



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة: "محمد بوضياف" - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: .....  
رقم التسجيل: D.PM.MS/3C/03/20

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي  
بعنوان

دور التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية  
دراسة عينة من المرافق العمومية بولاية المسيلة

من إعداد الطالب:  
صغيرو مصطفى  
تاريخ المناقشة: 2024/11/28...  
أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

| الاسم واللقب    | الرتبة العلمية       | المؤسسة                     | الصفة          |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|----------------|
| شريف مراد       | أستاذ التعليم العالي | جامعة محمد بوضياف - المسيلة | رئيساً         |
| بلواضح الجيلاني | أستاذ التعليم العالي | جامعة محمد بوضياف - المسيلة | مشرفاً ومقرراً |
| حريزي فاروق     | أستاذ التعليم العالي | جامعة محمد بوضياف - المسيلة | ممتحنا         |
| مرواني راجح     | أستاذ محاضراً        | جامعة محمد بوضياف - المسيلة | ممتحنا         |
| عامر عبد اللطيف | أستاذ محاضراً        | جامعة برج بوعريج            | ممتحنا         |
| بن حاح منير     | أستاذ محاضراً        | جامعة سطيف 01               | ممتحنا         |

السنة الجامعية: 2025/2024

لَسْتُ بِمُحَمَّدٍ

## إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله؛

إلى أبنائي... صفوان، خليل... رعاهم الله؛

إلى زوجتي الكريمة؛

إلى كل أفراد العائلة؛

إلى كل الأصدقاء والزملاء؛

صغيرو مصطفى

## التشكرات

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف

البروفيسور بلواضح الجيلاني

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة وتقييم هذا العمل؛

وخالص الشكر إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل

سواء من قريب أو من بعيد.

صغيرو مصطفى



## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على دور التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية من منظور الأبعاد الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، حيث أجريت الدراسة على مستوى المرافق العمومية الاقتصادية، والمرافق العمومية الإدارية بولاية المسيلة، أين تم استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستمارة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيان على المستجوبين من الموظفين الإداريين الذين يمارسون أدوار إشرافيه بالمرافق العمومية الاقتصادية والإدارية محل الدراسة، وبلاستعانة ببرنامج (SPSS) تم تحليل إجابات عينة الدراسة، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة "مقبول"، وهو أفضل مقارنة بالمرافق العمومية الإدارية.

- وجود دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة، حيث تبين أن وظيفة التنظيم، والتوجيه هي أكثر الوظائف التي أسهمت التنمية الإدارية في تطويرها بهذه المرافق.

- وجود دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه) بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة، وتبين أن وظيفة التخطيط هي أكثر وظيفة أسهمت التنمية الإدارية في تطويرها بهذه المرافق.

- عدم وجود دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة.

- وجود فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية، تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التنمية الإدارية؛ العمل الإداري؛ التطوير، المرافق العمومية.

**Abstract**

This study aimed at to revealing the role of administrative development on developing administrative work, in the public services, Through Its four dimensions (planning, organizing, directing, and controlling). a field study was conducted on the economic and administrative public services, at Msila city, where we used the descriptive approach and the questionnaire tool in order to collect data, then we distributed the questionnaires to the administrative employees who exercise supervisory roles in the economic and administrative public services under study, and by (SPSS) program, we analyzed the answers of the study sample, and a number of results have been reached, such as:

- The level of administrative development in the economic public services is acceptable and it is a better than its level in the administrative public services.
- There is a statistically significant role for administrative development on developing administrative work in the economic public services, and it turned out that the function of organization and direction are the functions that the most developed in these public services.
- There is a statistically significant role for administrative development on developing the (planning, organizing, and directing) in the administrative public services, and it turned out that Planning is the function that has the most contribution from administrative development, in these public services.
- There is no statistically significant role for administrative development on developing controlling function in the administrative public services.
- There are significant differences in the views of the study sample about the extent contribution of administrative development to the development of administrative work in the economic public services, due to the difference in years of experience.

**Key-words: Administrative development; Administrative work; Development; public services.**

## **Résumé:**

Cette étude visait à déterminer le rôle du développement administratif dans le développement du travail administratif dans les services publics, à travers ses quatre dimensions (planifier, organiser, diriger et contrôler). en menant une étude appliquée sur les services publics économiques et administratifs au centre de la wilaya de M'sila, où nous avons utilisé l'approche descriptive, et l'outil de questionnaire pour collecter les données, après cela nous avons distribué le questionnaire aux répondants qui étaient des employés administratifs exerçant des fonctions de supervision dans les services publics économiques et administratifs étudiés, et à l'aide du programme SPSS, on a analysées les réponses de l'échantillon de l'étude, et il y a quelques résultats importants ont été obtenus nous les résumons comme suit:

- Le niveau de développement administratif dans les services publics économiques étudiés est acceptable, ce qui est meilleur par rapport aux services publics administratifs.
- il y a un rôle statistique significatif du développement administratif dans le développement du travail administratif dans les services publics économiques étudiés, car il est apparu que la fonction d'organisation et direction, sont les fonctions le plus développé par le développement administratif dans ces services publics.
- il y a un rôle statistique significatif pour le développement administratif en développement les fonctions de (planification, organisation et direction) dans les services publics administratifs, et il s'est avéré que la fonction de planification était la fonction le plus développé par le développement administratif dans ces services publics.
- il n'y a pas un rôle statistique significatif pour le développement administratif en développement de la fonction du contrôle dans les services publics administratifs.
- Il existe des différences significatives dans les points de vue de l'échantillon étudié sur la contribution du développement administratif en développement du travail administratif dans les services publics économiques, dues à la différence entre les années d'expérience.

**Mots-clés : Développement administratif ; Travail administratif ; Développement ; Services publics.**

## فهرس المحتويات

| ص        | العنوان                                                    |
|----------|------------------------------------------------------------|
| I        | الإهداء                                                    |
| II       | التشكرات                                                   |
| III-V    | الملخص                                                     |
| VII-XVII | فهرس المحتويات                                             |
| XIX-XXIV | فهرس الجداول                                               |
| XXVI     | فهرس الأشكال                                               |
| XXVIII   | فهرس الملاحق                                               |
| ب- ظ     | مقدمة                                                      |
| 1        | الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول المرفق العام والعمل الإداري |
| 2        | تمهيد                                                      |
| 3        | المبحث الأول: ماهية المرفق العام                           |
| 3        | المطلب الأول: مفهوم المرفق العام                           |
| 4        | أولاً: التعريف التقليدي للمرفق العام                       |
| 6        | ثانياً: التعريف الحديث للمرفق العام                        |
| 7        | ثالثاً: أهمية المرفق العام                                 |
| 8        | المطلب الثاني: أنواع المرافق العامة                        |
| 8        | أولاً: المرافق العامة الإدارية، والمرافق العامة الاقتصادية |
| 12       | ثانياً: المرافق العامة المهنية، والمرافق العامة الاجتماعية |
| 12       | المطلب الثالث: المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العامة   |
| 12       | أولاً: مبدأ المساواة                                       |
| 13       | ثانياً: مبدأ الاستمرارية                                   |
| 14       | ثالثاً: مبدأ التكيف                                        |
| 17       | المبحث الثاني: أساليب تسيير المرافق العامة                 |
| 17       | المطلب الأول: أسلوب التسيير المباشر                        |
| 17       | أولاً: تعريف أسلوب التسيير المباشر                         |
| 18       | ثانياً: خصائص أسلوب التسيير المباشر                        |
| 19       | المطلب الثاني: أسلوب التسيير بالمؤسسة العمومية             |
| 19       | أولاً: تعريف المؤسسة العمومية وخصائصها                     |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 21 | ثانيا: أنواع المؤسسات العمومية في الجزائر                                   |
| 28 | المطلب الثالث: التفويض كأسلوب حديث لتسيير المرفق العام                      |
| 28 | أولا: تعريف أسلوب التسيير بالتفويض                                          |
| 29 | ثانيا: أشكال أسلوب التسيير بالتفويض                                         |
| 33 | المبحث الثالث: المرفق العام بين أزمة التسيير ومقتضيات ترقية الخدمة العمومية |
| 33 | المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية                                         |
| 33 | أولا: تعريف الخدمة العمومية                                                 |
| 34 | ثانيا: خصائص الخدمة العمومية                                                |
| 37 | ثالثا: أنواع الخدمة العمومية                                                |
| 38 | المطلب الثاني: نقائص المرفق العام                                           |
| 38 | أولا: الفساد الإداري، والبيروقراطية السلبية                                 |
| 40 | ثانيا: سوء استقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم وطلباتهم                   |
| 41 | ثالثا: ضعف تسيير الأزمات على المستوى المحلي                                 |
| 42 | رابعا: التضخم في الهياكل الادارية، والمركزية الشديدة                        |
| 42 | خامسا: نقص برامج التدريب وضعف استخدام التقنيات الحديثة                      |
| 44 | المطلب الثالث: إجراءات تحسين سير المرافق العامة                             |
| 44 | أولا: محاربة جرائم الفساد الإداري                                           |
| 45 | ثانيا: إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام                                     |
| 49 | المبحث الرابع: ماهية العمل الإداري                                          |
| 49 | المطلب الأول: مفهوم العمل الإداري                                           |
| 49 | أولا: تعريف العمل الإداري                                                   |
| 52 | ثانيا: التمييز بين العمل الإداري والعملية الإدارية                          |
| 52 | ثالثا: عناصر العمل الإداري                                                  |
| 53 | رابعا: أهداف العمل الإداري                                                  |
| 54 | خامسا: تطوير العمل الإداري                                                  |
| 56 | المطلب الثاني: التخطيط                                                      |
| 57 | أولا: تعريف التخطيط                                                         |
| 58 | ثانيا: عناصر التخطيط                                                        |
| 59 | ثالثا: أهمية التخطيط                                                        |
| 60 | رابعا: أنواع التخطيط                                                        |
| 61 | خامسا: مراحل التخطيط                                                        |
| 62 | المطلب الثالث: التنظيم                                                      |

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 63 | أولاً: تعريف التنظيم                             |
| 64 | ثانياً: أركان وعناصر التنظيم                     |
| 66 | ثالثاً: أهمية التنظيم                            |
| 67 | رابعاً: أنواع التنظيم                            |
| 68 | خامساً: مراحل التنظيم                            |
| 70 | سادساً: مبادئ التنظيم                            |
| 71 | سابعاً: المستويات الإدارية                       |
| 74 | ثامناً: علاقة التنظيم بالتخطيط                   |
| 74 | المطلب الرابع: القيادة والتوجيه                  |
| 74 | أولاً: تعريف التوجيه                             |
| 75 | ثانياً: تعريف القيادة                            |
| 76 | ثالثاً: أنواع القيادة                            |
| 77 | رابعاً: أهمية القيادة                            |
| 77 | خامساً: الفرق بين القائد والمدير                 |
| 78 | سادساً: عناصر القيادة الفعالة                    |
| 79 | المطلب الخامس: الرقابة                           |
| 79 | أولاً: تعريف الرقابة                             |
| 80 | ثانياً: أنواع الرقابة                            |
| 83 | ثالثاً: أهداف الرقابة                            |
| 84 | رابعاً: خطوات الرقابة                            |
| 86 | خامساً: مستويات الرقابة                          |
| 87 | المطلب السادس: اتخاذ القرار                      |
| 87 | أولاً: مفهوم اتخاذ القرار                        |
| 89 | ثانياً: أنواع القرارات                           |
| 91 | ثالثاً: مراحل صنع واتخاذ القرار                  |
| 93 | رابعاً: معوقات اتخاذ القرار                      |
| 95 | خلاصة الفصل الأول                                |
| 96 | الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول التنمية الإدارية |
| 97 | تمهيد                                            |
| 98 | المبحث الأول: ماهية التنمية الإدارية             |
| 98 | المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية             |
| 98 | أولاً: تعريف التنمية الإدارية                    |

|     |                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| 102 | ثانيا: تميز التنمية الادارية عن المصطلحات المرتبطة بها                  |
| 106 | ثالثا: أهمية التنمية الإدارية                                           |
| 108 | المطلب الثاني: خصائص وأهداف التنمية الإدارية                            |
| 108 | أولا: خصائص التنمية الإدارية                                            |
| 109 | ثانيا: أهداف التنمية الإدارية                                           |
| 110 | المطلب الثالث: مداخل التنمية الإدارية                                   |
| 110 | أولا: المداخل التقليدية                                                 |
| 111 | ثانيا: المداخل الحديثة                                                  |
| 116 | المبحث الثاني: مرتكزات التنمية الإدارية                                 |
| 117 | المطلب الأول: تطوير الهياكل التنظيمية                                   |
| 117 | أولا: تعريف الهيكل التنظيمي                                             |
| 118 | ثانيا: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد                                      |
| 118 | ثالثا: أسس تطوير الهيكل التنظيمي                                        |
| 121 | رابعا: الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي                                 |
| 128 | المطلب الثاني: تطوير القوانين والأنظمة واللوائح                         |
| 128 | أولا: تعريف القوانين والأنظمة واللوائح                                  |
| 129 | ثانيا: حتمية تطوير القوانين والأنظمة واللوائح                           |
| 129 | ثالثا: الفرق بين القوانين، والأنظمة، واللوائح المنظمة لسير المرفق العام |
| 130 | المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية                                    |
| 130 | أولا: تعريف تنمية الموارد البشرية                                       |
| 131 | ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية                                      |
| 131 | ثالثا: التدريب وتنمية الموارد البشرية                                   |
| 133 | رابعا: التعليم وتنمية الموارد البشرية                                   |
| 134 | المطلب الرابع: تطوير الإجراءات                                          |
| 135 | أولا: تعريف الإجراءات                                                   |
| 136 | ثانيا: إجراءات العمل والسياسات                                          |
| 136 | ثالثا: أهداف وفوائد الاجراءات                                           |
| 136 | رابعا: جوانب وأبعاد إجراءات العمل                                       |
| 137 | خامسا: دواعي تبسيط الاجراءات                                            |
| 137 | سادسا: أساليب تبسيط الإجراءات                                           |



|     |                                                                     |
|-----|---------------------------------------------------------------------|
| 138 | المطلب الخامس: تطوير نماذج العمل                                    |
| 139 | أولا: نموذج الإدارة الالكترونية                                     |
| 140 | ثانيا: نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية                          |
| 141 | ثالثا: نموذج الحكومة الإلكترونية                                    |
| 144 | المبحث الثالث: معوقات التنمية الإدارية                              |
| 144 | المطلب الأول: المعوقات الإدارية، والقانونية                         |
| 144 | أولا: المعوقات الإدارية                                             |
| 148 | ثانيا: المعوقات القانونية                                           |
| 149 | المطلب الثاني: المعوقات السياسية، والاجتماعية                       |
| 149 | أولا: المعوقات السياسية                                             |
| 151 | ثانيا: المعوقات المرتبطة بالبيئة الاجتماعية                         |
| 152 | المطلب الثالث: المعوقات الاقتصادية، والبشرية                        |
| 152 | أولا: المعوقات الاقتصادية                                           |
| 153 | ثانيا: المعوقات البشرية                                             |
| 156 | المبحث الرابع: مظاهر التنمية الإدارية في الجزائر                    |
| 156 | المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري                                 |
| 156 | أولا: تعريف الإصلاح الإداري                                         |
| 157 | ثانيا: خصائص الإصلاح الإداري، وأبعاده                               |
| 159 | ثالثا: أهداف الإصلاح الإداري                                        |
| 160 | المطلب الثاني: مسار الإصلاح الإداري في الجزائر                      |
| 160 | أولا: الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري في الجزائر                   |
| 162 | ثانيا: إصلاح الخدمة العمومية                                        |
| 162 | ثالثا: إصلاح الوظيفة العمومية                                       |
| 163 | رابعا: إصلاح وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية                     |
| 164 | خامسا: عصنة المرافق العامة                                          |
| 165 | المطلب الثالث: معوقات الإصلاح الإداري في الجزائر                    |
| 165 | أولا: هيمنة السياسة على الإصلاح الإداري                             |
| 165 | ثانيا: هيمنة المركزية الشديدة على مجهودات الإصلاح الإداري           |
| 165 | ثالثا: عدم التمييز بين مفهوم المرفق العام كنشاط ومفهومه كمنظمة عامة |
| 166 | رابعا: نقص الشفافية في مخططات الإصلاح الإداري                       |
| 166 | خامسا: البيروقراطية                                                 |

|     |                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|
| 167 | سادسا: ضعف الموارد المالية والبشرية في الإدارة الجزائرية                        |
| 168 | خلاصة الفصل الثاني                                                              |
| 169 | الفصل الثالث: التنمية الإدارية كأساس لتطوير العمل الإداري                       |
| 170 | تمهيد                                                                           |
| 171 | المبحث الأول: علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير العمل الإداري                  |
| 171 | المطلب الأول: النظريات المفسرة لعلاقة الهيكل التنظيمي بالعمل الإداري            |
| 171 | أولا: نظرية التأكيد على الجوانب الهيكلية والتنظيمية                             |
| 172 | ثانيا: نظرية الإدارة العلمية                                                    |
| 172 | ثالثا: نظرية التقسيمات الإدارية                                                 |
| 173 | رابعا: نظرية التنظيم                                                            |
| 173 | خامسا: نظرية X، Y، ونظرية القوة القيادية                                        |
| 174 | سادسا: نظرية البيروقراطية لميرتون (Merton)                                      |
| 174 | المطلب الثاني: علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير التخطيط                       |
| 175 | أولا: علاقة الرسمية بتطوير التخطيط                                              |
| 176 | ثانيا: علاقة اللامركزية بتطوير التخطيط                                          |
| 177 | ثالثا: علاقة التعقيد بتطوير التخطيط                                             |
| 177 | المطلب الثالث: علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير التنظيم                       |
| 177 | أولا: علاقة الرسمية بتطوير وظيفة التنظيم                                        |
| 180 | ثانيا: علاقة اللامركزية بتطوير وظيفة التنظيم                                    |
| 182 | ثالثا: علاقة التعقيد بتطوير وظيفة التنظيم                                       |
| 183 | المطلب الرابع: علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير التوجيه                       |
| 183 | أولا: علاقة الرسمية بتطوير التوجيه                                              |
| 185 | ثانيا: علاقة اللامركزية بتطوير التوجيه                                          |
| 186 | ثالثا: علاقة التعقيد بتطوير التوجيه                                             |
| 188 | المطلب الخامس: علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير الرقابة                       |
| 188 | أولا: علاقة الرسمية بتطوير الرقابة                                              |
| 190 | ثانيا: علاقة اللامركزية بتطوير الرقابة                                          |
| 191 | ثالثا: دور التعقيد في تطوير الرقابة                                             |
| 193 | المبحث الثاني: علاقة تطوير القوانين واللوائح بتطوير العمل الإداري               |
| 193 | المطلب الأول: النظريات المفسرة لعلاقة القوانين واللوائح والأنظمة بالعمل الإداري |
| 193 | أولا: نظرية التأكيد على الجوانب القانونية للأجهزة الإدارية                      |

|     |                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| 194 | ثانيا: النظرية القانونية                                                |
| 194 | ثالثا: نظرية الإصلاح الإداري                                            |
| 194 | رابعا: نظرية مبدأ سمو القانون على القرارات الإدارية (اللوائح)           |
| 195 | خامسا: نظرية القرارات الإدارية والمسؤولية التقصيرية                     |
| 195 | سادسا: نظرية ماكس ويبر                                                  |
| 195 | سابعا: نظرية جولدنر                                                     |
| 196 | المطلب الثاني: علاقة تطوير القوانين واللوائح والأنظمة بتطوير التخطيط    |
| 197 | أولا: أهمية القوانين واللوائح والأنظمة في تطوير وظيفة التخطيط           |
| 198 | ثانيا: معوقات تطوير وظيفة التخطيط المتعلقة بالقوانين واللوائح والأنظمة. |
| 198 | المطلب الثالث: علاقة تطوير القوانين واللوائح والأنظمة بتطوير التنظيم    |
| 198 | أولا: البيروقراطية وتنظيم العمل الإداري                                 |
| 199 | ثانيا: أهمية القوانين واللوائح والأنظمة في تطوير وظيفة التنظيم          |
| 200 | ثالثا: معوقات تطوير وظيفة التنظيم المتعلقة بالقوانين واللوائح والأنظمة. |
| 200 | المطلب الرابع: علاقة تطوير القوانين واللوائح والأنظمة بتطوير التوجيه    |
| 201 | أولا: دور القوانين واللوائح والأنظمة في تحديد نمط القيادة               |
| 202 | ثانيا: الاتصالات وسبل تعزيزها                                           |
| 203 | ثالثا: تأثير القوانين واللوائح والأنظمة على الدافعية                    |
| 204 | المطلب الخامس: علاقة تطوير القوانين واللوائح والأنظمة بتطوير الرقابة    |
| 204 | أولا: تطوير الرقابة الداخلية                                            |
| 206 | ثانيا: دور الرقابة الذاتية في تعزيز القيم الأخلاقية                     |
| 207 | ثالثا: النظام الرقابي الجيد ومبدأ المشروعية                             |
| 210 | المبحث الثالث: علاقة تطوير نماذج العمل بتطوير العمل الإداري             |
| 210 | المطلب الأول: النظريات المفسرة لعلاقة تطوير نماذج العمل بالعمل الإداري  |
| 210 | أولا: نظريات المدخل الفني والتقني                                       |
| 212 | ثانيا: نظريات المدخل الايكولوجي                                         |
| 213 | ثالثا: نظريات الإدارة الإلكترونية                                       |
| 214 | المطلب الثاني: علاقة تطوير نماذج العمل بتطوير وظيفة التخطيط             |
| 215 | أولا: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير وظيفة التخطيط                    |
| 216 | ثانيا: التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي                             |
| 218 | المطلب الثالث: علاقة تطوير نماذج العمل بتطوير وظيفة التنظيم             |
| 218 | أولا: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير وظيفة التنظيم                    |
| 219 | ثانيا: التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي                             |

|     |                                                                                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 221 | المطلب الرابع: علاقة تطوير نماذج العمل بتطوير عملية التوجيه                      |
| 221 | أولاً: تطور القيادة الإلكترونية                                                  |
| 223 | ثانياً: التوجيه الإلكتروني والتوجيه التقليدي                                     |
| 225 | المطلب الخامس: علاقة تطوير نماذج العمل بتطوير عملية الرقابة                      |
| 225 | أولاً: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير وظيفة الرقابة                            |
| 227 | ثانياً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الرقابي                        |
| 229 | المبحث الرابع: علاقة تنمية الموارد البشرية بتطوير العمل الإداري                  |
| 229 | المطلب الأول: النظريات المفسرة لعلاقة تنمية الموارد البشرية بتطوير العمل الإداري |
| 229 | أولاً: النظرية السلوكية                                                          |
| 230 | ثانياً: نظرية المجال                                                             |
| 230 | ثالثاً: نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية                      |
| 231 | رابعاً: نظرية رأس المال البشري                                                   |
| 231 | خامساً: النظرية المؤسسية                                                         |
| 231 | سادساً: نظرية المعرفة الإدراكية                                                  |
| 232 | المطلب الثاني: علاقة تنمية الموارد البشرية بتطوير التخطيط والتنظيم               |
| 232 | أولاً: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير عملية التخطيط                          |
| 233 | ثانياً: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير عملية التنظيم                         |
| 235 | المطلب الثالث: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير التوجيه                        |
| 235 | أولاً: أسباب الاهتمام بتنمية وتوجيه الموارد البشرية                              |
| 236 | ثانياً: علاقة القائد بمروؤوسيه                                                   |
| 236 | ثالثاً: دور القيادة في تفعيل التعاون بين المرؤوسين                               |
| 237 | رابعاً: العلاقة بين التدريب والقيادة                                             |
| 238 | خامساً: مساهمة التدريب في تطوير التوجيه                                          |
| 239 | سادساً: فوائد التدريب في أماكن العمل                                             |
| 239 | سابعاً: مساهمة التعليم في تطوير التوجيه                                          |
| 240 | المطلب الرابع: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير عملية الرقابة                  |
| 240 | أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في تطوير الرقابة ومعالجة الفساد الإداري    |
| 240 | ثانياً: دور تنمية وتخطيط الموارد البشرية في تطوير الرقابة                        |
| 241 | ثالثاً: دور تنمية المورد البشري في الحد من الفساد الإداري                        |
| 242 | رابعاً: دور التدريب والتعليم في تطوير الرقابة                                    |

|     |                                                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 242 | خامسا: دور التعليم والتدريب في تطوير الكفاءات                                                         |
| 243 | سادسا: دور دورات التدريب في تطوير العمل الرقابي                                                       |
| 244 | سابعا: دور التعليم والتدريب في تحقيق فاعلية الرقابة                                                   |
| 245 | خلاصة الفصل الثالث                                                                                    |
| 246 | الفصل الرابع: دراسة عينة من المرافق العمومية بولاية المسيلة                                           |
| 247 | تمهيد                                                                                                 |
| 248 | المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة                                                              |
| 248 | المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات                                                               |
| 248 | أولا: أدوات جمع البيانات                                                                              |
| 249 | ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة                                                              |
| 250 | المطلب الثاني: تصميم، واختبار ثبات وصدق الاستمارة                                                     |
| 250 | أولا: تصميم الاستمارة                                                                                 |
| 251 | ثانيا: اختبار الصدق الظاهري للاستبيان                                                                 |
| 252 | ثالثا: ثبات الاستبيان                                                                                 |
| 253 | رابعا: صدق الاتساق الداخلي لمحاو الاستبيان                                                            |
| 258 | المطلب الثالث: مجتمع وعينة البحث                                                                      |
| 258 | أولا: مجتمع البحث                                                                                     |
| 258 | ثانيا: عينة البحث                                                                                     |
| 259 | المطلب الرابع: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة                                                          |
| 259 | أولا: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب الجنس                                                             |
| 260 | ثانيا: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب العمر                                                            |
| 261 | ثالثا: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                                 |
| 262 | رابعا: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المنصب                                                           |
| 263 | خامسا: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                                                     |
| 265 | المبحث الثاني: الإجابة عن الأسئلة الجزئية للدراسة وتحليل نتائج الإجابات                               |
| 265 | المطلب الأول: الإجابة على السؤال الجزئي الأول وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العامة الاقتصادية   |
| 265 | أولا: الإجابة على السؤال الفرعي الأول (1-أ) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية   |
| 266 | ثانيا: الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (1-ب) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية |
| 268 | ثالثا: الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (1-ت) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية |
| 270 | رابعا: الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (1-ث) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية |

|     |                                                                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 270 | المطلب الثاني: الإجابة على السؤال الجزئي الثاني وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية |
| 271 | أولاً: الإجابة على السؤال الفرعي الأول (2-أ) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية    |
| 273 | ثانياً: الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (2-ب) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية  |
| 276 | ثالثاً: الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (2-ت) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية  |
| 278 | رابعاً: الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (2-ث) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية  |
| 280 | المطلب الثالث: الإجابة على السؤال الجزئي الأول وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية    |
| 280 | أولاً: الإجابة على السؤال الفرعي الأول (1-أ) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية      |
| 282 | ثانياً: الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (1-ب) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية    |
| 283 | ثالثاً: الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (1-ت) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية    |
| 285 | رابعاً: الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (1-ث) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية    |
| 286 | المطلب الرابع: الإجابة على السؤال الجزئي الثاني وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية   |
| 286 | أولاً: الإجابة على السؤال الفرعي الأول (2-أ) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية      |
| 288 | ثانياً: الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (2-ب) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية    |
| 290 | ثالثاً: الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (2-ت) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية    |
| 293 | رابعاً: الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (2-ث) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية    |
| 295 | المبحث الثالث: اختبار الفرضيات                                                                          |
| 295 | المطلب الأول: اختبار الفرضيات بالمرافق العمومية الاقتصادية                                              |
| 295 | أولاً: اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الاقتصادية                                               |
| 300 | ثانياً: اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الاقتصادية                                             |
| 308 | ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الاقتصادية                                             |
| 316 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات بالمرافق العمومية الإدارية                                               |
| 316 | أولاً: اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الإدارية                                                 |
| 321 | ثانياً: اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الإدارية                                               |
| 329 | ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الإدارية                                               |
| 336 | المبحث الرابع: تحليل ومقارنة نتائج اختبار الفرضيات                                                      |
| 336 | المطلب الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضيات بالمرافق العمومية الاقتصادية                                  |
| 336 | أولاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الاقتصادية                                   |
| 338 | ثانياً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الاقتصادية                                 |
| 341 | ثالثاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الاقتصادية                                 |

|             |                                                                       |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 347         | رابعا: نموذج الدراسة التطبيقي بالمرافق العمومية الاقتصادية            |
| 348         | المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضيات بالمرافق العمومية الإدارية |
| 348         | أولا: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الإدارية    |
| 350         | ثانيا: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الإدارية  |
| 354         | ثالثا: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الإدارية  |
| 355         | رابعا: نموذج الدراسة التطبيقي بالمرافق العمومية الإدارية              |
| 356         | المطلب الثالث: مقارنة نتائج اختبار الفرضيات                           |
| 356         | أولا: مقارنة نتائج اختبار الفرضية الأولى                              |
| 359         | ثانيا: مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثانية                            |
| 361         | ثالثا: مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثالثة                            |
| -363<br>369 | رابعا: مقارنة نتائج اختبار الفرضيات مع نتائج الدراسات السابقة         |
| -369<br>379 | خامسا: مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثانية مع بعض النظريات المفسرة    |
| 380         | خلاصة الفصل الرابع                                                    |
| -382<br>387 | خاتمة                                                                 |
| -389<br>410 | قائمة المراجع                                                         |
| -412<br>419 | الملاحق                                                               |

## فهرس الجداول



| الرقم | عنوان الجدول                                                                  | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | التميز بين المرافق العامة الإدارية والمرافق العامة الاقتصادية                 | 10     |
| 02    | تصنيف الخدمات حسب درجة اللاملموسية لـ (Lovelock et Lapert)                    | 34     |
| 03    | نموذج SMART لوضع أهداف تنظيمية فعالة                                          | 61     |
| 04    | وظائف المستويات الإدارية الثلاثة                                              | 72     |
| 05    | الفرق بين القيادة والإدارة                                                    | 77     |
| 06    | الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة                            | 90     |
| 07    | مبادئ ومجالات تطوير الهيكل التنظيمي                                           | 119    |
| 08    | مزايا وعيوب الرسمية                                                           | 122    |
| 09    | الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي                                | 217    |
| 10    | الفرق بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي                                | 220    |
| 11    | الفرق بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي                                  | 224    |
| 12    | الفرق بين الرقابة الإلكترونية والرقابة التقليدية                              | 228    |
| 13    | ميزان تقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي                                          | 251    |
| 14    | معيار التقدير الثلاثي وفق مقياس ليكرت الخماسي                                 | 251    |
| 15    | قيم معامل ألفا كرو نباخ للعيينة الاستطلاعية حسب كل محور                       | 252    |
| 16    | قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ لأبعاد الاستبانة                               | 252    |
| 17    | معامل الارتباط بين فقرات محور تطوير القوانين واللوائح والدرجة الكلية للمحور   | 253    |
| 18    | معامل الارتباط بين فقرات محور تطوير الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور     | 254    |
| 19    | معامل الارتباط بين فقرات محور تطبيق الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية للمحور | 254    |
| 20    | معامل الارتباط بين فقرات محور تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور     | 255    |
| 21    | معامل الارتباط بين فقرات محور تطوير التخطيط والدرجة الكلية للمحور             | 255    |
| 22    | معامل الارتباط بين فقرات محور تطوير التنظيم والدرجة الكلية للمحور             | 256    |
| 23    | معامل الارتباط بين فقرات محور تطوير التوجيه والدرجة الكلية للمحور             | 257    |
| 24    | معامل الارتباط بين فقرات محور تطوير الرقابة والدرجة الكلية للمحور             | 257    |
| 25    | عيينة الدراسة                                                                 | 259    |
| 26    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس                                            | 260    |
| 27    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر                                            | 260    |
| 28    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                 | 261    |
| 29    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب                                           | 263    |

|     |                                                                                                           |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 264 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                                                                 | 30 |
| 265 | الاحصاء الوصفي لبعء تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الاقتصادية                                  | 31 |
| 267 | الاحصاء الوصفي لبعء تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الاقتصادية                                    | 32 |
| 268 | الاحصاء الوصفي لبعء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الاقتصادية                                | 33 |
| 270 | الاحصاء الوصفي لبعء تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الاقتصادية                                    | 34 |
| 272 | الإحصاء الوصفي لبعء تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الاقتصادية                                            | 35 |
| 274 | الإحصاء الوصفي لبعء تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الاقتصادية                                            | 36 |
| 276 | الإحصاء الوصفي لبعء تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الاقتصادية                                            | 37 |
| 278 | الإحصاء الوصفي لبعء تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الاقتصادية                                            | 38 |
| 280 | الاحصاء الوصفي لبعء تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الإدارية                                    | 39 |
| 282 | الاحصاء الوصفي لبعء تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية                                      | 40 |
| 284 | الاحصاء الوصفي لبعء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية                                  | 41 |
| 285 | الاحصاء الوصفي لبعء تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية                                      | 42 |
| 286 | الإحصاء الوصفي لبعء تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية                                              | 43 |
| 288 | الإحصاء الوصفي لبعء تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الإدارية                                              | 44 |
| 291 | الإحصاء الوصفي لبعء تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الإدارية                                              | 45 |
| 293 | الإحصاء الوصفي لبعء تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية                                              | 46 |
| 295 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية                      | 47 |
| 296 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الأولى (1-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية  | 48 |
| 296 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-أ) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                    | 49 |
| 297 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثانية (1-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية | 50 |
| 297 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (1-ب) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                   | 51 |
| 298 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثالثة (1-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية | 52 |
| 298 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (1-ت) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                   | 53 |
| 299 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية | 54 |
| 299 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                   | 55 |
| 300 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية                     | 56 |

|     |                                                                                                           |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 301 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية        | 57 |
| 301 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية  | 58 |
| 302 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                    | 59 |
| 303 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية       | 60 |
| 303 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية | 61 |
| 304 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                   | 62 |
| 304 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية       | 63 |
| 305 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية | 64 |
| 305 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                   | 65 |
| 306 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية       | 66 |
| 306 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية | 67 |
| 306 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                   | 68 |
| 308 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى (3-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية        | 69 |
| 309 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (3-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية                        | 70 |
| 310 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية (3-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية       | 71 |
| 310 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (3-ب) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                   | 72 |
| 311 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة (3-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية       | 73 |
| 312 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (3-ت) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                   | 74 |
| 313 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة (3-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية       | 75 |

|     |                                                                                                         |    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 313 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (3-ث) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                 | 76 |
| 314 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الخامسة (3-ج) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية     | 77 |
| 315 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (3-ج) بالمرافق العمومية الاقتصادية                                 | 78 |
| 316 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية                      | 79 |
| 317 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الأولى (1-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية  | 80 |
| 317 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-أ) بالمرافق العمومية الإدارية                                    | 81 |
| 318 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثانية (1-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية | 82 |
| 318 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (1-ب) بالمرافق العمومية الإدارية                                   | 83 |
| 319 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثالثة (1-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية | 84 |
| 320 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (1-ت) بالمرافق العمومية الإدارية                                   | 85 |
| 320 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية | 86 |
| 321 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) بالمرافق العمومية الإدارية                                   | 87 |
| 321 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية                     | 88 |
| 322 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية        | 89 |
| 322 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية  | 90 |
| 323 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الإدارية                                    | 91 |
| 324 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية       | 92 |
| 324 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية | 93 |
| 325 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالمرافق العمومية الإدارية                                   | 94 |
| 325 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية       | 95 |
| 326 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية | 96 |

|     |                                                                                                                            |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 326 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالمرافق العمومية الإدارية                                                      | 97  |
| 327 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية                          | 98  |
| 327 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية                    | 99  |
| 327 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ث) بالمرافق العمومية الإدارية                                                      | 100 |
| 329 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى (3-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية                           | 101 |
| 330 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (3-أ) بالمرافق العمومية الإدارية                                                       | 102 |
| 331 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية (3-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية                          | 103 |
| 331 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (3-ب) بالمرافق العمومية الإدارية                                                      | 104 |
| 332 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة (3-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية                          | 105 |
| 332 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (3-ت) بالمرافق العمومية الإدارية                                                      | 106 |
| 333 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة (3-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية                          | 107 |
| 333 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (3-ث) بالمرافق العمومية الإدارية                                                      | 108 |
| 334 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الخامسة (3-ج) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية                          | 109 |
| 334 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (3-ج) بالمرافق العمومية الإدارية                                                      | 110 |
| 336 | نتائج اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الاقتصادية                                                                   | 111 |
| 338 | نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الاقتصادية                                                                  | 112 |
| 341 | نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الاقتصادية                                                                  | 113 |
| 342 | نتائج اختبار Mann-Whitney بين المجموعات للفرضية (3-ج) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية                             | 114 |
| 343 | مقارنة بين المتوسطات الحسابية للمجموعات المسببة للفروق الخاصة بمتغير سنوات الخبرة بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية | 115 |
| 343 | مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة حسب المجموعات                   | 116 |
| 344 | مستويات الدلالة الإحصائية للفروق بين محاور تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية                                | 117 |

|     |                                                                                                                           |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 344 | نتائج اختبار Mann-Whitney لتحليل المتوسطات الحسابية بين المجموعات لعبارات محور تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الاقتصادية | 118 |
| 346 | نتائج اختبار Mann-Whitney لتحليل المتوسطات الحسابية بين المجموعات لعبارات محور تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الاقتصادية | 119 |
| 348 | نتائج اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الإدارية                                                                    | 120 |
| 350 | نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الإدارية                                                                   | 121 |
| 354 | نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الإدارية                                                                   | 122 |
| 357 | مقارنة نتائج اختبار الفرضية الأولى                                                                                        | 123 |
| 360 | مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثانية                                                                                       | 124 |
| 362 | مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثالثة                                                                                       | 125 |
| 363 | مقارنة نتائج اختبار الفرضية الأولى مع نتائج الدراسات السابقة                                                              | 126 |
| 366 | مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثانية مع نتائج الدراسات السابقة                                                             | 127 |
| 369 | مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثالثة مع نتائج الدراسات السابقة                                                             | 128 |
| 370 | مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ) مع بعض النظريات المفسرة                                                  | 129 |
| 372 | مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-ب) مع بعض النظريات المفسرة                                                 | 130 |
| 374 | مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) مع بعض النظريات المفسرة                                                 | 131 |
| 377 | مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) مع بعض النظريات المفسرة                                                 | 132 |

## فهرس الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                                                      | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | نموذج الدراسة                                                                    | ح      |
| 02    | وظائف المديرين الأربعة                                                           | 50     |
| 03    | وظائف العمل الإداري بالإدارة العامة                                              | 51     |
| 04    | دورة التطوير                                                                     | 55     |
| 05    | مراحل التخطيط                                                                    | 61     |
| 06    | مراحل التنظيم                                                                    | 70     |
| 07    | خطوات الرقابة                                                                    | 84     |
| 08    | مراحل اتخاذ القرار                                                               | 92     |
| 09    | معوقات اتخاذ القرار                                                              | 93     |
| 10    | العلاقة بين التنمية الإدارية والتطوير الإداري                                    | 104    |
| 11    | العلاقة بين التنمية الإدارية والإصلاح الإداري                                    | 106    |
| 12    | علاقة مدخل النظم بالتنمية الإدارية                                               | 114    |
| 13    | مدخل التنمية الإدارية                                                            | 115    |
| 14    | مقياس ليكرت الخماسي                                                              | 250    |
| 15    | نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) بالمرافق العمومية الاقتصادية | 300    |
| 16    | نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الاقتصادية  | 302    |
| 17    | نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالمرافق العمومية الاقتصادية | 307    |
| 18    | نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية (1-ب) بالمرافق العمومية الإدارية   | 319    |
| 19    | نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الإدارية    | 323    |
| 20    | نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالمرافق العمومية الإدارية   | 328    |
| 21    | نموذج الدراسة التطبيقي بالمرافق العمومية الاقتصادية                              | 347    |
| 22    | نموذج الدراسة التطبيقي بالمرافق العمومية الإدارية                                | 355    |



قائمة الملاحق

| الرقم | العنوان                                         | الصفحة   |
|-------|-------------------------------------------------|----------|
| 01    | استمارة الاستبيان                               | 415- 412 |
| 02    | قائمة الأساتذة المحكمين                         | 416      |
| 03    | نتائج اختبار ثبات الاستبيان للعيينة الاستطلاعية | 417      |
| 04    | نتائج اختبار ثبات الاستبيان للعيينة الكلية      | 419-418  |

مقدمة عامة

## تمهيد

لقد جلبت موجة التغيير السياسي والاقتصادي والاجتماعي التي اجتاحت الكثير من الدول النامية نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات، وكذا الانفتاح الاقتصادي وما صاحبه من تطور في الهياكل المؤسسية للدول والبناء التنظيمي للأنظمة الإدارية، تغييرات ومتطلبات جديدة لأماكن العمل، وطرق إدارة العمل الإداري، نتيجة ازدياد حدة المنافسة المحلية والدولية، حيث أصبحت الأجهزة الإدارية العمومية اليوم مطالبة بالارتقاء من وضعها الحالي إلى وضع أحسن، من خلال اتباع أساليب حديثة في التسيير تركز على الأهداف، ونوعية الإنجاز والجودة في تقديم الخدمة العمومية، بما يتوافق والتغيرات الجديدة.

بالموازاة مع ذلك، لم تتفطن السلطات العمومية في الجزائر لهذه التغييرات إلا في وقت متأخر، وكان التركيز في الغالب على الجوانب التشريعية والسياسية (البرلمانات، الأنظمة الانتخابية، التشكيلات الحزبية)، ولم تولي أهمية كبيرة لتغيير أساليب الإدارة العامة رغم أنها المنفذ الأول للتنمية والسياسة العامة للدولة، ورغم أن الفساد الإداري، والبيروقراطية المتغلغلة في الإدارة الجزائرية كانت موضع تنديد وانتقادات وعدم رضى في كثير من المناسبات من قبل المواطن منذ السبعينات، تم الاستمرار في اتباع أساليب إدارية تقليدية تركزت معظمها في محاولات للإصلاح الإداري كعلاج شافي للعقم الإداري في بلادنا لعدة سنوات، فعكفت على استيراد النماذج الإدارية الناجحة في البلاد الغربية، وأهملت الظروف البيئية المحلية وخصائصها، ولم تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري المسؤول الأول عن تطبيقها.

إن الحديث اليوم ليس عن الإصلاح الإداري، وإنما عن عملية منظمة شاملة ومستمرة، تتبنى التغييرات المرتبطة بالعنصر البشري، وتمس القوانين واللوائح المعمول بها، ونظم وهياكل المرافق العمومية، وكذا نماذج العمل؛ بغية زيادة كفاءة وفاعلية القائمين عن العمل الإداري في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، وهنا تكمن أهمية التنمية الإدارية في كونها عملية شاملة ومستمرة لتوجيه المنظمات نحو إحراز أهداف تقدمية سياسية، واقتصادية، واجتماعية.

على هذا الأساس فإن مفهوم التنمية الإدارية يتجاوز مفهوم الإصلاح الإداري ذو التوجه الهيكلي، فهي ظاهرة تعبر عن النمو والتغيير، وتهتم بإدخال تغييرات ليس فقط على الهياكل التنظيمية، وإنما على العمليات والأساليب الإدارية كذلك، ضمن إطار عملي رسمي، ومنهج منظم، كما تهتم بالعنصر البشري والقيادات الإدارية التي تعد الركيزة الأساسية في أحداث أي تنمية تسعى الدولة لتحقيقها.

ضمن هذا المسعى، تعاني المرافق العمومية في الجزائر اليوم من القيود المفروضة عليها سواء كانت سياسية، مالية، أو إدارية، فهي تعرقل سيرها، وتعيق أهدافها في إشباع حاجات المواطن وتحقيق المصلحة

العامة، كما تعاني من الفساد الإداري الذي يصيب الموظف ويعيق التنمية، خاصة في ظل البيئة الإدارية البيروقراطية وغياب قيم النزاهة ومبادئ الشفافية، وتمسك الإدارة بالطرق التقليدية في التسيير.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

تلعب الإدارة دوراً مهماً في إشباع حاجات المواطنين من خلال تأمين خدمات ذات جودة للجميع وضمان استمراريتهما، وهي المسؤول الأول عن أي نجاح أو فشل في تحقيق الأهداف، وكذا عن الفساد الإداري المتفشى فيها نتيجة استمرارها في التسيير بالطرق التقليدية، وعدم الاستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة.

ولأن ادخال تغييرات شاملة في نظم، وهياكل، وأساليب العمل بالمرافق العمومية، وفي أنماط السلوك البشري فيها، يمكن أن يؤدي إلى تطوير طرق التسيير الذي يتحدد في ضوءها نجاح الإدارة أو فشلها في تحقيق الأهداف، ظهرت الحاجة إلى التنمية الإدارية التي يجب تنفيذها بغرض تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية للدولة وتحريرها من القيود التي تعيق نشاطها، والحد من الفساد المتغلغل فيها، والوصول بها إلى تحقيق أقصى كفاءة وفاعلية في تشغيل مواردها المادية والبشرية، وتحقيق أهدافها المتعددة في ضوء السياسة العامة للدولة.

وفي هذا الإطار يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث على النحو التالي:

ما هو دور التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية؟

ولغرض الإجابة عن الإشكالية الرئيسية، والإحاطة بكل حيثيات وجزيئات الموضوع، كان من الضروري الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الجزئية التي تصب في نفس الاتجاه، وهي كالآتي:

1- السؤال الجزئي الأول: ما هو مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

وعن السؤال الجزئي الأول تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1- أ ما هو مستوى تطوير القوانين واللوائح المعمول بها بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

1- ب ما هو مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

1- ت ما هو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

1- ث ما هو مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

2- السؤال الجزئي الثاني: ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

وعن السؤال الجزئي الثاني تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

2- أ ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

2- ب ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

2- ت ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

2- ث ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

3- السؤال الجزئي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية، تعزى للمتغيرات الشخصية؟  
ثانيا: فرضيات الدراسة

في ضوء العرض السابق للإشكالية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الأولى: يعد مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- أ الفرضية الفرعية الأولى: يعد مستوى تطوير القوانين واللوائح المعمول بها بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

1- ب الفرضية الفرعية الثانية: يعد مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

1- ت الفرضية الفرعية الثالثة: يعد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

1- ث الفرضية الفرعية الرابعة: يعد مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

2- الفرضية الثانية: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث.

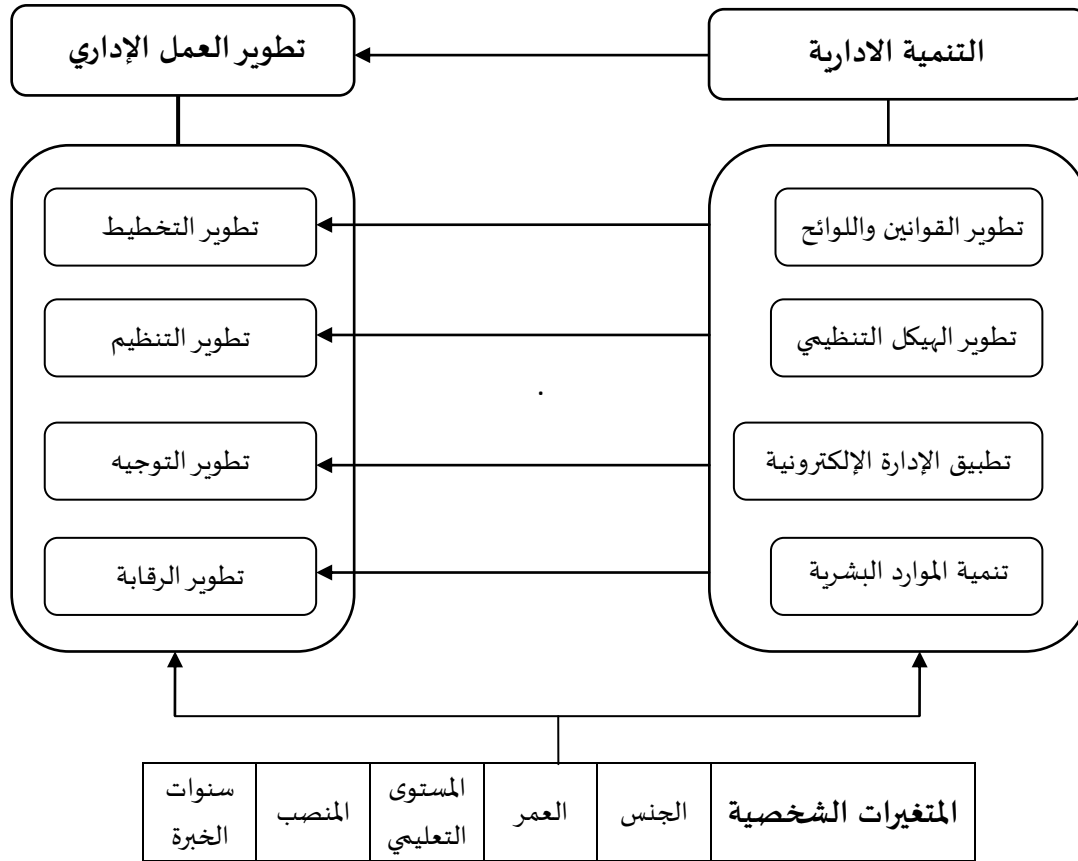
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 2- أ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.
- 2- ب الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.
- 2- ت الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.
- 2- ث الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.
- 3- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية، تعزى للمتغيرات الشخصية.
- وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- 3- أ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة تعزى لاختلاف الجنس.
- 3- ب الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة تعزى لاختلاف العمر.
- 3- ت الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة تعزى لاختلاف المستوى التعليمي.
- 3- ث الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة تعزى لاختلاف المنصب.
- 3- ج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

## ثالثاً: نموذج الدراسة النظري

يوضح الشكل أدناه أبعاد الدراسة والعلاقة فيما بينها:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على فرضيات البحث

## رابعاً: أهمية البحث

يحتل المرفق العام أهمية بالغة في حياة المواطنين، ذلك أنه يضمن حصولهم على الخدمات الأساسية وينمي الروابط الاجتماعية بينهم، غير أن طبيعة النموذج الإداري البيروقراطي في الجزائر المؤسس على تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية الصارمة والمركزية الشديدة، وعدم الاهتمام بتحديث نماذج العمل وتنمية الموارد البشرية؛ أدى إلى بطء في الإجراءات وجمود شديد داخل المرافق العامة، لذا فإن نجاح المرافق العامة في تلبية احتياجات المواطن وتحقيق أهدافها مرهون بإدخال تغييرات حاسمة على هذه العناصر، وكذا تطوير الوظائف الإدارية فيها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة لإحداث تنمية إدارية فيها، كإعادة هندسة العمليات الإدارية، والإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإلكترونية، لذلك فإن أهمية هذا البحث تكمن في الآتي:

- تناول البحث لموضوع حيوي له دور كبير في تطوير المرافق العامة وترقية الخدمة العمومية.



- تناول البحث للأسس والمفاهيم التي تقوم عليها وظائف العمل الإداري العمومي مع التركيز على سبل التحسين والتطوير، في محاولة جادة لاقتراح بعض الحلول لمعالجة الاختلالات والعوائق التي يعاني منها المرفق العام في الجزائر.

- مساعدة المسؤولين والقائمين على سير المرافق العامة بالجزائر، من التعرف على دور التنمية الإدارية في تطوير الإدارة وعصرنة المرفق العمومي.

#### خامسا: أهداف البحث

ينظر الكثير من الباحثين إلى التنمية الإدارية على أنها أداة مناسبة لتطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية التي تتجه في نشاطها إلى تقديم الخدمة العمومية، وإشباع رغبات المواطن، وتحقيق المصلحة العامة، وبالتالي فإن نجاحها يعتمد إلى حد كبير على موظفيها وفعاليتهم في أدوارهم المختلفة، ويتطلب مرونة كافية في هياكلها التنظيمية والقوانين التي تحكم سيرها، كما تحتاج إلى نماذج وأجهزة عمل حديثة. لذلك، ومن أجل الحصول على فهم أفضل للتنمية الإدارية ودورها في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية، جاء هذه البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة، من وجهة نظر عينة البحث؛  
- معرفة مدى إسهام التنمية الإدارية بأبعادها (تطوير القوانين واللوائح، تطوير الهياكل التنظيمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية، تنمية الموارد البشرية) في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة، من منظور الأبعاد الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)؛

- التعرف على الفروق في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية، الناتجة عن اختلاف للمتغيرات الشخصية.

#### سادسا: مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع البحث له عدة أسباب منها:

##### 1- الأسباب الموضوعية

- كون أن الموضوع يندرج ضمن المسار الدراسي والتخصص المتعلق بالتسيير العمومي.
- ثراء الموضوع وتشعبه، ما يتيح إمكانية مواصلة البحث والتعمق فيه مستقبلا.
- أهمية موضوع الدراسة الذي يخدم مجال التنمية الإدارية المحلية للولاية والتنمية الإدارية الشاملة لدولة.

##### 2- الأسباب الذاتية

- الاهتمام بإشكالات الإدارة والمرفق العام، والميول الشخصي للبحث في هذه المواضيع.
- الرغبة في إثراء مكتبة جامعة المسيلة بموضوع يتضمن العلاقة بين التنمية الإدارية والعمل الإداري، حيث أن هذا البحث يعد من البحوث والدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع حسب ما اطلعنا عليه.

## سابعاً: المنهج المستخدم

تم الاعتماد على المنهج الوصفي؛ لأجل التعرف على الظاهرة واشكالياتها، من خلال العرض النظري لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات البحث والمقاربات والنظريات المختلفة والحديث حول العلاقة بين التنمية الإدارية وأبعاد تطوير العمل الإداري، وكذا وصف، واستقصاء واقع التنمية الإدارية بالمرافق العمومية من منظور العمل الإداري؛ بغية التوصل إلى نتائج موضوعية ومنطقية وروى جديدة.

## ثامناً: حدود البحث

إن تعيين حدود البحث نقطة أساسية يتميز بها البحث العلمي، فهو يضيء على نتائج البحث قدر من الدقة والموضوعية، لذا تم تحديد حدود هذا البحث فيما يلي:

## 1- الحدود الموضوعية

تمثلت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في تحليل وتوضيح دور التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بأبعاده الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، بالمرافق العمومية بولاية المسيلة محل الدراسة الميدانية، من خلال (تطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير القوانين واللوائح، وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتنمية الموارد البشرية).

## 2- الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على عينة من المرافق العمومية الإدارية، والاقتصادية بولاية المسيلة.

## 3- الحدود الزمانية

امتدت الحدود الزمنية للدراسة الميدانية من شهر أوت 2023 إلى غاية فيفري 2024، وهي الفترة التي تم فيها توزيع الاستمارة وجمعها، وإجراء بعض المقابلات مع المسؤولين.

## تاسعاً: صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة عدة صعوبات تتعلق بالجانب النظري والتطبيقي، من أهمها:

## 1- الجانب النظري

- صعوبة ضبط مفهوم المرفق العام من الجانب النظري، نظراً لتعدد نشاطاته ومجالاته، وتداخله مع مفهوم الخدمة العمومية؛
- عدم توافر أغلب المراجع المتعلقة بموضوع التنمية الإدارية سواء بالمكتبات الجامعية، أو بالمواقع الإلكترونية التي تكون في الغالب غير متاحة للتصفح أو للتحميل.

## 2- الجانب التطبيقي

- صعوبة الحصول على قائمة تضم كل المرافق العمومية من أجل سحب العينة؛
  - ضرورة توافر علاقات شخصية مسبقة مع بعض الأفراد العاملين بالمرافق العمومية محل الدراسة؛ لأجل تسهيل عملية توزيع الاستمارة وجمعها؛
  - تردد بعض الاطارات في الإجابة على أسئلة الاستمارة.
- عاشرا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت جوانب من هذا البحث، وللإستفادة من هذه الدراسات وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية، سيتم استعراض أهم الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة حسب تسلسلها الزمني:

### 1- دراسة Clinton O. Longenecker and Mitchell Neubert (2003) بعنوان:

#### The management development needs of front-line managers: voices from the field

وهي دراسة منشورة في مجلة Career Development International، المجلد 08، العدد 04. 2003. أجريت الدراسة على عينة من مدراء المستويات الإشرافية لمنظمات أمريكية خدمية ونتاجية، وهدفت إلى التعرف على مدى أهمية التنمية الإدارية في تطوير الأداء الإداري للمدراء في المستويات الدنيا، وتحديد أهم العوامل والممارسات التي تسهم في تحسين أداءهم في سياق المنظمات المتغيرة بسرعة، واتباع الباحثان المنهج الوصفي، واستخداما الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان ما يلي:

- يوجد دور إيجابي لبرامج التنمية الإدارية في تنمية مهارات والقدرات الإدارية للمدراء في المستويات الإدارية الدنيا والتحسين من أدائهم الإداري؛
- أن التحديد الدقيق للأداء الحالي للمدراء والأداء المتوقع، وتفعيل الاتصال، وتخصيص الجلسات العلمية والتدريب على أجهزة الإعلام الآلي وشبكات الاتصال، يعد من أهم العوامل والممارسات التي تسهم في تحسين أداء المدراء.

### 2- دراسة سعد بن محمد العواد (2007) بعنوان: دور المديرين في التنمية الإدارية في الإدارات الحكومية، وهي أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة.

شملت عينة الدراسة على 75 فردا من المديرين العاملين لفروع الوزارات بمنطقة عسير، ومدراء وحدات التطوير الإداري بتلك الفروع، إضافة لمديري إدارات شؤون الموظفين والتخطيط والميزانية والتدريب، وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مداخل التنمية الإدارية المستخدمة من قبل المديرين في الإدارات الحكومية، ووحداتها المتخصصة في التنمية الإدارية في تطوير تلك الإدارات؛
- التعرف على المعوقات التي تواجه المديرين في أحداث تنمية إدارية داخل الإدارات الحكومية؛
- تقديم الحلول التي يمكن أن تساعد المديرين في تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمليات التنمية الإدارية؛
- وضع تصور للنموذج الأمثل للتنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، وفي منطقة عسير بصفة خاصة؛
- التعرف على الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام مداخل التنمية الإدارية تعزى إلى متغير جهة العمل، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخبرة؛
- التعرف على الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التنمية الإدارية، تعزى إلى متغير جهة العمل والمؤهل العلمي، نوع المؤهل، وسنوات الخبرة.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مداخل ومعوقات التنمية الإدارية في الإدارات الحكومية، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- ومن أهم النتائج التي توصل إليها:
- أن المداخل التقليدية للتنمية الإدارية تتصف بالمركزية ومحدودية الحرية، ولا تهتم بالعنصر البشري، وإنما تهتم فقط بتطوير الأنظمة واللوائح، وإعادة بناء الإدارة والأطر التنظيمية؛
- أن أهم المداخل الحديثة للتنمية الإدارية هي تطوير وتنمية الموظفين، التحفيز المادي والمعنوي، العدالة بين الموظفين، تطوير الإجراءات المتبعة، وتحسين الهياكل التنظيمية؛
- وجود مركزية شديدة في اتخاذ القرارات، والنمو العشوائي للأجهزة الإدارية، عدم وضوح الاختصاصات، الروتين وطول الإجراءات، وتفشي البيروقراطية السلبية؛
- عدم وجود معايير موضوعية ودقيقة في تقييم العاملين، وقلة الكفاءات الإدارية في مجال التطوير الإداري وتدني مهارات العاملين، وانخفاض العلاقات الإنسانية؛
- وجود قصور في الحصول على التقنية الكافية لإنجاز الأعمال واستعمالها، رغم أن الظروف مهيأة لتوفير ذلك مما يجعل الإدارة والعاملين مسؤولين على عدم مساهمة التطور؛
- عدم وجود تأثير كبير للمعوقات الاجتماعية على التنمية الإدارية حسب إجابات أفراد العينة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول استخدام مداخل التنمية الإدارية التقليدية والحديثة، تعزى إلى متغير جهة العمل، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، عدد سنوات الخبرة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات التنمية الإدارية، تعزى إلى متغير جهة العمل، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، عدد سنوات الخبرة؛

## 3- دراسة Marcelo Gattermann Perin et al (2009) بعنوان:

**The Impact of Management Development in the Organizational Performance from the Viewpoint of the Approach of Competencies.**

وهي دراسة منشورة في مجلة BBR - Brazilian Business Review ، المجلد 06 ، العدد 01 .2009.

أجريت الدراسة على عينة من المشرفين والمديرين الذين استفادوا من برامج التنمية، تابعين لثلاث شركات اعتمدت نفس استراتيجية التدريب في السنوات الأخيرة، حيث تم مقابلة 30 فرداً من بينهم، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير برامج التدريب الإداري في أداء الأعمال في ضوء بناء الكفاءات، وتوضيح المستويات المختلفة لمساهمة تطوير البرامج التدريبية للمديرين التنفيذيين في المنظمات برازيلية كبيرة.

ومن أجل إجراء تحقيق شامل والحصول على فهم أفضل حول مشكلة الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الاستكشافي، ومنهج دراسة حالة، واستخدموا المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون ما يلي:

- أن برامج التدريب الإداري تؤثر في أداء الأعمال في ضوء بناء الكفاءات على المستوى الفردي، وعلى مستوى الجماعة، وكذا على مستوى المنظمة، من خلال أنها تحفز على الابداع، وتقوي فرص المشاركة، وتزيد من الرضا الوظيفي؛ وتشجع العلاقات الجماعية والتواصل الداخلي، وتحفز على المشاركة في فرق العمل، والعمل في مجموعات، وتحسن من قدرة المنظمة على التخطيط، وتشجع على وضع المعايير المناسبة لاختبار الأداء الوظيفي وتزيد من مرونة التنظيم.

4- دراسة سليمة بوزيد، (2011) بعنوان: واقع التنمية الإدارية في الجزائر من منظور العمليات الإدارية، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنمية.

أجريت الدراسة على عينة من موظفي الإدارة الخدمية والإنتاجية بمدينة بسكرة، وهدفت الدراسة إلى عرض وتشخيص واقع العمليات الإدارية بهذه الإدارات، وتحليل وإبراز جوانبها السلبية والإيجابية وتعزيز الجوانب الإيجابية وتقويتها، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي لغرض وصف وتشخيص واستقصاء واقع التنمية الإدارية والمنهج المقارن لمقارنة طبيعة الممارسة الإدارية في الإدارتين الخدمية والإنتاجية، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

- أن الإدارتين الخدمية والإنتاجية بمدينة بسكرة يسودها واقع متردي يسير نحو الأسوأ بعيد كل البعد عن أهداف التنمية الإدارية؛

- مشاركة موظفي الإدارتين في اتخاذ القرارات قليلة، وتكاد تكون منعدمة في بعض الأحيان؛

- ضعف التفويض وعدم تناسبه مع المسؤوليات؛

- ضعف التدريب على ممارسة العمليات الإدارية؛

- ضعف العملية الاتصالية في الإدارتين.

5- دراسة موسى عبد الناصر (2011) بعنوان: الادارة الالكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الاداري، وهي دراسة منشورة بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21. 2011.

أجرت الدراسة على عينة من 50 عامل إداري بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات (Hardware)، وتطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات (Software)، وتطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال، وتطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناع المعرفة وتطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة.

6- دراسة علي قرين، (2014) بعنوان: التنمية الادارية في الجزائر واقع وأفاق، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص علوم اقتصادية.

أجريت الدراسة على عينة من موظفي مصالح الأمانة العامة بولاية المسيلة، وهدفت إلى التعرف على واقع التنمية الإدارية بالجزائر ومعوقاتها، والمحاولات التي قامت بها الجزائر في مجال الإصلاح والتنمية الإدارية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة، والمنهج التاريخي في سرد الوقائع التاريخية والنظرية، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- أن مفهوم التنمية الإدارية في الجزائر يكتنفه الكثير من الغموض لدى الباحثين والمهتمين؛

- أن عملية التنمية الإدارية في الجزائر تواجهها مجموعة من العراقيل، منها الاقتصادية كنقص الأموال والإمكانيات والهيكل، والتشريعية كجمود القوانين، ومنها كذلك العراقيل البشرية التي تتمثل في ندرة الكفاءات الإدارية وقلة الموارد البشرية المدربة والمؤهلة للاضطلاع بمهام التنمية الإدارية؛

- غياب التخطيط الاستراتيجي عند تخطيط التنمية الإدارية؛

- هناك دور إيجابي للموارد البشرية المدربة في تحقيق التنمية الإدارية؛

- هناك دور مهم وفعال للقيادة الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية؛

- أنه ورغم قيام الحكومة الجزائرية بمحاولات جادة من أجل تحديث وتطوير الإدارة وتقريبها من المواطن، من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تقديم بعض الخدمات العمومية، لكنها ما زلت تحتاج إلى دعم وتطوير.
- 7- دراسة رشيد زرواتي، يامنة ترايكية (2015) بعنوان: التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية، وهي دراسة منشورة في مجلة الإحياء، العدد 17-18، 2015.
- أجريت الدراسة على عينة تكونت من عمال بلدية برج بوعريج، وهدفت إلى تشخيص واقع التنمية الإدارية بالدوائر الحكومية، وتقييم تجربة الجزائر في مجال التنمية الإدارية، والتعرف على اسباب تدني فعالية الإدارة الجزائرية في تجسيد أهداف التنمية، واتبع الباحثان المنهج الوصفي لوصف وتحليل بعض أساليب التنمية الإدارية على مستوى الدوائر الحكومية الجزائرية، واستخدما الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان ما يلي:
- ضعف التعليم عند الموظفين، وعدم الاعتماد على التدريب بصفة مستمرة؛
  - قلة درجة الدافعية لدى العمال بسبب ضعف الأجور وغياب الحوافز.
  - تعقيد في اجراءات العمل وانتشار البيروقراطية؛
  - عدم وضوح وشفافية القوانين والأنظمة المعمول بها، إضافة الى أنها لا تتسم بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية المحيطة؛
  - وجود مركزية، ورسمية عالية في تطبيق القوانين والأنظمة؛
  - وجود رقابة شديدة على انجاز المعاملات مما تسبب في تأخرها.
- 8- دراسة حسن علي معتوق (2016) بعنوان: برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وهي دراسة منشورة في كتاب صادر عن مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- أجريت الدراسة على عينة من مدراء الإدارات، ورئيس مجلس الإدارة، ورؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات، والمشرفين بشركة الصناعات الصوفية بني وليد، وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة أثر برامج التنمية الإدارية على فاعلية القرارات بشركة الصناعات الصوفية ببني وليد، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والملاحظة والمقابلة الشخصية كأدوات مساعدة.
- ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:
- وجود علاقة طردية إيجابية بين برامج التنمية الإدارية وفاعلية القرارات من خلال تنمية المديرين، وتنمية وتطوير النظم المتعلقة بالموارد البشرية، وتنمية وتطوير الهيكل التنظيمي، وتوفير المناخ التنظيمي الجيد، وتبسيط الإجراءات وأنظمة العمل، ودراسة وتحليل البيئة المحيطة؛
  - أن إدارة الشركة تبتعد عن اتباع الأساليب العلمية في اعداد برامج التنمية الإدارية؛

- أن إدارة الشركة تتوفر لديها الإمكانيات المالية والمادية مع قناعة الإدارة العليا بتخصيص جزء من الموارد للإنفاق في مجال التنمية؛
- أن هناك وعي لدى العاملين بأهمية التنمية الإدارية؛
- أن برامج التنمية الإدارية بالشركة ضعيفة بسبب غياب رؤية ورسالة واضحة ومحددة للشركة، وغياب التخطيط المسبق لبرامج التنمية الإدارية، وقلة الكفاءات المتخصصة في نظم المعلومات الإدارية، وعدم الاهتمام بالبحوث والدراسات وخاصة في مجال الإدارة؛
- أن الشركة لا تولي اهتماما لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- 9- دراسة رحمانى سناء، (2017) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، وهي أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير.
- أجريت الدراسة على عينة من الإداريين في مؤسسة كوندور، بلغ عددهم 120 فردا، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر عناصر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بعناصرها في تحسين تسيير المؤسسة، والتعرف على الفروق بين وجهات نظر عينة الدراسة التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية، حول مستوى توافر عناصر الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، واتبعت الباحثة منهج دراسة الحالة، والمنهج الوصفي، واستخدمت استمارة الاستبيان، والملاحظة، والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.
- ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:
- توافر عناصر الإدارة الإلكترونية بمؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول، مع توفر مكونات العنصر التقني بدرجة أعلى من العنصر البشري؛
- أن الإدارة الإلكترونية أسهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أن الرقابة هي أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم في المرتبة الثانية والقيادة في المرتبة الثالثة، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة؛
- أن مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توافر عناصر الإدارة الإلكترونية بشركة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية حول مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور.



10- دراسة أيمن سعدي أبو شقير (2018) بعنوان: واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية، وهي رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال.

تمت الدراسة على عينة من الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافيه في ثلاث مجمعات طبية، حيث شملت العينة 230 فردا، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- وجود تنمية إدارية في المؤسسات الصحية بقطاع غزة بدرجة متوسطة؛
- وجود مجال لصنع القرار في المؤسسات الصحية بقطاع غزة بدرجة متوسطة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية بأبعادها (تطوير الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل، تطوير اللوائح والقوانين، تطوير وتنمية العاملين)، وعملية صنع القرار؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية الإدارية على عملية صنع القرار؛
- الأبعاد الأكثر تأثيرا في عملية صنع القرار هي بعد تطوير وتنمية العاملين، ثم بعد تطوير الهيكل التنظيمي، أما بعد تبسيط إجراءات العمل، وتطوير اللوائح والقوانين فكان تأثيرها ضعيف جدا؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول علاقة التنمية الإدارية بعملية صنع القرار، تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالي تطوير اللوائح والقوانين، وتطوير وتنمية العاملين، تعزى للمؤهل العلمي لصالح من يحملون مؤهل علي (دبلوم فما دون)؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالات تبسيط إجراءات العمل، وتطوير اللوائح والقوانين، تعزى إلى المؤسسة الصحية لصالح من يعملون في مستشفى غزة الأوروبي.

11- دراسة بن عبد الله أسماء، (2019) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية بمؤسسات الخدمة العمومية، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة.

أجريت الدراسة على عينة من الموظفين، والمواطنين في بلديات (سطيف، باتنة، خنشلة، قالمة، سطيف وسوق أهراس)، حيث شملت العينة 143 موظف، و1005 مواطن، وهدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية انطلاقا من البحث في التجارب الناجحة في هذا المجال واتبعت الباحثة منهج دراسة الحالة، والمنهج المقارن، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والملاحظة والمقابلة الشخصية كأدوات مساعدة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين استخدام مؤسسات الخدمة العمومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين فعاليتها في تحقيق معدلات عالية من الأداء، غير أن تكنولوجيا المعلومات لم تساهم في تحسين الأداء لدى مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر بالشكل المطلوب.
- عدم وجود استراتيجية محكمة تعتمد عليها الجزائر لدخول عالم الإدارة الإلكترونية بأسلوب مدروس ووفقا لعدة مراحل؛
- توجد علاقة طردية بين اعتماد مؤسسات الخدمة العمومية في استراتيجية التدريب والتطوير في المجال البشري على مختلف التطبيقات التكنولوجية، وبين جودة الخدمة العمومية المقدمة؛
- أن القوانين والتشريعات التي تعتمد عليها مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر لا تتفق مع متطلبات تجسيد الإدارة الإلكترونية؛
- أنه يمكن الاستفادة من إيجابيات التجربة الفرنسية في مجال التنمية الإدارية الإلكترونية من خلال تحديد نقاط القوة في استراتيجيتها التنموية؛
- أن الرؤية الاستراتيجية للاستفادة الحقيقية من تكنولوجيا المعلومات في تحسين التنمية الإدارية، تتم من خلال التركيز على ثلاث قواعد رئيسية، تنطلق من تحسين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والتركيز أكثر على العملية التدريبية للموارد البشرية، وصولا إلى ضرورة تعزيز الاهتمام بالقوانين والتشريعات التي تحكم إجراءات الأداء وفقا للمنظومة المعلوماتية.

## 12- دراسة Anna Kourtesopoulou and Athanasios Kriemadis (2021) بعنوان:

**Exploring the Influence of Outdoor Management Development (OMD) Program on Leadership and Teamwork Competencies.**

وهي دراسة منشورة في مجلة Adventure Education and Outdoor Learning، المجلد 21، العدد 03، 2021.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من مدراء أعمال يونانيين، وهدفت الدراسة إلى التأكد من وجود أثر فوري لتنمية الإدارية الخارجية على كفاءات المديرين القيادية، ونتائج القيادة والعمل الجماعي، واتباع الباحثان المنهج الوصفي، واستخدما الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان ما يلي:

- وجود اختلافات في كفاءات المديرين، نتيجة لبرامج التنمية الإدارية الخارجية على وجه التحديد؛
- وجود اختلافات في كفاءات القيادة والعمل الجماعي للمديرين تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمدة الوظيفية؛
- وجود أثر إيجابي للتدريب في أحداث تكييف مع نوع القيادة التحويلية؛
- وجود أثر إيجابي للتدريب في تحقيق نجاح الأعمال وزيادة مستوى العمل الجماعي؛
- محدودية البحوث الحالية في مجال التنمية الإدارية الخارجية.

من خلال الدراسات السابقة يتضح أن نقاط التشابه مع الدراسة الحالية تكمن في تناول البعض منها لموضوع التنمية الإدارية باعتبارها متغيرا مستقلا، حيث تطرقت هذه الدراسات الى دور التنمية الإدارية في تطوير الأداء الإداري، وكذا في تطوير الكفاءات القيادية للمديرين، وزيادة فاعلية اتخاذ القرارات، وعلاقتها بعملية صنع القرار في القطاع الحكومي، كما أن معظم الدراسات كانت دراسات كمية، اتبع فيها الباحثين المنهج الوصفي واستخدموا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أما الاختلاف يمكن في أن البعض من هذه الدراسات كانت جزئية، حيث تناولت بعض أبعاد التنمية الإدارية، كالإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العمل الإداري، وتحسين تسيير المؤسسة، وبرامج التدريب ودورها في أداء الأعمال، وهناك دراسة واحدة فقط استخدم فيها المنهج الاستكشافي، والمقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات هي دراسة (Marcelo et al 2009).

وفي حدود ما اطلعنا عليه من دراسات سابقة، لم نجد ولا دراسة واحدة تطرقت لعلاقة التنمية الإدارية بتطوير العمل الإداري بهذا المعنى، إلا أن كل هذه الأبحاث، والدراسات تعد مكملة ومساعدة على إتمام بحثنا سواء من الجانب النظري، أو من الجانب التطبيقي.

أما بخصوص ما توصلت إليه هذه الدراسات السابقة من نتائج، فمن المزمع اعداد جداول خاصة في نهاية الفصل الرابع، يتم فيها مقارنة نتائج هذه الدراسات من نتائج الدراسة الحالية، والوقوف على أهم نقاط التشابه والاختلاف، مع محاولة تضمين نتائج هذه المقارنة في الخاتمة العامة من خلال الاقتراحات.

#### حادي عشر: هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة نظرية وواحد تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول الجوانب والمفاهيم المتعلقة بالمرفق العام، والعمل الإداري، أما الفصل الثاني فخصص لاستعراض أهم المفاهيم المرتبطة بالتنمية الإدارية، ومركزاتها، والمعوقات والتحديات التي تواجهها، وكذا أهم أساليب وطرق معالجتها، ثم أهم مظاهر التنمية الإدارية في الجزائر، في حين تناولنا في الفصل الثالث العلاقة بين التنمية الإدارية وتطوير العمل الإداري في محاولة منا للربط بين متغيرات الدراسة نظريا، بينما حاولنا في الفصل الرابع إسقاط الجانب النظري على الواقع؛ لمعرفة مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري من خلال دراسة عينة من المرافق العمومية بولاية المسيلة.

## الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول المرفق العام

والعمل الإداري

تمهيد

يكتسي مفهوم المرفق العام الكثير من الغموض والتطور، فليس لدى المشرعين والقضاة والإداريين والقانونيين والمستفيدين نفس المفهوم، ويعود ذلك لعدة اعتبارات من أهمها ارتباط المرفق العام ببيئته القابلة للتطور والتغيير على الدوام، وكذا تنوع أنشطته، وتعدد الخدمات التي يقدمها وارتباطها بتحقيق المصلحة العامة، كما أن امكانية تقديم الخدمة العمومية من قبل أشخاص آخرين غير الأشخاص العامة صعب هو الآخر من وضع مفهوم محدد للمرفق العام، حيث أن القانون الذي عجز عن اعطاء تعريف دقيق ومحدد للمرفق العام عندما كانت الأشخاص العامة هي المسؤولة عن تأمين الخدمة العمومية، أصبح اليوم مرتبط بطبيعة نشاط المرفق العام، وموضوعه كذلك.

ولذلك جاء هذا الفصل لإلقاء الضوء على ماهية المرفق العام، من خلال تعريفه والتعرف على أهم أنواعه، والمبادئ الأساسية التي تحكم سيره، وكذا أهم أساليب تسييره المباشرة وغير المباشرة، والتقليدية والحديثة منها، وسنتطرق إلى تشخيص أهم نقائص المرفق العام وآفاق تحسين سيرها، كما سنحاول من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على العمل الإداري وأهم المفاهيم المرتبطة به، كونه أهم متغير تتعلق به الدراسة، وبناء على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، حيث تقرر تخصيص كل مبحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية المرفق العام.
- المبحث الثاني: أساليب تسيير المرافق العامة.
- المبحث الثالث: المرفق العام بين أزمة التسيير ومقتضيات ترقية الخدمة العمومية.
- المبحث الرابع: ماهية العمل الإداري.

## المبحث الأول: ماهية المرفق العام

يعد المرفق العام من المفاهيم القانونية التي تحمل في طياتها العديد من التناقضات والاختلافات، وتثير الكثير من البحوث\* والدراسات<sup>1</sup>. لذا فإن تحديد مفهوم دقيق للمرفق العام يتطلب تحديد مجموعة واسعة جدا من الأنشطة المقدمة من طرف هذه المرافق، ثم محاولة التمييز بينها، خاصة وأن المصطلحات والمحتوى والأهمية تختلف حسب البلد الذي تقدم فيه الخدمة العامة.

لهذا سنتناول بالدراسة في هذا المبحث مفهوم المرفق العام وما يتعلق به من تعاريف، وكذا أهم الأدوار التي تقوم بها، ومختلف أنواعها حسب أنشطتها، والمبادئ الأساسية التي تحكم سيرها.

## المطلب الأول: مفهوم المرفق العام

على ذكر مصطلح المرافق العامة (public utilities)، فإن هذا المصطلح يشير إلى مجموعة من الخدمات المحددة والمقدمة من قبل المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة التي تصنع الخدمات العامة، والتي تم تصنيفها وفقا للخدمات الأساسية التي يؤديها مثل: خدمات النقل العام، خدمات الاتصالات، خدمات الطاقة والضوء وخدمات الماء، والصرف الصحي، والتخلص من النفايات وإعادة التدوير... إلخ، وهي المنظمات والمؤسسات التي تبني وتصور البنية التحتية الحيوية للأمة، وتوفر الخدمات الأساسية اللازمة للحضارة الحديثة بغض النظر عن شكل ملكيتها، ويجب اعتبارها مرافق عامة؛ لأن المنظمات التي توفر الخدمة العامة هي المنظمات التي تتأثر بالمصلحة العامة<sup>2</sup>.

في فرنسا يقصد بالمرفق العام (service public)، كل نشاط تقوم به السلطة العامة بهدف إشباع الحاجيات العامة، وإذا أخذنا بهذا المفهوم فإن هذا النشاط يتعارض مع نشاط الشرطة، ذلك أن الشرطة وجدت لحماية النظام العام في حين أن المرفق العام يهدف لإشباع حاجيات السكان، ولكن الاثنان يهدفان لتحقيق المصلحة العامة، أما في إنجلترا فإن مصطلح المرفق العام (public service)، له نفس المعنى كما في فرنسا، ويستخدم لتعيين الخدمات التي تنتج مباشرة من طرف الإدارة العامة، أما في الولايات المتحدة الأمريكية ومقاطعة Québec كندا، فيطلق مصطلح المرافق العامة (public utilities) على الخدمات ذات الملكية العامة أو الخاصة<sup>3</sup>.

\* البحوث والدراسات: البحث هو تحقيق أصلي في موضوع معين، بينما الدراسة هي العمل الذي يزيد من فهم الموضوع.

<sup>1</sup> محمد أمين بوسماح، (ترجمة رجال بن أعمرو ورجال مولاي إدريس)، المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995 ص03.

<sup>2</sup> David E, McNabb, **Public Utilities: Old Problems, New Challenges**, Second edition, Edward Elgar, USA, 2016 p4.

<sup>3</sup> James Iain Gow, **La notion de service public au Québec à l'ère de la gouvernance**, Revue d'analyse comparée en administration publique, Vol 14, N°01, hiver 2007-2008, p39.

أما في الجزائر، فإن مفهوم المرفق العام لا يختلف كثيرا عما هو عليه في فرنسا، إلا أن ظهور مفهوم آخر وفلسفة سياسية أخرى أواخر سنة 1971 فيما يسمى بالاشتراكية الجزائرية، عارضت المفهوم الفرنسي الذي يعتبر المرفق العام من صنع الدولة والقانون حسب نظرية ليون دوجي (Léon Duguit)، ليتم إلغاء هذا النظام الاشتراكي فيما بعد بموجب دستور 1989 الذي كرس النظام الليبرالي كنظام بديل<sup>1</sup>.

وبالتالي نلاحظ أن مفهوم المرفق العام لا يتسم بالوضوح، فهو مفهوم متغير يختلف من بلد لآخر، ويرجع ذلك لارتباط المرفق العام ببيئته القابلة للتغيير والتطور، لذا سنتطرق إلى تعريفه وفقا للمفهوم التقليدي أولا، ثم تعريفه حسب المفهوم الحديث.

### أولا: التعريف التقليدي للمرفق العام

لا يوجد تعريف محدد للمرفق العام، رغم أن هذا الأخير يعد محور القانون الإداري منذ ما لا يقل عن قرن أو أكثر، إلا أن هناك اتفاق على أن المفهوم التقليدي للمرفق العام يتضمن اتجاهين أساسيين أحدهما عضوي والآخر وظيفي:

#### 1- تعريف المرفق العام وفقا للجانب العضوي

عرف موريس هوريو (Maurice Hauriou) الخدمة العامة على أنها: "خدمة تقنية تقدم لعامة الناس بطريقة منظمة ومستمرة؛ لإشباع حاجة عامة عن طريق منظمة عامة لا ربحية"<sup>2</sup>. طبقا لهذا التعريف فإن موريس هوريو ربط الخدمة العامة بعنصرين أساسيين هما: المنفعة أو الحاجة العامة، والمنظمة العامة التي تقدم هذه الخدمة.

وفي تعريف آخر لهذا العالم: "المرفق العام هو منظمة تتكون بشكل عام من أربعة عناصر دائمة: دائرة انتخابية إقليمية تحدد السكان المقيمين الذين تستهدفهم الخدمة، وطاقم من المسؤولين أو الموظفين، والوسائل المادية، والمباني، والأثاث، والتجهيزات، والوسائل المالية لتغطية تكاليف المستخدمين والمعدات، وبهذه الصفة (المؤسسة المنظمة)، فإن كل مرفق عام يميل بشكل طبيعي إلى اكتساب شخصية مستقلة ويصبح مرشحا لاكتساب الشخصية المعنوية"<sup>3</sup>.

أما محمد الشافعي أبوراس، فقد عرف المرفق العام على أنه: "المنظمة التي تقوم الدولة أو أحد الأشخاص الإدارية بإنشائها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد أمين بوسماح، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> Maurice Hauriou, *Précis de Droit administratif et de droit public*, 8<sup>ème</sup> édition, Larose et Tenin, Paris, France 2014, p13.

<sup>3</sup> Ibid, pp 17-18.

<sup>4</sup> محمد الشافعي أبوراس، القانون الإداري، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1984، ص 201.

يتضح مما سبق أن المرفق العام وفقا لأصحاب هذا الاتجاه هو منظمة تنشئها الدولة أو أحد أشخاص القانون العام، وهذا عنصر شكلي أو عضوي يدل على وجود ارتباط وثيق بين المرفق العام والشخص العام الذي يهدف لإشباع الحاجات العامة للمواطن وتحقيق المصلحة العامة.

## 2- تعريف المرفق العام وفقا للجانب الوظيفي

يهتم هذا الاتجاه بالزاوية الموضوعية أو الوظيفية أكثر من اهتمامه بالجانب العضوي، فقد عرف الفرنسي ليون دوجي (Léon Duguit) المرفق العام على أنه: "كل نشاط توجب على الحكام تأمينه ورعايته وتنظيمه ومراقبته؛ لأن إنجاز هذا النشاط ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي الذي لا يمكن تحقيقه بالكامل إلا عن طريق الحكام"<sup>1</sup>.

وتبعه بعد ذلك استون جاز (Gaston Jeze) الذي أشار في تعريفه إلى أن المرفق العام عبارة عن "نشاط، ينظمه ويتولاه ويشرف عليه الحكام؛ لأن اضطلاعهم بأمر هذا النشاط ضروري لتحقيق التضامن الاجتماعي وتطوره، بحيث لا يمكن تحقيقه على أكمل وجه إلا بتدخل السلطة الحاكمة، لذا يعد المرفق العام نشاطا تمارسه هيئة عامة بهدف إشباع حاجة جماعية"<sup>2</sup>.

أما روني شابيو (René Chapus) فيقول: "يمكن اعتبار المرفق العام نشاطا، عندما يتم تأمينه ورعايته من طرف شخص عام لتحقيق مصلحة عامة"<sup>3</sup>.

في حين أن الفرنسي أندري (André de laubadère) عرف المرفق العام على أنه: "كل نشاط يباشره شخص عام بقصد إشباع حاجة تدخل ضمن المنفعة العامة"<sup>4</sup>.

وعرف محمد الصغير بعلي المرفق العام بأنه: "كل نشاط تقوم به الهيئات العامة إشباعا لحاجيات عامة"<sup>5</sup>.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن المرفق العام عبارة عن نشاط يهدف لتحقيق المصلحة العامة، يقوم به أحد أشخاص القانون العام، وهذا عنصر موضوعي أو وظيفي يدل على أن المرفق العام ليس بشخص عام وإنما نشاط يهدف لإشباع الحاجات العامة للمواطن وتحقيق المصلحة العامة.

وفقا لهذين الاتجاهين الأساسيين في تعريف المرفق العام، فإن الجانب العضوي من التعريف ركز على الشخص العام الذي يقدم الخدمة العامة سواء كان الدولة نفسها أو أحد الأشخاص العامة التي تتبعها، أما

<sup>1</sup> Gilles J. Guglielmi, **Une introduction au droit du service public**, Librairie juridique LGDJ, France, 1994, p6.

<sup>2</sup> أحمد مصطفى جميل طوطح، المسؤولية الإدارية للمرافق العامة عن أخطاء موظفيها، رسالة ماجستير في القانون العام، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 10.

<sup>3</sup> René Chapus, **Droit administratif général**, Tome1, 15<sup>ème</sup> édition, Montchrestien, Paris, France 2001, p579.

<sup>4</sup> أوكال حسين، النظام القانوني للمرفق العام الصناعي والتجاري في الجزائر، أطروحة دكتوراه في القانون العام، منشورة، جامعة الجزائر 1، الجزائر 2018، ص 03.

<sup>5</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دارالعلوم للنشر والتوزيع، عناية، الجزائر، 2002، ص 21.



الجانب الوظيفي فركز على أهداف ومهام المرفق العام، وعلى أن تكون الخدمة عامة موجهة لإشباع الحاجات الأساسية للمواطن وتحقيق المصلحة العامة.

فإذا أخذنا بالجانب العضوي، فإن المرفق العام هو "المنظمة"، أي الجهاز الإداري الذي يقدم الخدمة العامة، وهذا معيار بسيط في تعريف المرفق العام، أما إذا أخذنا بالجانب الوظيفي، فإن المرفق العام هو "النشاط" الذي يقدمه الجهاز الإداري بغية تحقيق المصلحة العامة، وهذا معيار ليس بالسهل بسبب تعدد الأنشطة وعدم قدرة الدولة على تسيير المرافق العامة وتوفير خدمة عامة ذات جودة، مما أدى إلى ظهور مفهوم حديث للمرفق العام يركز على اتجاه أساسي مفاده أن المرفق العام يمكنه تحقيق المصلحة العامة عن طريق أحد أشخاص القانون العام أو القانون الخاص.

### ثانياً: التعريف الحديث للمرفق العام

هناك العديد من النشاطات التي تلي الحاجات العامة ولا يقدمها شخص عام مثل الصيدليات، النقل والمواصلات، التأمين... إلخ، وبالرغم من أن نشاطها يهدف إلى إشباع الحاجات العامة وتحقيق المصلحة العامة إلا أنها ليست مرافق عامة وفقاً للمفهوم التقليدي، والسبب أنها تقدم من طرف أشخاص القانون الخاص. بالإضافة إلى ذلك فإن الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية التي باشرتها الكثير من الدول في التسعينات ومنها الجزائر بهدف التحول نحو اقتصاد السوق وتشجيع روح المبادرة والمنافسة، أدى إلى تراجع تدخل الدولة في أنشطة الخدمة العامة، وأصبح ليس بالضرورة أن يقوم الشخص العام بتلبية الحاجيات العامة بنفسه، وإنما باستطاعة القطاع الخاص أن يقوم بذلك، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم حديث للمرفق العام يتضمن التعريف الوظيفي ويترك المجال مفتوحاً أمام الجانب العضوي من التعريف، ليتعدى إلى إمكانية تقديم الخدمة العامة من طرف أشخاص القانون الخاص، ولكن ليس بشكل كلي وإنما تحت إشراف ورقابة الدولة. إن الخدمة العامة هي خدمة منظمة لتحقيق المصلحة العامة، تؤمن من طرف الأشخاص الاعتبارية للقانون العام مباشرة، أو من طرف الأفراد، أو المؤسسات الخاصة، أو الأشخاص الاعتبارية الأخرى التي يحكمها القانون الخاص تحت رقابة وإشراف السلطات العامة<sup>1</sup>.

ووفقاً لهذا المفهوم الحديث هناك من عرف المرفق العام على أنه "نشاط ذو نفع عام، يتحقق بواسطة شخص عام، أو تحت رقابته بواسطة شخص خاص، مع خضوعه وفقاً للأحوال لنظام خارق للقانون الخاص"<sup>2</sup>. يتضح من خلال هذا التعريف أن المصلحة العامة يمكن أن تتحقق إما عن طريق مرفق عام يديره شخص عام مباشرة، وإما عن طريق شخص من القانون الخاص يعمل تحت إشراف ورقابة الشخص العام.

<sup>1</sup> Droit administratif en France, édition livres pour tous, 2013, p81, disponible sur le site: <http://www.livrespourtous.com/e-books/list/onecat/Livres-electroniques+Droit+Droit-public+Droit-administratif/0.html>, consulté le: 06/01/2022.

<sup>2</sup> هوشات فوزية، تحولات النشاط العمومي في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في القانون العام، منشورة، كلية الحقوق، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص44.

ومن خلال التعاريف السابقة للمرفق العام وفقا للمفهوم التقليدي والحديث، تبين لنا أنه من الضروري التمسك بالتعريف الوظيفي والنظر للمرفق العام على أنه نشاط، ثم تبني منظور مشترك لكلتا المفهومين وتعريف المرفق العام على أنه: كل نشاط يهدف إلى تلبية الحاجات العامة للمواطن، تقوم به الدولة بنفسها، أو يقوم به أحد الأفراد أو المؤسسات الخاصة التي تعمل تحت إشرافها ورقابتها وتخضع لنظام قانوني متميز\*.

### ثالثا: أهمية المرفق العام

تغطي المرافق العامة أهم الخدمات المحلية مثل: نقل وتوزيع المياه، والغاز والكهرباء، والاتصالات والبريد والنقل العام عن طريق السكك الحديدية والحافلات والمترو، والموانئ والمطارات... إلخ، وهي الأنشطة التي تقدم خدمات أساسية، وتتميز بوجود هياكل ذات نزعة احتكارية، ووجود شبكة، وبنية تحتية، وموقع استراتيجي في التنمية الاقتصادية والترابط الاجتماعي<sup>1</sup>.

لذا فإن المرافق العامة مهمة في حياة الناس؛ لأنها وسيلة لتلبية حاجاتهم واشباع رغباتهم، كما أنها وسيلة لإشراك الأفراد في تسيير شؤونهم، وتعزيز انتمائهم وارتباطهم بمجتمعاتهم.

وعلى العموم يمكن اختصار أهم المزايا التي تقدمها المرافق العامة فيما يلي:

- الاستجابة لاحتياجات المواطنين؛
- تقديم الخدمة العمومية للجميع بطريقة عادلة وغير متحيزة؛
- تقديم الخدمة العمومية بطريقة مسؤولة؛
- تحقيق العدالة والكفاءة في توزيع الموارد الحكومية؛

\* النظام القانوني المتميز للمرفق العام: هو النظام القانوني الذي يختلف عن النظام الذي تخضع له المشروعات الخاصة، وهو عبارة عن مجموعة المبادئ القانونية المتعلقة بعمليات تنظيم المرافق العامة من حيث تحديد الغرض منها، وأهدافها، وهيئاتها المسيرة ووحداها.

<sup>1</sup> Lia Caponetti, et Barbara Sak, **Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes**, Working paper, CIRIEC N° 2016/06, p11. disponible sur le site: <https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2017/02/WP2016-06FR.pdf>, consulté le : 07/01/2022.

## المطلب الثاني: أنواع المرافق العامة

هناك تقسيمات كثيرة للمرافق العمومية، إلا أننا سنركز على التقسيم الذي يأخذ بعين الاعتبار طبيعة نشاط المرافق العمومية، حيث تنقسم المرافق العامة وفق طبيعة النشاط إلى: مرافق عامة إدارية، ومرافق عامة اقتصادية، ومرافق عامة مهنية<sup>1</sup>. وهناك من يضيف المرافق العامة الاجتماعية لهذا التقسيم.

### أولاً: المرافق العامة الإدارية، والمرافق العامة الاقتصادية

#### 1- المرافق العامة الإدارية

المرافق العامة الإدارية هي مرافق عمومية تقليدية أو مألوفة، وهي التي نص عليها قانون الإجراءات المدنية والمتمثلة في الدولة (الوزارات، الإدارات المركزية، المصالح الخارجية)، الولاية، البلدية، المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري. وهي مرافق عامة تسير من طرف أشخاص عموميين، وتعتبر جوهر القانون الإداري الذي يهيمن على القانون الأساسي للمرفق العام الإداري المستنتج من قواعد التنظيم ونظام الأملاك (الأملاك العامة والأشغال العمومية، الأموال العامة)<sup>2</sup>.

وهي كذلك الهيئات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية التي نصت عليها المادة الأولى من قانون المحاسبة العمومية 90-21، والخاضعة لقواعد القانون العام، ومحاسبتها معينين من طرف وزير المالية.

ويعرفها ماجد راغب الحلو على أنها: "تلك التي تتولى نشاطاً لا يزاوله الأفراد عادة، إما لعجزهم عن ذلك، وإما لقلّة أو انعدام مصلحتهم فيه"<sup>3</sup>. ومن أمثلة هذه المرافق الإدارية: مرفق الشرطة، والدفاع الوطني والصحة، التعليم، القضاء، الضرائب، الجمارك... إلخ، وهي أقدم أنواع المرافق العامة وتدار مباشرة من طرف الدولة أو يعهد بها لمؤسسة عمومية ذات طابع إداري، وكاستثناء يخص بعض المرافق العامة مثل الصحة، يمكن أن يعهد بها لشخص اعتباري يحكمه القانون الخاص، بشرط أن يحقق المصلحة العامة ويعمل تحت إشراف ورقابة الدولة.

ويرى أندري دي لوبادير (André de Laubadère): أن المرافق الإدارية لا يمكن تعريفها إلا بمقارنتها بالمرافق الاقتصادية أو المهنية، حيث أن المرافق الإدارية هي تلك التي ليست اقتصادية أو مهنية<sup>4</sup>.

وفي نفس السياق عرفها الفقه على أنها: المرافق العامة التي لا تقوم بنشاط له طابع تجاري وصناعي، ولا تمويل عن طريق موارد ناتجة عن بيع إنتاجها، ولا تخضع لمبدأ التوازن المالي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد الشافعي أبوراس، مرجع سابق، ص 214.

<sup>2</sup> محمد أمين بوسماح، مرجع سابق، ص ص 127-128.

<sup>3</sup> ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 413.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.

<sup>5</sup> مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2009، ص 33.

وتخضع علاقات المرفق العام مع مستخدميه، وموظفيه والغير للقانون العام، والمنازعات التي تنشأ تابعة للقضاء الإداري<sup>1</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف المرافق العامة الإدارية على أنها: مرافق عمومية تقليدية تتولى نشاطا غير تجاري وصناعي، تسير من طرف أشخاص عامة، وتخضع لأحكام القانون الإداري.

## 2- المرافق العامة الاقتصادية

وتسمى كذلك بالمرافق العامة الصناعية والتجارية (SPIC)<sup>2</sup>. وهي مرافق عامة تمارس نشاطا مشابه للنشاط الذي تقوم به المؤسسات الخاصة الصناعية والتجارية، تقوم بتقديم خدمات عامة للمواطنين بمقابل وتستخدم طرق إدارة ونظام محاسبة كتلك المستخدمة في القطاع الخاص<sup>3</sup>. ومن أمثلتها: مرفق البريد والمواصلات، مرفق الكهرباء والغاز، التأمين والنقل... إلخ. ويمكن الوقوف على هذا التشابه في الغالب من خلال تحديد: الغرض من الخدمة، مصدر التمويل وشكل الخدمة المقدمة (مجانية أو غير مجانية).

ويعرفها ناصر لباد على أنها: "تلك المرافق التي يكون موضوع نشاطها تجاريا وصناعيا مماثلا للنشاط الذي تتولاه الأشخاص الخاصة، تتخذها الدولة والجماعات المحلية (الولاية، البلدية)، كوسيلة لإدارة مرافقها ذات الطابع الصناعي والتجاري، وهي تخضع لأحكام القانون العمومي والقانون الخاص معا، كل في نطاق محدد"<sup>4</sup>.

وتسير هذه المرافق من طرف الدولة مباشرة أو بصفة غير مباشرة من طرف مؤسسة عامة صناعية وتجارية ويمكن أن تسير من طرف أحد الخواص عن طريق التأهيل مثل المؤسسة العمومية الاقتصادية، ويهيمن القانون الخاص على القانون الأساسي لهذه المرافق وحتى على مستوى علاقاتها، إلا أن قواعد تنظيم المرافق العامة الاقتصادية (الصناعية والتجارية) المسيرة من طرف شخص عام شبيهة بتلك المتعلقة بالمرافق العامة الإدارية، وتخضع أموالها لنظام محاسبة تجارية وبعض قواعد المالية العامة، أما المرافق التي يسيرها أشخاص خاصة، لها أموال خاصة، باستثناء المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تسير مرفقا عاما فأموالها الخاصة تكتسي طابعا عموميا؛ لأنها ملك عام<sup>5</sup>. أما العقود التي تبرمها هذه المرافق العامة الصناعية والتجارية فتنتهي للعقود المدنية، وعمالها لا يخضعون لتشريع الوظيفة العامة كما هو الحال في المرافق العامة الإدارية وإنما لتشريع العمل (قانون العمل)<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> André Maurin, **Droit administratif**, Sirey Publisher, 11<sup>ème</sup> édition, paris, 2018, p131.

<sup>2</sup> ناصر لباد، الأساس في القانون الإداري، دار المجدد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2011، ص 153.

<sup>3</sup> مروان محي الدين القطب، مرجع سابق، ص ص 33-34.

<sup>4</sup> شايب الراس عبد القادر، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، رسالة ماجستير في القانون العام الاقتصادي، منشورة، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017، ص 20.

<sup>5</sup> محمد أمين بوسماح، مرجع سابق، ص ص 131-134.

<sup>6</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الرابعة، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 128.

### 3- التمييز بين المرافق العامة الإدارية والمرافق العامة الاقتصادية

في الماضي لم يكن التمييز بين المرافق العمومية أمراً صعباً، كون أن السلطة العامة لوحدها من كانت تتولى تسيير المرافق العامة، وبالتالي كان نشاط هذه المرافق يخضع لقواعد القانون الإداري، في حين كانت نشاطات الأفراد الخاصة تخضع لقواعد القانون الخاص، لكن مع تطور الدولة وتدخلها في النشاط الاقتصادي أدى إلى ظهور المرافق العامة التجارية والصناعية، كما أن نشاط المرافق العامة لم يعد حكراً على الدولة فقط بل أصبح بإمكان الخواص إدارة وممارسة نشاط مرفق عام يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، لذلك فإن التمييز بين المرافق العامة في الدولة المعاصرة، أصبح صعب نوعاً ما بسبب تعدد النشاطات وتعدد الأشخاص التي تتولى هذه المرافق العامة<sup>1</sup>.

لكن يمكن أن تكون مهمة التمييز بين المرافق العامة سهلة إذا قامت السلطة العامة التي تنشئ المرفق العام بتحديد نوعها بموجب نص قانوني، أما في حال غياب النص القانوني، فإن القاضي يجب أن يعتمد على مجموعة من المعايير للتمييز بين المرافق العامة وتحديد ما إذا كانت إدارية أو صناعية وتجارية<sup>2</sup>. ويمكن للقاضي الإداري التمييز بين هذه المرافق من خلال البحث فيما إذا كان النشاط المعني يشبه نشاط مؤسسة خاصة بالاعتماد على ثلاثة عناصر هي: طبيعة النشاط، أصل مصادر التمويل، وطرق التشغيل (مجانية، غير مجانية)<sup>3</sup>. والجدول التالي يلخص أهم المعايير والفروقات التي تميز المرفق العام الإداري على المرفق العام الصناعي والتجاري<sup>4</sup>:

جدول رقم (01): التمييز بين المرافق العامة الإدارية والمرافق العامة الاقتصادية

| معايير التمييز                                         | المرافق العامة الإدارية                                                                     | المرافق العامة الاقتصادية (الصناعية والتجارية)                                                                |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| طبيعة التقارير بين المرفق والمرافقين والموظفين والغير. | تخضع من حيث المبدأ للقانون العام.                                                           | تخضع الى حد كبير للقانون الخاص.                                                                               |
| التسيير                                                | شخص عام، أو شخص خاص (التأهيل)                                                               | شخص عام، أو شخص خاص                                                                                           |
| النظام القانوني                                        | بشكل عام القانون العام، وفي حالة تسيير المرفق من طرف شخص خاص فإن المرفق يخضع للقانون الخاص. | بشكل عام القانون الخاص، ولكن طبيعة الشخص المسير للمرفق (خاص، عام)، لها تأثير كبير على النظام القانوني للنشاط. |

<sup>1</sup> مهند نوح، القانون الإداري، 1، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص46.

<sup>2</sup> مروان معي الدين القطب، مرجع سابق، ص36.

<sup>3</sup> Matthieu Houser, Virginie Donier, Nathalie Droin, le **droit administrative aux concours**, La Documentation française, paris, 2015, p22.

<sup>4</sup> Op.cit, pp 22-26.

|                              |                                                                                                                                 |                                                                                                                                            |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاختصاص القضائي حالة النزاع | القضاء الإداري، وفي حالة تسير المرفق من طرف شخص خاص، فالنزاع ليس بالضرورة أن يكون أمام القضاء الإداري وإنما أمام القضاء العادي. | القضاء العادي، في حالة النزاع بين المرفق وأحد المرتفقين مهما كانت صفة المسير (خاص، عام)، إلا إذا كان الضرر ناتج عن عمل عام (أشغال عمومية). |
| طبيعة النشاط                 | نشاط تقليدي لتقديم خدمة إدارية عامة.                                                                                            | نفس طبيعة نشاط المؤسسات الخاصة، وذا طبيعة اقتصادية.                                                                                        |
| مصدر التمويل                 | الضرائب                                                                                                                         | الرسوم والإتاوة المحصلة من المرتفقين.                                                                                                      |
| طرق التشغيل                  | مجانية                                                                                                                          | غير مجانية                                                                                                                                 |
| نظام المحاسبة                | محاسبة عمومية                                                                                                                   | محاسبة خاصة                                                                                                                                |

المصدر: من إعداد الباحث وبالاتماد على:

- Matthieu Houser, Virginie Donier, Nathalie Droin, **le droit administrative aux concours**, La Documentation française, paris, 2015, p p 22-26.

يوضح الجدول السابق أن التمييز بين المرافق العامة الإدارية والمرافق العامة الصناعية والتجارية أظهر بعض الخلط في النظام القانوني والاختصاص القضائي لكلا المرفقين، ويرجع السبب في ذلك إلى تدخل الخواص في التسيير، فالمرافق العامة الادارية تخضع لنظام قانوني مختلط من القانون العام والقانون الخاص، ولكنها تخضع للقانون العام بشكل أكبر، أما المرافق العامة الصناعية والتجارية فهي كذلك تخضع لنظام قانوني مختلط، ولكنها تخضع للقانون الخاص بشكل أكبر، فالنظام القانوني والاختصاص القضائي الذي تخضع له المرافق العامة لا يمكن تحديده بشكل كلي، ويتوقف هذا التحديد أحيانا على طبيعة الشخص المسير للمرفق، إلا أن بعض معايير التميز الأخرى مثل طبيعة النشاط، طرق التشغيل، مصادر التمويل مثلما نصت عليه المادة 44 من القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية رقم 01-88، يمكن أن تكون حاسمة في التمييز بين هذين النوعين الأساسيين من المرافق العامة.

ثانيا: المرافق العامة المهنية، والمرافق العامة الاجتماعية

تنقسم المرافق العامة من حيث طبيعة النشاط كذلك إلى مرافق عامة مهنية تتولى توجيه وتنظيم ورقابة النشاط المهني الذي يقوم به أبناء المهنة، ومرافق عامة اجتماعية تتولى نشاطا اجتماعيا لتحقيق مصلحة عامة اجتماعية.

## 1- المرافق العامة المهنية

المرافق العامة المهنية هي مرافق تركز على تنظيم وتسيير مهنة معينة، تنشئها الدولة بهدف تحقيق المصلحة العامة، ويتولاها أبناء هذه المهنة، والأصل أن الدولة هي من تضع أسس ونظم سير هذه المهن، ولكنها سمحت للنقابات في شكل مرافق عامة بتسيير هذه المهن عن طريق مجالس منتخبة من بين أعضائها، كما أنها منحتها كثيراً من امتيازات السلطة العامة. وبالرغم من أن هذه النقابات تضم أفراد يسيرونها، إلا أنها لا تخضع للقانون الخاص من جانب تنظيم المهنة بسبب هذه الامتيازات، كما أنه لا يمكن اعتبارها مرافق اقتصادية لأنها لا تسعى لتحقيق ربح ولا تمارس نشاطاً اقتصادياً<sup>1</sup>. أما من الجانب الذي يتعلق باستعمال أموالها الخاصة فإنها تخضع لأحكام القانون الخاص<sup>2</sup>.

وتتميز المرافق العامة المهنية على باقي المرافق العامة الأخرى كونها تأتي على شكل نقابة، ومن أمثلتها: نقابة الأطباء، نقابة المحامين، الغرف التجارية...إلخ.

## 2- المرافق العامة الاجتماعية

المرافق العامة الاجتماعية هي المرافق التي تتولى نشاطاً اجتماعياً عاماً لتحقيق أهداف اجتماعية عامة ومن أمثلة هذه المرافق العامة: مرافق الضمان الاجتماعي، ومرفق الحماية الاجتماعية في الدولة، وتخضع هذه المرافق لقواعد القانون العام، وقواعد القانون الخاص<sup>3</sup>.

وفي الأصل أن المرافق الاجتماعية تخضع للقانون العام؛ لأنها تنشأ من طرف شخص عام بهدف تحقيق مصلحة عامة، لكن بعض هذه المرافق أصبحت تخضع للقانون الخاص كذلك، بسبب أنها أصبحت تسيّر من طرف المؤسسات العمومية.

## المطلب الثالث: المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العامة

رغم تعدد أنواع المرافق العامة وتعدد نشاطاتها، إلا أن مهمتها واحدة هي تحقيق المصلحة العامة، وعلى العموم فإن أنشطة المرافق العامة تحكمها ثلاثة مبادئ أساسية مشتركة هي: مبدأ المساواة، مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكيف.

### أولاً: مبدأ المساواة

يقضي مبدأ المساواة؛ أن يتساوى المواطنون أمام المرافق العامة، فلا يجب أن تكون الخدمات التي تقدمها هذه المرافق العامة مبنية على أساس المصالح الخاصة والمحابة، وإنما على أساس المصلحة العامة

<sup>1</sup> محمد الشافعي أبوراس، مرجع سابق، ص 226-227.

<sup>2</sup> أحمد عيسى شاكر، الرقابة القضائية على المرافق العامة المهنية، رسالة ماجستير في القانون العام، منشورة، كلية القانون، الجامعة المستنصرية العراق، 2018، ص 12.

<sup>3</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، منشورة، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 69.

وحدها، ومن هنا فإن مبدأ حياد المرافق العامة مرتبط بمبدأ المساواة<sup>1</sup>. فالمرافق العامة ملزمة بتقديم خدماتها لجميع الناس دو تمييز باعتبارها تستهدف تحقيق المصلحة العامة، تجسيدا لمبدأ المساواة أمام القانون، سواء تعلق الأمر بحياد المرفق العام، أو بمساواة المرتفقين أمام المرفق العام، أو المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة<sup>2</sup>.

ونص الدستور الجزائري 2016 على هذا المبدأ من خلال المادة 32 التي أكدت على أنه لا يمكن التمييز بين المواطنين بسبب المولد، أو العرق، أو الجنس، أو الرأي، أما المادة 34 فحثت المؤسسات على وجوب ضمان مساواة كل المواطنين في الحقوق والواجبات، كما أن المادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03 مؤرخ في 2016/01/07 والمتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام نصت على أن هذا المرصد مكلف بترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتهم وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام، وبهذا فإن مبدأ المساواة أمام المرافق العامة في الجزائر هو نتيجة طبيعية لمبدأ المساواة أمام القانون.

#### ثانيا: مبدأ الاستمرارية

يعتبر هذا المبدأ نتيجة مباشرة لمبدأ استمرارية الدولة، ويفرض أن يعمل المرفق العام بشكل منتظم، وأن يكون متاح في الأوقات المناسبة، ويلبي الاحتياجات الضرورية للمرتفقين، وقد أعطى المجلس الدستوري الفرنسي سنة 1979، القيمة الدستورية لهذا المبدأ من خلال قراره المتعلق بـ (حق الاضراب في الإذاعة والتلفزيون) الذي عارض القرار الذي كان معمول به بموجب دستور 1946 بهذا الشأن، وبرر مجلس الدولة تقييد الحق في الاضراب في المرافق العامة بمبدأ الاستمرارية<sup>3</sup>.

ويقضي هذا المبدأ أن يعمل المرفق العام دون توقف أو انقطاع عن تقديم الخدمة للمواطنين، مع تحسين كيفية أداءها، واستخدام وسائل أخرى بديلة لضمان استمرارية سير المرفق العام كالإدارة الالكترونية التي أسهمت في ترسيخ هذا المبدأ وتطويره من خلال إتاحة استخدام الوسائل الالكترونية في كل زمان ومكان<sup>4</sup>. كما يجب توافر عدة متطلبات أخرى للحفاظ على استمرارية المرفق العام منها<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص 437.

<sup>2</sup> بن يكن عبد المجيد، "المرافق العامة ونظامها القانوني في التشريع الجزائري"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 11، سبتمبر 2018، ص 600.

<sup>3</sup> Pôle juridique CFDT Fonction publique, **Les principes du service public**, Publié le 31/05/2021, disponible sur le site: [https://uffa.cfdt.fr/portail/uffa/vos-droits-et-obligations/definitions/les-principes-du-service-public-srv1\\_1180780](https://uffa.cfdt.fr/portail/uffa/vos-droits-et-obligations/definitions/les-principes-du-service-public-srv1_1180780), consulté le : 22-01-2022 à 21 h12.

<sup>4</sup> سليمان أسامة سليمان أبو سلامة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على المرفق العام في فلسطين، رسالة ماجستير في القانون العام، منشورة، كلية الحقوق، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص 108.

<sup>5</sup> بملهدى إبراهيم، "مبدأ استمرارية المرفق العمومي في النظام القانوني الجزائري"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 01 العدد 01، مارس 2016، ص ص 122-127.



- العمل بنظام التعاقد، كاستثناء للعلاقة القانونية والتنظيمية التي تربط الموظف العمومي بالمرفق العام للقيام بأعمال تكتسي طابعاً مؤقتاً، لضمان استمرارية نشاط المرفق؛
  - وضع نظام تأديبي، يهدف إلى تسليط عقوبات على الموظف الذي يرتكب أخطاء تمس بالسير الحسن للمرفق العام، والحرص أن تعمل السلطة التأديبية ضمن الشروط والإجراءات المنصوص عليها؛
  - تنظيم العطل السنوية، مع وجوب إعلام الموظف المستفيد من العطلة بإمكانية استدعائه لمباشرة عمله إن اقتضت الضرورة ذلك؛
  - تنظيم الاستقالة، وعدم قطع علاقة العمل بين الموظف المستقيل وإدارة المرفق مباشرة، إلا بعد مرور فترة من الزمن يتم خلالها تعيين موظف آخر مكانه لضمان السير الحسن للمرفق؛
  - تفادي النقل التلقائي للموظفين غير المبرر؛
  - تنظيم حق الاضراب مع ضمان الحد الأدنى من الخدمة، حرصاً على استمرارية نشاط المرفق؛
  - عدم الحجز على أموال المرفق العام (حالة مؤسسة عمومية)، تفادياً لأي ضرر يمكن أن يلحق بالمرتفقين؛
  - توفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة لاستمرارية سير المرفق العام؛
  - أحداث مرفق عمومي جديد في حالة حل مرفق عمومي آخر.
- وسواء كان المرفق العمومي إدارياً، أو صناعياً وتجارياً، أو أي نوع آخر، فإنه ملزم بضمان استمرارية الخدمات التي يقدمها، من خلال ضمان انتظام نشاطه، واستبعاد كل ما يعيق سيره؛ من أجل الوصول إلى هدفه الرئيس المتمثل في تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق المصلحة العامة.
- ثالثاً: مبدأ التكيف**

يقصد بهذا المبدأ، أن المرافق العامة يجب أن تكون قادرة على التكيف والتطور وفقاً للتغيرات التي تؤثر على المصلحة العامة، ويفترض أن المرتفقين ليس لهم الحق في المطالبة بالإبقاء على الخدمة كما هي، فالإدارة يمكنها تعديل طرق تنظيم الخدمة أو إلغائها، وبهذا فإن هذا المبدأ يسلب الضوء على صلاحيات السلطة العامة الواسعة في إدارة الخدمات العامة. ومع ذلك، يعترف القضاء الإداري في حالات نادرة، أنه يمكن للمرتفقين معارضة إغلاق مرفق عام، ما إذا كانت الخدمة التي يقدمها تلي حاجة ملحة<sup>1</sup>.

ويرى الأستاذ جون فرنسوا لاشوم (Lachaume J.F) أن: "الحاجة إلى القيام بتطوير المرافق العامة من حيث تنظيمها وسيرها بأي طريقة وفي كل الأوقات يكسبها كفاءة عالية في تحقيق المصلحة العامة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Matthieu Houser, Virginie Donier, Nathalie Droin, Op.cit, p34.

<sup>2</sup> Lachaume Jean François, **Grands services publics**, Elsevier Masson, paris, 1989, p264.

وبما أن حاجيات المواطنين ومتطلبات الصالح العام تتغير وتتطور، فالمرفق العام ملزم بإدخال تغييرات لتلبية هذه الحاجيات والمتطلبات الجديدة، وعلى السلطة الإدارية تكييف نشاطها مع هذه التغييرات لأجل ضمان استمرارية المرفق العام؛ وهذا ما خلص اليه بعض الفقهاء أن مبدأ التكيف مرتبط بقاعدة الاستمرارية<sup>1</sup>. ونصت المادة 06 من المرسوم 88-131 المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن على أن: "الإدارة تسهر دائما على تكييف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جديدة"<sup>2</sup>.

كما نصت المادة 21 من نفس المرسوم "أن الإدارة وحرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار وتحسين صورتها العامة باعتبارها تعبيرا عن السلطة العمومية، أن تسهر على تبسيط إجراءاتها، وطرقها، ودوائر تنظيم عملها، وعلى تخفيف ذلك، وعليها أن تعد مطبوعات واستمارات مقننة بسيطة في تصميمها، مختصرة ومفهومة في مضمونها، وجذابة في شكلها، وتقرأ بسهولة، ويجب عليها أن تطور أي إجراء ضروري ليتلاءم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير"<sup>3</sup>.

وطبقا لهاتين المادتين فإن المشرع الجزائري أكد على أن الإدارة ملزمة بالتدخل لإحداث تغييرات على مستوى مرافقها العامة، وتكييف هيكلها ومهامها بما يتوافق والاحتياجات الجديدة للمواطنين، وتبسيط الإجراءات وتخفيف العبء على مرافقها العامة بما يسمح لهذه المرافق بتقديم خدمات ذات جودة في مستوى تطلعات المواطنين، وكذا تحسين صورتها العامة باعتبارها تعبيرا لسلطة العمومية، وأشارت هاتين المادتين إلى ضرورة توظيف التقنيات المتطورة، واتباع أفضل الأساليب والإجراءات لتتلاءم مع هذه التقنيات الحديثة، ولكن هناك جانب مهم آخر يتعلق بضرورة تطوير القوانين والأنظمة واللوائح، بما يتلاءم والمستجدات التي تطرأ على الخدمة.

فالتسيير الجيد للمرافق العامة يقتضي وضع القواعد والأنظمة واللوائح الملائمة، والتغيير والتعديل فيها حتى تتأقلم مع المستجدات والتطورات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، والتي تتأثر بها المرافق العامة في ضوء تحقيق المصلحة العامة، لذا، فإن مبدأ التكيف يمنح المرافق العامة ميزة تطبيق القواعد غير المألوفة التي يمكن تطويرها بالشكل الذي يحسن من كفاءة وفعالية هذه المرافق بما يتوافق مع رؤية الإدارة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ناصر لباد، مرجع سابق، ص 158.

<sup>2</sup> المرسوم الرئاسي رقم 88-131، المؤرخ في 04/07/1988، المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، الأربعاء 06/07/1988، الجزائر، ص 1013.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 1015.

<sup>4</sup> نصر الزرو عبد الوهاب رجب، مبدأ إمكانية مواكبة المرفق العام للتغيرات التي تطرأ عليه، أطروحة دكتوراه في القانون، فرع قانون إداري متخصص منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2021، ص ص 13-14.

وتتحكم في عملية التغيير بالمرافق العامة عدة عوامل: الأولى داخلية ترتبط بأهداف وأفكار جديدة لإدارة وقيادات جديدة تفتضحها المصلحة العامة، والثانية خارجية تتحكم فيها القوى البيئية المباشرة المحيطة بالمرافق العامة والتي تتضمن المنظومة القانونية التي تحكم سيره، والمرتفقين، والمتعاملين معه، وكذا التغييرات الحاصلة في كل المجالات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بالجيلالي خالد، "أثر قابلية المرفق العام للتغيير على فاعلية النشاط الإداري وتحسين الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية المجلد 05، العدد 02، جوان 2019، ص ص 145-146.

## المبحث الثاني: أساليب تسيير المرافق العامة

يمكن تسيير المرافق العمومية في الجزائر من خلال اتباع عدة أساليب قد تختلف من مرفق عام إلى آخر حسب نشاطه، لذا فمن الممكن أن تسيير مباشرة من طرف شخص عام من خلال أسلوب التسيير المباشر، أو يعهد بتسييرها إلى مؤسسة عامة أو أشخاص آخرين، لذلك فمن الضروري في هذا المبحث أن نميز بين أهم أساليب تسيير المرافق العامة والوقوف على خصائص كل منها.

### المطلب الأول: أسلوب التسيير المباشر

عندما يتم تسيير المرفق العام من طرف الشخص العام بنفسه فإنه يستخدم وسائله المالية والمادية وموظفيه، فمثلا عند عندما تقوم إحدى البلديات بإدارة خدمة عامة، فهذا يعني أن الجهة المختصة بتنفيذ النشاط تستعير شخصية البلدية، ولكنها تفتقر إلى الاستقلال المالي، ولا تدير إيراداتها بنفسها، وأن الوسائل المادية والموظفين هي وسائل البلدية. كما أن النفقات المتكبدة هي جزء من نفقات البلدية.

### أولاً: تعريف أسلوب التسيير المباشر

يقصد بهذا الأسلوب أن تتولى المجموعات العمومية الإقليمية (الدولة، الولاية، البلدية) تسيير المرافق العمومية التي أنشأتها مباشرة وباستخدام أموالها، وأعوانها. ومن مميزات هذا الأسلوب أن المرفق العام في هذه الحالة لا يتمتع بالشخصية المعنوية<sup>1</sup>.

وعرفها الأستاذ هوريو (Hauriou) بأنها: "الطريقة التي تتولى فيها الإدارة بنفسها وعن طريق العاملين لديها وتحت مسؤوليتها، وباستخدام امتيازات السلطة العامة، وعن طريق الأموال العامة، إدارة المرفق العام"<sup>2</sup>.

ويعتبر موظفي المرافق التي تسيير بأسلوب التسيير المباشر موظفين عموميين، وأموالها أموال عامة بالدرجة الأولى، تحضها بالحماية القانونية المقررة للمال العام، ويرجع ذلك لاتصالها مباشرة بسيادة الدولة كمرفق الأمن والدفاع والقضاء، إضافة لبعض المرافق الصناعية والتجارية التي تجدها الإدارة غير مناسبة للتسيير من قبل أشخاص القانون الخاص<sup>3</sup>.

وقد عرف محمد رفعت عبد الوهاب هذا الأسلوب على أنه: "الأسلوب الذي تقوم فيه الإدارة مباشرة بإدارة المرفق بنفسها سواء كانت سلطة مركزية أم محلية مستخدمة في ذلك أموالها وموظفيها ووسائل القانون العام، وهو الأسلوب الذي لا يتمتع فيه المرفق العام بشخصية اعتبارية مستقلة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ناصرياد، مرجع سابق، ص ص 159-160.

<sup>2</sup> مروان محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 59.

<sup>3</sup> علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009، ص 183.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.

يتضح مما سبق أن أسلوب التسيير المباشر مقترن بالمهام التقليدية للدولة كالعدالة، والأمن والدفاع، وهو الأسلوب الذي يقوم فيه الشخص العام\* بإدارة المرفق العام مباشرة بنفسه، مستخدماً موارده المالية والمادية وموظفيه العموميين، وتحت مسؤوليته.

ثانياً: خصائص أسلوب التسيير المباشر

ومن خلال التعريفين السابقين، يتضح أن هذا الأسلوب يتميز بعدة خصائص منها:

- أن الدولة أو الشخص العام هو من يتولى تسيير هذه المرافق العامة مباشرة؛ لأنه هو من أنشأها؛
- أن هذه المرافق العامة تمول من ميزانية الدولة أو ميزانية الشخص العام الذي أنشأها، فالجماعات المحلية مثلاً تنشأ مرافق عامة وتمولها من ميزانيتها المستقلة التي تتمتع بها؛
- أن هذه المرافق العامة تعتمد في نشاطها على العاملين التابعين للدولة أو الشخص العام الذي أنشأ هذه المرافق وتحت مسؤوليته؛
- أن المرافق العامة التي تسيروها لهذا الأسلوب لا تتمتع بالشخصية المعنوية؛ لأنه لا يحق لها التصرف قانونياً لوحدها ولا اكتساب حقوق وتحمل التزامات، ولا تتمتع بذمة مالية مستقلة عن الدولة أو الشخص العام الذي أنشأها.
- أن هذا الأسلوب يستخدم في تسيير المرافق العامة الإدارية عادة نظراً لحساسيتها، وإحجام الأفراد على القيام بها؛ لأنها لا تدر أرباحاً، أما استخدام هذا الأسلوب أو الطريقة في تسيير المرافق العامة الصناعية والتجارية، لا يساعد على الرفع من كفاءة وفعالية هذه الأخيرة، نظراً لتعقيدها التي لا تتفق وطبيعة نشاطها<sup>1</sup>.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وبسبب عدم قدرة الدولة والجماعات المحلية على السيطرة على جميع المرافق العمومية نظراً لكثرتها وتعدد نشاطاتها؛ فرض عليها إيجاد أساليب أخرى للتسيير تقوم على مبدأ التخصص، لذا أوجدت المؤسسة العمومية كأسلوب آخر لتسيير هذه المرافق، ومنحتها بعض من الاستقلالية والشخصية المعنوية.

\* الشخص العام: هو الدولة وفروعها التي تنشأ باعتراف المشرع والقانون بوجودها أو تأسيسها مثل الولاية والدائرة والبلدية.

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص 441.

## المطلب الثاني: أسلوب التسيير بالمؤسسة العمومية

يسمح أسلوب التسيير بالمؤسسة العمومية للشخص العام المسؤول عن المرفق العام بتكليف شخص عام آخر بالتسيير، مع إمكانية اختيار إطار التسيير بين التسيير العام والتسيير الخاص، واستخدام وسائل ذات أثر تجاري، أو المشاركة في شركة ذات أسهم، أو استخدام طرق محددة لتتكيف مع النشاط<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف المؤسسة العمومية وخصائصها

#### 1- تعريف المؤسسة العمومية

تعرف المؤسسة العمومية على أنها شخص اعتباري يحكمه القانون العام، يدير مرفق عام باستخدام أسلوب لامركزي، يختلف عن الشخص العام المرتبط به، ويخضع لمبدأ التخصص<sup>2</sup>. وهناك من يعرف المؤسسة العمومية على أنها: "شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل للمرافق العمومية التابعة للدولة أو المجموعات المحلية"<sup>3</sup>.

ويتضح من خلال هذين التعريفين أن أسلوب التسيير بالمؤسسة العمومية جاء بغرض منح استقلالية أكثر للمرافق العمومية، في سبيل تلبية احتياجات المواطنين المتغيرة، وتحقيق المصلحة العامة، وذلك عن طريق تكليف أشخاص عامة أخرى تخضع لمبدأ التخصص بتسيير مرفق من المرافق التابعة للدولة أو الجماعات المحلية. واقتصرت المؤسسة العمومية في البداية على بعض المرافق العامة الإدارية الخاضعة للقانون العام كمرفق التعليم والصحة والبحث... إلخ، لكن مع تطور الدولة وتعدد نشاطاتها بدأت تظهر المؤسسات العمومية التي تتكفل بالمرافق العامة الصناعية والتجارية والخاضعة لنظام قانوني مختلط كمرفق المياه والكهرباء... إلخ.

#### 2- خصائص المؤسسة العمومية

رغم تعدد تعاريف المؤسسة العمومية وعدم وجود نص قانوني محدد للتعريف، فإن المؤسسة العمومية تنفرد بأربعة خصائص عامة: الارتباط بشخص اعتباري عام، الاستقلالية، المرونة، التخصص، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى<sup>4</sup>:

أ- الارتباط بشخص اعتباري عام: من الضروري أن ترتبط المؤسسة العمومية بمجموعة عمومية، فالمؤسسات العامة الوطنية ترتبط بالدولة، أما المؤسسات العامة المحلية ترتبط بمجموعة إقليمية، ويتم التميز بين المؤسسات العامة عن طريق نص قانوني، وفي حالة غياب نص قانوني فإن القاضي يعتمد على عدة مؤشرات لتحديد طبيعتها كأصل المؤسسة، وطبيعة نشاط المستخدمين (الهدف من النشاط)، واستخدام امتيازات السلطة العامة (اتخاذ القرار)، ودرجة الرقابة التي تمارسها السلطات.

<sup>1</sup> Gilles J. Guglielmi, Op.cit, p33.

<sup>2</sup> Matthieu Houser, Virginie Donier, Nathalie Droin, Op.cit, p37.

<sup>3</sup> ناصرليباد، مرجع سابق، ص 160.

<sup>4</sup> André Maurin, Op.cit, pp: 115-117.

ب- الاستقلالية: فالمؤسسة العمومية لها أجهزتها الخاصة، سلطة القرار، أصولها وميزانيتها الخاصة، وتتميز عن المجموعة التي أنشأتها.

ت- المرونة: يمكن للمؤسسة العمومية أن تدير نشاط إداري بحت بشكل أكبر، ونشاط صناعي وتجاري.

ث- التخصص: يسمح هذا المبدأ بتمييز المؤسسة العمومية التي تحصل على عدد محدود من الاختصاصات من المجموعة الإقليمية التي أنشأتها والمعهود إليها بالاختصاص العام في منطقتها الجغرافية، وطبقا لهذا المبدأ فإن المؤسسة العمومية الإدارية مثلا، لا تستطيع الخروج عن نشاطها الإداري الذي يخوله لها النص القانوني الذي أنشأها.

فالمؤسسة العمومية وإن كان هدفها الأساسي هو تحقيق المصلحة العامة، إلا أنه لا يمكنها الخروج عن نشاطها الذي أنشأت من أجله، فهي تنشأ لتحقيق أغراض محددة، وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة العمومية لا تستطيع قبول هبة أو وصية لتحقيق غايات أخرى غير مرتبطة بنشاطها، وتعتبر مسؤولة عن أي ضرر ناتج عن ممارستها لنشاط خارج عن تخصصها<sup>1</sup>.

وكمثال عن هذا المبدأ، نصت المادة 05 من المرسوم التنفيذي 04-02 والمتضمن إنشاء بريد الجزائر في إشارة واضحة للهدف من إنشاء هذه المؤسسة والمهام المرتبطة بنشاطها، على أنه "تكلف المؤسسة بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية في كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير المستحقات وتجديد المنشآت الأساسية المتصلة بذلك وتطويرها"<sup>2</sup>.

ونصت المادة 06 من المرسوم التنفيذي 101-01 والمتضمن إنشاء الجزائرية للمياه: "تكلف المؤسسة، في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية، ونقلها، ومعالجتها، وتخزينها، وجرها وتوزيعها، والتزويد بها، وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها"<sup>3</sup>.

كما أن المؤسسة العمومية تتمتع ببعض الخصائص الأخرى نوجزها فيما يلي:

ج- الشخصية المعنوية: تتمتع المؤسسة العمومية بخاصية الشخصية المعنوية، والتي يترتب عليها اكتساب الحقوق، والتحمل بالالتزامات والمسؤوليات عن أفعالها وتصرفاتها، فالتمتع بالشخصية المعنوية يمكن المؤسسات العمومية من أداء مهامها بفعالية أكبر، سواء كانت هذه المؤسسات وطنية أو محلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في القانون العام، منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2011، ص 33.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 43-02، المؤرخ في 2002/01/14، المتضمن إنشاء بريد الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04، الأربعاء 2002/01/16، الجزائر، ص 19.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 101-10، المؤرخ في 2001/04/21، المتضمن إنشاء الجزائرية للمياه، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، الأربعاء 2001/04/22، الجزائر، ص 5.

<sup>4</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 28.

وقد أشار المرسوم التنفيذي 04-02 والمتضمن إنشاء بريد الجزائر إلى تمتع مؤسسة بريد الجزائر بالشخصية المعنوية من خلال المادة 01 منه والتي نصت على: "تنشأ تحت تسمية بريد الجزائر مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، تدعى في صلب النص (المؤسسة)، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع للقوانين والتنظيمات المعمول بها ولأحكام هذا المرسوم"<sup>1</sup>. كما أشار كذلك المرسوم التنفيذي 101-01 المتضمن إنشاء الجزائرية للمياه من خلال المادة 04 منه إلى أن مؤسسة الجزائرية للمياه تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

ح- تحقيق المصلحة العامة: إن الهدف الوحيد لوجود المرفق العام هو تحقيق المصلحة العامة سواء كانت هذه المرافق تسير من طرف الدولة أو عن طريق المؤسسة العمومية، وقد وجدت هذه الأخيرة من أجل إشباع الحاجات العامة التي عجز الأفراد عن تلبيتها<sup>2</sup>.

#### ثانياً: أنواع المؤسسات العمومية في الجزائر

يمكن تصنيف المؤسسات العمومية حسب النظام القانوني الذي يحكمها وحسب النشاط الذي تقوم به إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري EPA، تخضع للقانون العام وتمارس نشاطاً إدارياً، ومؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC، لا تخضع للقانون العام بشكل كلي وتمارس نشاطاً مماثلاً لنشاط الذي تقوم به الأفراد أو الأشخاص الخاصة<sup>3</sup>.

#### 1- المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر (EPA)، هي شخص اعتباري يخضع للقانون العام ومبدأ التخصص، وهذا ما جاءت به المادة 43 من القانون 01-88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العامة الاقتصادية.

ونصت المادة أعلاه على أنه "تخضع الهيئة العمومية ذات الطابع الإداري للقواعد المطبقة على الإدارة ومبدأ التخصص، تتمتع هذه الهيئات بنفس النظام المالي والحسابي المطبق على الإدارة، ما لم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستقلالية سيرها وتسييرها، تحدد قواعد تنظيمها وغرضها التخصصي ونوعها عن طريق قوانينها الأساسية المحددة عن طريق التنظيم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 43-02، مرجع سابق.

<sup>2</sup> ظريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية، أطروحة دكتوراه في الحقوق قسم القانون العام، منشورة، كلية الحقوق جامعة الجزائر 1، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص 4.

<sup>3</sup> عبد الله قادية، "الإطار القانوني للمؤسسة العمومية بالجزائر كعنوان اقتصادي"، مجلة الشارقة للعلوم الادارية، المجلد 16، العدد 01، جويلية 2019، ص 615.

<sup>4</sup> القانون 01-88، المؤرخ في 12/01/1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 02، الأربعاء 13/01/1988، الجزائر، ص 36.



ويلاحظ هنا أن المشرع استخدم مصطلح هيئة عمومية بدلا من مؤسسة عمومية، وهو مصطلح ذو معنى عضوي للمرفق العام، يقصد به الهيئة التي تقوم على نشاط يهدف لتحقيق المصلحة العامة، وهو لا يختلف عن مصطلح المؤسسة. فالمشرع استخدم مصطلح établissement public لنفس المادة بالجريدة الرسمية المحررة باللغة الفرنسية، والذي يعني مؤسسة عامة.

ويرى مازن ليلو راضي أن: مصطلح الهيئات العامة يطلق على الأشخاص الإدارية عندما يكون نشاط المرفق العام تقديم خدمات عامة إدارية، في حين إذا كان موضوع نشاط المرفق العام صناعي وتجاري فيستخدم مصطلح المؤسسة العمومية. كما أن الهيئات العامة ميزانيتها تلحق بميزانية الدولة وتخضع لرقابة واسعة، أما المؤسسة العمومية فميزانيتها مستقلة لا تلحق بالميزانية العامة لدولة وتخضع لرقابة أقل من الرقابة المفروضة على الهيئات العامة<sup>1</sup>.

ويعرف ناصر لباد المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري على أنها: "المؤسسات التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة، وتتخذها الدولة والمجموعات الإقليمية المحلية (الولاية والبلدية في الجزائر) كوسيلة لإدارة مرافقها العمومية الإدارية"<sup>2</sup>.

وتتمتع المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر بالشخصية المعنوية وبالتالي الاستقلال المالي والإداري وحق التقاضي، على اعتبار أن الدولة منحتها الشخصية الاعتبارية طبقا لنص المادة 49 من القانون المدني، وكمثال على ذلك نصت المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 89-94، على: "إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تسمى الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات، تدعى "الديوان"<sup>3</sup>.

وبموجب هذا المرسوم التنفيذي فقد منح المشرع الجزائري هذه المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري المسماة الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات الاستقلال الإداري والمالي؛ من أجل تحقيق مهمة ذات مصلحة عامة غير صناعية وتجارية، تحت سلطة ورقابة الدولة أو المجموعة المحلية.

ومن أمثلة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر نذكر: المؤسسة العمومية الاستشفائية<sup>4</sup> والديوان الوطني لمحو الأمية وتعليم الكبار<sup>1</sup>، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار<sup>2</sup>، الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد<sup>3</sup>، المعهد الوطني للتكوين العالي<sup>4</sup>، ومديرية الطاقة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مازن ليلو راضي، القانون الإداري، (د.ن)، الطبعة الثالثة، (د.ت)، ص114. موقع الأكاديمية العربية في الدانمارك، متوفر على موقع: <https://ao-academy.org/2017/05/3080.html>، أطلع عليه بتاريخ 2022/02/07.

<sup>2</sup> ناصر لباد، مرجع سابق، ص161.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 89-94، المؤرخ في 1989/07/20، المتضمن إنشاء ديوان وطني للامتحانات والمسابقات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 25، الأربعاء 1989/07/21، الجزائر، ص 673.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي رقم 07-140، المؤرخ في 2007/05/19، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، الأحد 2007/05/20، الجزائر، ص10.

## 2- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

ظهرت المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية خلال مرحلة تطور الدولة، أين أصبح نشاطها لا يقتصر على الوظائف الضيقة التقليدية مثل الحفاظ على الأمن الداخلي، والدفاع، والعدالة، وإنما أصبحت تتدخل في الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التي كانت مخصصة للأشخاص الخاصة فقط، ولهذا لجأت إلى إيجاد صيغة المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية لتتماشى والدور الجديد لها، القائم على التدخل في النشاطات الاقتصادية.

وتعرف المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية على أنها: "المرفق التي يكون موضوع نشاطها تجاريا وصناعيا مماثل للنشاط الذي تتولاه الأشخاص الخاصة، وتتخذها الدولة والجماعات المحلية (الولاية، والبلدية) كوسيلة لإدارة مرافقها ذات الطابع الصناعي والتجاري، وهي تخضع في هذا لأحكام القانون العمومي والقانون الخاص معا، في نطاق محدد"<sup>6</sup>.

وعرفها المشرع الجزائري في القانون 01-88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية في المادة 44 منه بقوله: "عندما تتمكن هيئة عمومية من تمويل أعباءها الاستغلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري ينجز طبقا لتعريفه معدة مسبقا، ولدتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات التي تعود عائق الهيئة والحقوق والصلاحيات المرتبطة بها، وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين، فإنها تأخذ تسمية هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري"<sup>7</sup>.

ونصت المادة 45 من نفس القانون على أنه: "تخضع الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري للقواعد المطبقة على الإدارة في علاقاتها مع الدولة، وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير، وتخضع لقواعد القانون التجاري، ويكون لها في حياتها ذمة متميزة وموازنة خاصة طبقا للأحكام القانونية والتنظيمية المطبقة في هذا الشأن".

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 143-95، المؤرخ في 1995/05/20، المتضمن تحويل المركز الوطني لمحو الأمية إلى الديوان الوطني لمحو الأمية وتعليم الكبار الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28، الأربعاء 1995/05/24، الجزائر، ص10.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 282-01، المؤرخ في 2001/09/24، المتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، الأربعاء 2001/09/26، الجزائر، ص7.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 288-01، المؤرخ في 2001/09/24، المتضمن تعديل القانون الأساسي للمركز الوطني لتعليم عن بعد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، الأحد 2001/09/30، الجزائر، ص10.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي رقم 243-85، المؤرخ في 1985/10/01، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية لتكوين العالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، الأحد 1985/10/02، الجزائر، ص1517.

<sup>5</sup> المرسوم التنفيذي رقم 304-09، المؤرخ في 2009/09/10، المتضمن إنشاء مديريات ولائية للطاقة والمناجم وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، الأربعاء 2009/09/16، الجزائر، ص8.

<sup>6</sup> ناصرليباد، مرجع سابق، ص163.

<sup>7</sup> القانون 01-88، المؤرخ في 1988/01/12، مرجع سابق، ص37.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية هيئة عمومية تهدف لتحقيق الربح، وتخضع للقانون العام في علاقاتها مع الدولة، والقانون الخاص في علاقاتها مع الغير، وتحديدًا القانون التجاري باعتبارها تاجرة، ولها ذمة مالية مستقلة، وتمول أعباءها من العوائد التي تحصل عليها من عمليات البيع التي تقوم بها.

ومن أمثلة المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري نذكر: الجزائرية للمياه، بريد الجزائر والشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية<sup>1</sup>، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة<sup>2</sup>، اتصالات الجزائر<sup>3</sup>، وديوان الترقية والتسيير العقاري<sup>4</sup>، ووكالة تحسين السكن وتطويره<sup>5</sup>، مؤسسة تطوير صناعة السيارات بتيارت<sup>6</sup>، والديوان الوطني للمطبوعات المدرسية<sup>7</sup>، الديوان الوطني للأشغال التربوية والتمهين<sup>8</sup>،

### 3- المؤسسة العمومية الاقتصادية

لا يظهر أن هناك فرق بين المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والمؤسسة العمومية الاقتصادية من ناحية النشاط، ولكن من الناحية القانونية يمكن تسجيل بعض الفروقات خاصة فيما تعلق بقواعد الرقابة المطبقة على كل مؤسسة، فتخضع الأولى لمبدأ التخصص والرقابة الوصائية التي تمارسها عليها السلطات الإدارية المركزية في حدود النصوص القانونية، بينما تخضع الثانية لرقابة الدولة عن طريق مجلس مساهمات الدولة وشركات تسيير مساهمات الدولة، ولا تخضع لاختصاص مجلس المحاسبة<sup>9</sup>.

وتخضع المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري في إعداد وإبرام وتنفيذ ومراقبة الصفقات لأحكام قانون الصفقات العمومية في حالة تمويل الصفقة العمومية كلياً أو جزئياً من طرف الدولة أو الجماعة الإقليمية، في حين أن المؤسسة الاقتصادية لا تخضع للأحكام قانون إبرام الصفقات العمومية، طبقاً

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 90-391، المؤرخ في 1990/12/01، المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية وقانونها الأساسي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، الأربعاء 1990/12/12، الجزائر، ص 1711.

<sup>2</sup> المرسوم الرئاسي رقم 87-171، المؤرخ في 1987/08/01، المتضمن إعادة تنظيم الغرفة الوطنية للتجارة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 32، الأربعاء 1987/08/05، الجزائر، ص 1242.

<sup>3</sup> القانون رقم 2000-03، المؤرخ في 2000/08/05، المتضمن القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الأربعاء 2000/08/06، الجزائر، ص 8.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي رقم 91-147، المؤرخ في 1991/05/12، المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 25، الأربعاء 1991/05/29، الجزائر، ص 883.

<sup>5</sup> المرسوم التنفيذي رقم 91-148، المؤرخ في 1991/05/22، المتضمن إحداث وكالة وطنية لتحسين السكن وتطويره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 25، الأربعاء 1991/05/29، الجزائر، ص 888.

<sup>6</sup> المرسوم الرئاسي رقم 09-222، المؤرخ في 2009/06/29، المتضمن إحداث مؤسسة لتطوير صناعة السيارات بتيارت، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، الأربعاء 2009/07/01، الجزائر، ص 4.

<sup>7</sup> المرسوم التنفيذي رقم 90-11، المؤرخ في 1990/01/01، المتضمن إنشاء الديوان للمطبوعات المدرسية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 02، الأربعاء 1990/01/10، الجزائر، ص 63.

<sup>8</sup> المرسوم التنفيذي رقم 13-259، المؤرخ في 2013/07/07، المحدد لمهام المؤسسة العقابية لتشغيل اليد العاملة وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 36، الخميس 2013/07/18، الجزائر، ص 6.

<sup>9</sup> عبد الله قادية، مرجع سابق، ص ص 623-624.

لما نص عليه المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتضمن الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، وهي ملزمة فقط بضرورة تكييف إجراءاتها الخاصة مع تنظيم الصفقات العمومية.

#### 4- الشركة الوطنية

سهل أسلوب الشركة الوطنية من انتقال ملكية المشروع الخاص إلى القطاع العام مع ضمان احتفاظه بطريقة التسيير وفق المشاريع الخاصة وبنظامه القانوني، وهذا في إطار سياسة التأمين التي باشرتها الجزائر عقب الاستقلال، أي أن تسيير الشركة الوطنية يتم وفق أسلوب تسيير المشاريع الخاصة؛ لذا، لا يمكن اعتبار الشركة الوطنية آلية من آليات تسيير المرفق العام من الناحية القانونية، إلا إذا كان الهدف من إنشائها هو تحقيق المنفعة العامة، وتوفر معايير السلطة العامة وامتيازاتها، وبقاءها تحت رقابة وسلطة الشخص العام، ولا يمكن الجزم بأن الشركات الوطنية تتميز بامتيازات السلطة العامة إلا إذا كان الهدف من إنشائها إدارة المرفق العام<sup>1</sup>. ويقول ماجد راغب الحلو أن: "التأمين في حد ذاته لا يعتبر طريقة معينة من طرق إدارة المرفق العام، وإنما هو مجرد وسيلة لنقل ملكية المشروعات من الأفراد إلى الدولة، أو من القطاع الخاص إلى القطاع العام، يتم تسييرها بعد ذلك بطريقة المؤسسات العامة"<sup>2</sup>.

"وتمارس الشركة العمومية نشاط اقتصادي حسب قواعد القانون التجاري، وتهدف لتحقيق أرباح لصالح المجموعة الوطنية وتسيير كشركة تجارية خاصة"<sup>3</sup>.

واعتبر المشرع الجزائري المؤسسة العمومية الاقتصادية (الصناعية والتجارية) شركة تجارية من خلال نص المادة 02 من للأمر رقم 04-01 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية، وتسييرها، وخصخصتها، والتي نصت على أن: "المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة، أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة، وهي تخضع للقانون العام"<sup>4</sup>.

ونصت المادة 05 من نفس المرسوم على أنه: "يخضع إنشاء المؤسسات الاقتصادية العمومية وتنظيمها وتسييرها للأشكال التي تخضع لها شركات رؤوس الأموال المنصوص عليها في القانون التجاري، غير أنه يجب أن يشتمل مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة حسب الحالة، على مقعدين لصالح العمال الأجراء حسب الأحكام المنصوص عليها في القانون المتعلق بعلاقات العمل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله قادية، مرجع سابق، ص 618.

<sup>2</sup> ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص 448.

<sup>3</sup> محمد أمين بوسماح، مرجع سابق، ص 10.

<sup>4</sup> الأمر رقم 04-01، المؤرخ في 20/08/2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية وتسييرها وخصخصتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد

47، الأربعاء 22/08/2001، الجزائر، ص 10.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 11.

ووفقا لهذا الأمر فإن الشركة الوطنية تخضع للقانون العام والقانون الخاص بشكل كبير، بالنظر إلى طبيعة نشاطها، وهي صيغة أنشأتها الدولة على شكل شركة مساهمة لممارسة نشاطات صناعية وتجارية، وتبقى ملكيتها لشخص عام بحيث تحوز فيها الدولة على أغلبية رأس المال الاجتماعي ومن أمثلتها:

- الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، والتي كانت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280، ثم تحولت إلى شركة مساهمة بموجب المرسوم التنفيذي 02-195، ثم شركة قابضة من خلال ما نص عليه المرسوم الرئاسي رقم 11-212. وهي الآن عبارة عن مجمع سونلغاز يضم الشركة القابضة سونلغاز والشركات الفرعية المكلفة بالإنتاج والنقل والتوزيع.<sup>1</sup>

- شركة نقل وتسويق الوقود السائل (سوناطراك)، الشركة الوطنية التي تحولت إلى شركة مساهمة دون إنشاء شخصية معنوية جديدة، بموجب المرسوم الرئاسي 98-48 والذي تضمن تسمية الشركة (سوناطراك).<sup>2</sup>

- الشركة الوطنية للتأمين SAA، والتي تحولت من مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي إلى شركة مساهمة بموجب المرسوم رقم 88-101.<sup>3</sup>

ويتكون الجهاز الإداري في المؤسسة العمومية من مجلس الإدارة والمدير العام، في حين أن الجهاز الإداري في الشركة الوطنية يتكون من مجلس الإدارة، الجمعية العامة، المدير التنفيذي.<sup>4</sup>

وضمن التصنيف الواسع للمؤسسة العمومية، فإنه يمكن إضافة نوعين آخرين من المؤسسات العمومية هما: المؤسسة العمومية ذات التسيير الخاص، والمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني.

## 5- المؤسسة العمومية ذات التسيير الخاص

نصت المادة 49 من القانون رقم 88-01، والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية على أن: "أجهزة الضمان الاجتماعي تعد هيئات عمومية ذات تسيير خاص تحكمها القوانين المطبقة في هذا المجال".<sup>5</sup>

وتتولى المؤسسات العمومية في الجزائر تسيير مرافق الضمان الاجتماعي عن طريق صناديق الضمان الاجتماعي مثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS، الصندوق الوطني لضمان

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 11-212، المؤرخ في 02/06/2011، المتضمن القانون الاساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الأربعاء 08/06/2011، الجزائر، ص16.

<sup>2</sup> المرسوم الرئاسي رقم 98-48، المؤرخ في 11/02/1998، المتضمن القانون الاساسي للشركة الوطنية "سوناطراك"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07، الأربعاء 15/02/1998، الجزائر، ص7.

<sup>3</sup> المرسوم الرئاسي رقم 88-101، المؤرخ في 12/01/1998، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، الأربعاء 18/05/1988، الجزائر، ص823.

<sup>4</sup> بوزيد غلابي، مرجع السابق، ص42.

<sup>5</sup> القانون 88-01، المؤرخ في 12/01/1988، مرجع سابق، ص37.

الاجتماعي للعمال غير الأجراء (CASNOS)، والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، والصندوق الوطني للتقاعد (CNR).

## 6- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني

المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني هي مؤسسات عامة توفر البحث العلمي والتعليم العالي، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال البيداغوجي والعلمي، والإداري والمالي، ويتم إدارة هذه المؤسسات بشكل ديمقراطي وبمساعدة جميع الموظفين والطلاب وشخصيات خارجية<sup>1</sup>.

ونصت المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها على أن: "الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي". كما نصت المادة 04 من نفس المرسوم على أنه: "في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي"<sup>2</sup>.

كما نص القانون 99-05 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي على هذه المؤسسات، والذي هدف إلى تحديد الأحكام الأساسية المطبقة على المرفق العمومي للتعليم، وتحديث تسيير الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من خلال منحها<sup>3</sup>:

- سلطات متزايدة في المجال البيداغوجي والعلمي؛
- إمكانية تسويق الأملاك الثقافية واستعمال مواردها مباشرة؛
- إمكانية إنشاء فروع؛
- مرونة الرقابة المالية المسبقة.

ونصت المادة 36 من نفس القانون على أنه: "يمكن للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، في إطار مهامها، تأدية خدمات وخبرات بمقابل عن طريق عقود واتفاقات استغلال براءات الاختراع والمتاجرة بمنتجات نشاطاتها المختلفة"<sup>4</sup>.

ويتضح من خلال المرسوم 03-279، والقانون 99-05، أن المشرع الجزائري قد صنف الجامعة ضمن المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، مستبعدا بذلك الطابع الإداري الذي يحصر نشاط هذه

<sup>1</sup> Plate-forme mondiale d'actualités technologiques, **Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel**, disponible sur le site : <https://www.techno-science.net>, consulté le 09/02/2022,

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-279، المؤرخ في 23/08/2003، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، الأحد 24/08/2003، الجزائر، ص5.

<sup>3</sup> ظريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، رسالة ماجستير في الحقوق فرع الدولة والمؤسسات العامة، منشورة، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2008، ص61.

<sup>4</sup> القانون رقم 99-05، المؤرخ في 04/04/1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، الأربعاء 07/04/1999، الجزائر، ص8.

المؤسسة في الوظيفة التعليمية، وبهذا فقد منح المشرع الجزائري الجامعة استقلالية أكبر، ودور جديد تجاري يمكنها من تمويل ذاتي للأنشطة العلمية والبيداغوجية التي تقوم بها، وهذا بالاستثمار في مجال البحث العلمي عن طريق عقد اتفاقيات مع الشركات لتمويل الأبحاث العلمية مقابل امتلاكها لبراءات الاختراع الناجمة عن تلك الأبحاث، أو الترخيص للشركات المهتمة باستخدامها لتوفير مداخل وتمويل أبحاث أخرى.

عملت الجزائر عقب الاستقلال بنظام الاشتراكية وعكفت على إنشاء وتطوير المرافق العامة لأجل تقديم خدمات في مستوى تطلعات المواطنين، لكنها استمرت بالعمل بأساليب تسيير المرافق العامة الفرنسية التقليدية وتخلت عن أسلوب التسيير الاشتراكي، فاستخدمت أسلوب التسيير المباشر، وأسلوب التسيير بالمؤسسة العمومية الذي أدى إلى ظهور المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري إلى جانب المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، والشركة الوطنية، والمؤسسة العمومية ذات التسيير الخاص وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني.

### المطلب الثالث: التفويض كأسلوب حديث لتسيير المرفق العام

يتم اليوم توفير العديد من الخدمات العامة بطريقة غير مباشرة من قبل الدولة، وذلك بفضل أسلوب التسيير بالتفويض، في إطار الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص بموجب عقد التفويض. الذي ظهرت أولى مظاهره في فرنسا في القرن الثاني عشر من خلال مصطلحي (الإقرار، والامتياز) الذين ما زال يستخدمان إلى حد الآن في القانون المتعلق بتفويض الخدمات العامة<sup>1</sup>.

#### أولاً: تعريف أسلوب التسيير بالتفويض

إن تقنية التفويض في تسيير المرافق العامة، تعني نقل مهمة تحقيق نشاط مرفقي يهدف لتحقيق المصلحة العامة إلى الغير، ولا تعني أبدا التخلي، وهو شكل من أشكال الانتقال للصلاحيات في تسيير واستثمار المرافق العامة إلا أن هذا الطرح في نقل الصلاحيات للغير رفضه العلامة بيار دلفولف (P.Delvolvé)، حين اعتبر أن التفويض لا يشتمل على نقل أية صلاحية للغير بسبب أن تقنية التفويض في نظره لا تعني النقل أو الترك، فالجماعة العامة عندما تعهد بتسيير مرفق عام. فإنها تمارس صلاحياتها بنفسها؛ لأنها الرقيب على حسن تطبيق القواعد المتعلقة بتسيير المرافق العامة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Claude Ménard et Stéphane Saussie, " La délégation de service public, un mode organisationnel efficace ? Le cas de la distribution d'eau en France", Revue de l'Institut d'Économie Publique, Vol 1, N°12, 2003, p102.

<sup>2</sup> وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2009، ص ص 33-34.



ويعرف برنار دروبنكو (Bernard Derbenko) تفويض المرفق العام بأنه: "العقد الذي يقوم بموجبه شخص عام مسؤول عن المرفق بتفويض مهمة تسيير هذا المرفق لمفوض له، يمكن أن يكون شخص عام، أو شخص خاص، ويكون أجر المفوض له مرتبطا بنتائج استغلال المرفق"<sup>1</sup>.

ونصت المادة 207 من المرسوم التنفيذي 15-247 على أنه: "يمكن للشخص المعنوي الخاضع للقانون العام المسؤول عن المرفق العام، أن يقوم بتفويض تسييره إلى مفوض له، وذلك ما لم يوجد حكم تشريعي مخالف، ويتم التكفل بأجر المفوض له بصفة أساسية من استغلال المرفق العام... ويمكن للسلطة المفوضة أن تعهد للمفوض له بإنجاز منشآت أو اقتناء ممتلكات ضرورية لسير عمل المرفق العام"<sup>2</sup>.

وطبقا لهذه المادة فإن الشخص العام بإمكانه تفويض تسيير المرفق العام لشخص آخر يسمى مفوض له بموجب اتفاقية، وتتعلق أجرة المفوض له بنتائج استغلال المرفق، كما يمكن للمفوض له انجاز المنشآت واقتناء التجهيزات اللازمة لسير المرفق العام، والتي ستعود ملكيتها للشخص العام المفوض عند نهاية عقد التفويض.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف أسلوب التسيير بالتفويض على أنه: "تقنية تسمح لشخص عام يدعى المفوض، أن يعهد بتسيير مرفق عام لشخص عام آخر أو شخص خاص يسمى المفوض له. بموجب اتفاقية يستطيع من خلالها المفوض له بناء المرفق العام وتجهيزه ومن ثم تسييره لمدة زمنية معينة، والحصول على أجرة لقاء استغلاله، على أن يعاد هذا المرفق وممتلكاته لشخص العام المفوض عند نهاية عقد التفويض".

### ثانيا: أشكال أسلوب التسيير بالتفويض

"يمكن أن يأخذ تفويض المرفق العام حسب مستوى التفويض، والخطر الذي يتحمله المفوض له، ورقابة السلطة المفوضة شكل: الامتياز أو الإيجار أو الوكالة المحفزة أو التسيير، كما يمكن أن يأخذ تفويض المرفق العام أشكالا أخرى"<sup>3</sup>.

#### 1- الامتياز

إن تسيير المرافق العامة بأسلوب الامتياز يشبه إلى حد بعيد تسيير المشاريع الخاصة، فالمفوض له، له خياران بخصوص المنشآت المرفقية، فإما أن يقوم هو بإنجاز المرفق العام واقتناء التجهيزات الضرورية لسير المرفق، وإما أن يقوم المفوض ببناء المرفق العام بنفسه ومنحه للمفوض له لاستغلاله باسمه والحصول على أتاوى من المرتفقين، ويحتفظ صاحب الامتياز المفوض بحق تعديل عقد الامتياز، والحق في استرداد المرفق قبل نهاية المدة.

<sup>1</sup> نوال بوهالي، "التسيير المفوض في ظل المرسوم الرئاسي رقم 15-247"، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 12، جوان 2017، ص 333.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 15-247، المؤرخ في 16/09/2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الأحد 20/09/2015، الجزائر، ص 46.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.



وهذا ما نصت عليه المادة 210 من المرسوم التنفيذي 15-247: "تعهد السلطة المفوضة للمفوض له، إما إنجاز منشآت أو اقتناء ممتلكات ضرورية لإقامة المرفق العام واستغلاله، وإما تعهد له فقط باستغلال المرفق العام. ويستغل المفوض له المرفق العام باسمه وعلى مسؤوليته، تحت مراقبة السلطة المفوضة، ويتقاضى عن ذلك أتاوى من مستخدمي المرفق العام. على أن يمول المفوض له الإنجاز واقتناء الممتلكات واستغلال المرفق العام بنفسه"<sup>1</sup>.

ويجب على المفوض له استغلال المرفق العام بنفسه وتأمين سيرورته واحترام المبادئ الأساسية التي يقوم عليها، ولا يمكنه تفويض المرفق مرة أخرى للغير دون إذن من المفوض مانح الامتياز، وينتهي الامتياز بانتهاء العقد أو بفسخه من قبل القاضي بناء على طلب من أحد طرفي العقد، وعند نهاية المدة ينتقل تسير المرفق العام للمفوض<sup>2</sup>.

## 2- الإيجار

نصت المادة 52 من المرسوم التنفيذي المتعلق بتفويض المرفق العام لسنة 2018 على الإيجار كطريقة جديدة لتسيير واستغلال المرفق العام تماشياً مع التطورات والمتغيرات، وعلاوة على ما جاء بالمرسوم الرئاسي أن المفوض له يتحمل جميع المخاطر التي قد تكون تجارية تتعلق بإيرادات الاستغلال إلى جانب المخاطر الصناعية التي تتعلق بأعباء الاستغلال وكذا النفقات المرتبطة بتسيير المرفق العام، ويكون التسيير تحت الرقابة الجزئية للسلطة المفوضة<sup>3</sup>.

وطبقاً لهذه المادة فإن المفوض له يمكنه تسيير مرفق عام عن طريق الإيجار، مقابل التزامه بتحمل جميع الأعباء الناتجة عن تشغيل هذا المرفق، وأن المفوض له طبقاً لهذا الأسلوب في التسيير لا يخضع لرقابة كلية من المفوض وإنما رقابة جزئية فقط.

وتعود نتائج الاستغلال للمفوض له، مقابل إتاوة سنوية يدفعها للمفوض، وتلتزم السلطة المفوضة بتمويل إنجاز المرفق العام بنفسها<sup>4</sup>.

وبهذا فإن السلطة المفوضة تضع تحت تصرف المفوض له كل الممتلكات والتجهيزات اللازمة لسير المرفق العام، ولا تتحمل أي عبء من الأعباء الناتجة عن استغلال المرفق، كما أن مداخيل هذا المرفق تعود للمفوض له، على أن يدفع هذا الأخير إتاوات سنوية للسلطة المفوضة، وعليه أن يرسل تقارير تقنية عن سير المرفق.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 15-247، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> ناصرليباد، مرجع سابق، ص ص 167-168.

<sup>3</sup> نصر الزرو عبد الوهاب رجب، مرجع سابق، ص 103.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي رقم 15-247، مرجع سابق، ص 47.

### 3- الوكالة المحفزة

في هذا الأسلوب من التسيير "تعهد السلطة المفوضة للمفوض له بتسيير وصيانة المرفق العام، ويقوم المفوض له باستغلال المرفق العام لحساب السلطة المفوضة التي تمول بنفسها إقامة المرفق العام وتحفظ بإدارته. ويدفع أجر المفوض له مباشرة من طرف السلطة المفوضة بواسطة منحة تحدد بنسبة مئوية من رقم الأعمال تضاف إليها منحة إنتاجية وحصة أرباح عند الاقتضاء. وتحدد السلطة المفوضة، بالاشتراك مع المفوض له التعريفات التي يدفعها مستعملو المرفق العام، ويحصل المفوض له التعريفات لحساب السلطة المفوضة المعنية"<sup>1</sup>.

ولم يتضمن هذا التعريف حجم الرقابة المفروضة على المفوض له، ولا حجم الخطر الذي يمكن أن يتحمله جراء تسيير المرفق، وعلى العموم فإن عقد الوكالة المحفزة طبقا لهذا التعريف يجب أن يشتمل على النقاط الأساسية التالية:

- السلطة المفوضة هي من تمول انجاز المرفق العام؛
- تكاليف صيانة المرفق تعود على المفوض له؛
- مداخيل الاستغلال تعود لحساب السلطة المفوضة؛
- السلطة المفوضة تدفع أجرة للمفوض له على شكل منحة لقاء استغلال المرفق؛
- تحدد السلطة المفوضة التعريفات التي يدفعها المستخدمون؛
- يجمع المفوض له التعريفات لحساب السلطة المفوضة.

### 4- أسلوب التسيير

أسلوب التسيير في تفويض المرفق العام هو: "الأسلوب الذي تعهد من خلاله السلطة المفوضة للمفوض له تسيير المرفق العام وصيانته، بدون أي خطر يتحمله المفوض له، ويستغل المفوض له المرفق العام لحساب السلطة المفوضة التي تمول بنفسها المرفق العام، وتحفظ بإدارته ورقابته الكلية"<sup>2</sup>.

يظهر من خلال هذا التعريف أن المشرع الجزائري أضاف عنصر الخطر بدل العجز في تحقيق الأرباح مقارنة بالمرسوم التنفيذي رقم 15-247، في إشارة منه إلى أن المفوض له لا يتحمل الأخطار التي لم يتسبب في حدوثها أو لم يستطع تجنبها أو تفادي حدوثها، باعتبار أن السلطة المفوضة هي من تمول المرفق العام، وأن المفوض له طبقا لهذا الأسلوب لا يشارك في تمويل المرفق.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 15-247، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 18-199، المؤرخ في 2018/08/02، المتعلق بتفويض المرفق العام، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الأحد 2018/08/05، الجزائر، ص 11.

ويتطابق هذا الأسلوب مع أسلوب الوكالة المحفزة من حيث الموضوع، ويختلف عنه من ناحية حجم الخطر التي يتحملها المفوض له، ودرجة الرقابة التي المطبقة عليه. فمن ناحية تحمل الخطر فالمفوض لا يتحمل أي خطر ناتج عن استغلال المرفق العام، أما من ناحية درجة الرقابة فإن المفوض له يخضع لرقابة كلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شاكري سمية، محاضرة بعنوان: أشكال تفويض المرفق العام، قانون المرافق العامة، قسم الحقوق، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر 2020، ص 78.

### المبحث الثالث: المرفق العام بين أزمة التسيير ومقتضيات ترقية الخدمة العمومية

أضحت المرافق العمومية اليوم أكثر من أي زمن مضى مطالبة بتأدية الخدمات المطلوبة منها بشكل لائق لإرضاء مواطنيها، وذلك تحت إشراف القيادات الإدارية الواعية والملتزمة من عملها الإداري والحريصة على تنظيم العمل وتوجيه الموظفين نحو حسن معاملة المواطنين وتقديم الخدمات اللازمة لهم بالشكل الذي يحسبهم باحترامهم ومكانتهم، ومن خلال هذا المبحث سنحاول تشخيص أهم نقائص المرفق العام بالجزائر وأسبابها، وأفاق تحسين سيرها.

#### المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية عن دور الدولة في تلبية احتياجات المواطنين وإشباع رغباتهم في إطار تحقيق المصلحة العامة. فالدولة يقع على عاتقها توفير الخدمة، وضمان استمراريته، والحفاظ على القيم الاجتماعية عن طريق تحقيق المساواة بين أفراد المجتمع في الحصول على هذه الخدمة، لذا فإن مفهوم الخدمة العمومية يظهر للوهلة الأولى أنه بسيط إذا ما حضرناه في هذا النطاق، لكن إشراك الخواص في تقديم الخدمة في ظل شروط القطاع العام أدى إلى اتساع مفهوم الخدمة العمومية ليشمل عدة مجالات وطرق حديثة في التسيير.

#### أولاً: تعريف الخدمة العمومية

الخدمة هي: "كل عمل أو أداء غير ملموس يمكن أن يقدمه أحد الأطراف لطرف آخر، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء قد يكون المنتج مرتبط بجسم مادي أو لا يكون"<sup>1</sup>.

أما الخدمة العامة هي: "كل مهمة تؤديها الإدارة بنفسها أو تحت مسؤوليتها بهدف تلبية الحاجات الجماعية وتحقيق المصلحة العامة مثل: (الإضاءة العمومية، المساحات الخضراء، الغاز والكهرباء... إلخ)"<sup>2</sup>.

وهناك من عرف الخدمة العمومية بأنها: خدمة تنشؤها السلطة العمومية، وتوفرها على مختلف مستوياتها التنظيمية لتلبية احتياجات كل السكان وتحقيق المصلحة المشتركة للمجتمع<sup>3</sup>.

لذا يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها: "كل نشاط تقدمه الدولة بنفسها من خلال مرافقها العامة التي أنشئت خصيصاً لهذا الغرض، أو تعهد به لأشخاص آخرين تحت إشرافها ومراقبتها، بغية تلبية احتياجات مواطنيها بصفة عادلة ومستمرة".

<sup>1</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **A Framework for Marketing Management**, 6th Edition, Pearson Education, London, 2016, p184.

<sup>2</sup> Eric Guérin, **La notion de service public**, juillet 2019, disponible sur le site : <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/La%20notion%20de%20service%20public>, consulté le : 24/02/2022.

<sup>3</sup> Pierre Bauby, **Service public, services publics**, 2<sup>ème</sup> Edition, La Documentation française, paris, 2016, p39.

## ثانيا: خصائص الخدمة العمومية

تتنوع الخدمات العمومية حسب تنوع نشاطات المرافق العمومية الناتجة أساسا من تعدد حاجيات ومتطلبات المواطنين، فمنها الخدمات العامة ذات الطابع الإداري، ومنها الخدمات ذات طابع الصنعي والتجاري والبعض منها ذات طابع اجتماعي، والبعض الآخر ذات طابع مهني.

ويمكن إجمال خصائص الخدمات العمومية في العناصر التالية:

- خصائص ناتجة عن "خصائص الخدمات";

- خصائص ناتجة عن اقتران الخدمة العامة بـ "المصلحة العامة";

- خصائص ناتجة عن "غياب منطق السوق" في الخدمة العامة.

### 1- الخصائص الناتجة عن خصائص الخدمات

تستمد الخدمة العمومية خصائصها من خصائص الخدمة من خلال تمييزها بـ:

#### أ- اللاملموسية (Intangibility)

الخدمة غير الملموسة ليس لها وجود مادي، ويصعب معاينتها أو تجربتها قبل شرائها أو الحصول عليها وبمعنى آخر أن الاستفادة لا يمكنه اتخاذ القرار أو الحكم على الخدمة من خلال تقييم محسوس عن طريق حاسة البصر، أو الشم، أو التذوق قبل شراء هذه الخدمة أو الحصول عليها، على العكس في حالة شراء السلعة المادية أين يكون القرار أسهل بكثير<sup>1</sup>. ومع ذلك فإذا أخذنا في الاعتبار بالبيئة المادية المباشرة التي تقدم من خلالها الخدمة، والعناصر الضرورية للخدمة فإن هذه الأشياء ملموسة تعبر عن الخدمة.

وقدم لوفلوك و لبارت (Lovelock et Lapert)، تصنيف تبعا لدرجة لا ملموسية العناصر المكونة لخدمة

الخدمة، بالتركيز على التمييز بين الخدمات الموجهة للبشر والخدمات الموجهة للأشياء<sup>2</sup>:

#### جدول رقم (02): تصنيف الخدمات حسب درجة اللاملموسية لـ (Lovelock et Lapert)

| وجهة الخدمة                                                          |                                                            | طبيعة الخدمة     |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------|
| الأشياء                                                              | الأفراد                                                    | خدمات ملموسة     |
| خدمات موجهة للممتلكات المادية:<br>نقل البضائع، الصيانة، التنظيف      | خدمات موجهة لأجسام الأفراد:<br>الصحة، النقل، الإطعام       |                  |
| خدمات موجهة للأصول غير الملموسة:<br>بنك، الخدمات القانونية، محاسبون. | خدمات موجهة لعقول الأفراد:<br>التعليم، الثقافة، الاتصالات. | خدمات غير ملموسة |

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير علاق، إدارة عمليات الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 23.

<sup>2</sup> William Sabadie, **Contribution a la mesure de la qualité perçue d'un service public**, Thèse doctorat en sciences de gestion, Sciences de l'Homme et Société, Publié, Université des Sciences Sociales, Toulouse, France, 2001, p53.

Source : William SABADIE, *Contribution a la mesure de la qualité perçue d'un service public*, Thèse doctorat en sciences de gestion, Sciences de l'Homme et Société, Publié, Université des Sciences Sociales, Toulouse, France, 2001, p53.

#### ب- التلازمية (Inseparability)

الخدمات هي عمليات، أعمال، أفعال؛ لذلك فالزبائن يشاركون في إنتاج الخدمة، ويشارك المستهلكون آخرون في بيئة الانتاج. كما أنه وفي الكثير من الخدمات يكون المشتري والبائع في نفس المكان وفي نفس الوقت من أجل الخدمة، وفي الكثير من الأحيان يكون المستهلكون حاضرون في نقطة إنتاج الخدمة<sup>1</sup>. وتقتضي هذه الخاصية أن تكون الخدمات غير قابلة للانفصال على من يقدمها، وأن يكون مكان وزمان الخدمة (صالحان) معاً للإنتاج والبيع والاستهلاك، ولا يمكن فصلهما عن بعض في أي حال من الأحوال<sup>2</sup>. وعلى سبيل المثال، فإن من الصعب تخيل إجراء فحص بدون حضور المريض والطبيب المعالج. فخاصية التلازمية في الخدمات تعني الترابط بين الخدمة نفسها ومقدم الخدمة ومتلقي الخدمة، وبالتالي فإن الاتصال بالزبون جزء لا يتجزأ من الخدمة، وفي كثير من الأحيان تكون قناة التوزيع مباشرة.

#### ت- عدم التجانس (Variability)

تعني هذه الخاصية أنه من الصعب ضمان نمط معين من الخدمة، خاصة وأن الخدمات أغلبها تعتمد على العنصر البشري في تقديمها. كون أن المورد البشري قدرته على الأداء تتغير وتتأثر بعدة عوامل، منها ما يتعلق بالمورد نفسه ومهارته، والتوقيت، والمكان، والسرعة، والأدوات، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل المادية والاجتماعية المحيطة به<sup>3</sup>.

وتعد التغييرية في الخدمة أحد الجوانب المهمة للمنظمة القائمة على الخدمة، والتي تجعلها مختلفة عن تلك القائمة على المنتج، وكمثال على ذلك، في خدمة الاتصالات تختلف تعريفات المكالمات في مختلف البلدان من شركة إلى أخرى، وتمتلك شركات مثل Vodafone البريطانية، Sprint الأمريكية، Airtel الهندية، AT&T الأمريكية عائدات مختلفة في نفس الأماكن أو في أماكن مختلفة بسبب عدم التجانس في الخدمة<sup>4</sup>.

وكمثال آخر عن عدم تماثل أو عدم تجانس الخدمة، عندما تقوم شركة المياه بتزويد بلدية صغيرة بالمياه فإن الخدمة تكون أكثر تحديداً، ويمكن أن يحصل المواطنين على نفس الفرصة في التزود بالمياه، لكن إذا كانت

<sup>1</sup> Audrey Gilmore, *Services Marketing and Management*, 1st edition, SAGE Publications, London, 2003, p11.

<sup>2</sup> براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 105.

<sup>3</sup> بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 126.

<sup>4</sup> Business Concepts Team, *Service Variability Meaning, Types & Example*, MBA Skool Team, Publié le: 10/09/2021, disponible sur le site: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/2157-service-variability.html>, consulté le : 05/03/2022.

البلدية كبيرة، فشركة المياه يمكن ألا تزود بعض الأحياء بالمياه الكافية أو لا تعطيها نفس الفرصة التي منحت لأحياء أخرى.

### ث- قابلية الخدمة للتلف (Perishability)

قابلية الخدمة للتلف هو مفهوم ينص على أنه لا يمكن تخزين الخدمات، لذا فإن قابليتها للتلف يمكن أن تكون مشكلة عند التذبذب في الطلب. فمثلا، لاستيعاب الطلب في ساعة الذروة، يجب أن تمتلك شركات النقل العام معدات أكثر من المعدات المخصصة للطلب طوال اليوم. إدارة الطلب أو العائد هامة؛ لذلك يجب أن تتاح الخدمات المناسبة للعملاء المناسبين في الأماكن والأوقات المناسبة، وبالأسعار المناسبة؛ لأجل تعظيم الربحية<sup>1</sup>. يعني هذا أن الخدمة لا تخزن من أجل الاستخدام أو البيع في وقت لاحق، وبالتالي الخدمات غير المستخدمة في وقت الطلب عليها ستختفي، فمثلا في بطاقة الدفع المسبق، فإن الخدمة ستختفي بمجرد إجراء مكاملة واستخدام الرصيد، وفي حالات معينة فقط إن لم يستخدم الرصيد في وقته، فإن شركة الاتصالات تسترجع الرصيد.

### 2- الخصائص الناتجة عن ارتباط الخدمة العامة بالمصلحة العامة

لا يمكن الحديث عن الخدمات العامة دون الحديث عن المصلحة العامة والخوض في تفاصيل القواعد الموضوعية من قبل رولاند (Rolland)، المتعلقة بمبادئ (المساواة، الاستمرارية، الملائمة)، فالنصوص الأوروبية لا تتحدث عن الخدمة العامة ولكن عن خدمة المصلحة العامة. وهذا يدل على أنه إذا كانت هناك الحاجة إلى المصطلحين معا فإن المفاهيم ستتشابك بشكل وثيق؛ لأن دور الخدمات العامة هو أن تخدم المصلحة العامة والمصلحة العامة حجة ذات طبيعة فلسفية تبرر وجود الخدمات العامة قبل أن تكون حجة اقتصادية وقانونية<sup>2</sup>.

فإذا كانت الخدمة العامة حقيقة ذات مصلحة عامة، فإنه من الضروري أن تتاح في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين، ولا يسمح في أي حال من الأحوال عمل أي تمييز بعذر المحافظة على المصلحة العامة، وأن يكون اشتغالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة ودون انقطاع حتى وإن كانت المؤسسة عاجزة عن تقديم الخدمة ضمن هذه الشروط، فالسلطات الإدارية ملزمة باتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك. كما أنه من الضروري أن تتلاءم وتنسجم مع رغبات واحتياجات المواطنين؛ لأن الظروف تتغير والحاجات تتطور<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Op.cit, p186.

<sup>2</sup> Claire Montialoux, Service public et intérêt général, Cairn.info, Article disponible sur le site: <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2007-2-page-25.htm>, consulté le : 11/03/2022.

<sup>3</sup> براينيس عبد القادر، مرجع سابق، ص 109-113.

### 3- الخصائص الناتجة عن "غياب منطق السوق"

تقدم المرافق العمومية ذات الطابع الإداري خدمات عمومية ولا تبيعها، والمواطن فيها يتلقى الخدمة ولا يشتريها، وبالتالي فإن منطق السوق غائب في هذه الحالة. أما المرافق العامة الصناعية والتجارية رغم أنها تتمتع بعلاقة سوقية مع زبائنها، إلا أنها تحتكر الخدمة، ولا يملك زبائنها بدائل أخرى، لذلك لا يمكن اعتبار كثرة زبائنها كمعيار لكفاءة خدماتها. ومن جهة أخرى فإن الدولة تضمن استمرارية الخدمات العمومية نظرا لأهميتها في حياة المواطنين، وبالتالي فإن المنظمات التي تقدم الخدمة العامة لا يتوقف نشاطها في حالة العجز كما في المؤسسات الخاصة التي تخضع لمنطق السوق<sup>1</sup>.

#### ثالثا: أنواع الخدمة العمومية

في أغلب الأحيان يمكن التعرف على نوع الخدمة من خلال الفعل أو العملية أو الأداء المقدم، على سبيل المثال أنشطة مثل التأمينات والمصارف يمكن التعرف عليها على أساس الخدمة المقدمة، كذلك يمكن التعرف على نوع الخدمة من خلال الأنشطة الاقتصادية التي تخلق قيمة المضافة وفائدة للعملاء وتحقق المصلحة العامة، أو من خلال معرفة الجهة التي توفرها، فقد تكون خدمة توفرها وتؤديها الدولة أو خدمة يتم تأديتها من قبل الأفراد.

وعلى العموم تنفرد الخدمة العمومية بعدة تقسيمات تميزها على الخدمة التي يقدمها الأفراد، ومن بين أهم هذه التقسيمات ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- خدمات ضرورية

وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها؛ لأنها تهدف للمحافظة على بقاء المجتمع وسلامته وتقدمه، كما أنها خدمات لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة مثل الخدمات التي تقدمها المدارس، والمستشفيات، والجامعات... إلخ، وهي خدمات كانت حكرا على الدولة والمؤسسات العمومية، ولكنها اليوم تقدم وتدار من أيضا من طرف القطاع الخاص وفق أسس تجارية.

#### 2- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية

وهي خدمات ذات منفعة عامة يستفيد منها أفراد المجتمع بنسب متفاوتة، وقد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات، ومن أمثلتها: المكتبات العامة، المتاحف والمتنزهات العامة.

<sup>1</sup> براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013. ص ص 126-127.

<sup>2</sup> مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية، دار جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر 2018، ص 16.



### 3- خدمات ذات طبيعة اجتماعية

وهي خدمات يمكن تأديتها من قبل الأفراد بإمكاناتهم الخاصة، لكن تؤديها الدولة لضمان سيرها على أكمل وجه، مثل خدمات الإسكان.

### المطلب الثاني: نقائص المرفق العام

لقد خلصت الدراسة التي أطلقتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية بصيغته الموسومة بإصلاح الخدمة العمومية، من خلال التقييمات والمعاينات التي قامت بها، إلى تسجيل مجموعة من النقائص تركزت على ثلاث نقاط أساسية، ستمثل فيما بعد محاور الإصلاح الإداري وهي:

#### أولاً: الفساد الاداري، والبيروقراطية السلبية

##### 1- الفساد الإداري

تعاني جميع الدول في العالم سواء المتقدمة منها أو النامية من مشكلة الفساد، فقد أجمع الأكاديميين وصانعي السياسات والهيئات والمنظمات الدولية على خطورة الفساد بأنواعه، وتأسست العديد من المنظمات والهيئات العالمية الحكومية وغير الحكومية لمكافحة عن طريق الندوات والمؤتمرات والمعاهدات والاتفاقيات حيث أصبح أحد التحديات التي تواجه الدول وهذه المنظمات لتعده وانتشاره.

وحسب صمويل هنتينغتون (Samuel Phillips Huntington)، وهو عالم وسياسي أمريكي، أن الفساد السياسي وسيلة لقياس مدى غياب المؤسسات السياسية الفاعلة، أما جوزيف ناي (Joseph Nye)، وهو أستاذ العلوم السياسية وعميد سابق لمدرسة جون كينيدي الحكومية، فيرى أن الفساد الإداري سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة الشخصية<sup>1</sup>.

ويؤثر الفساد على قطاع التعليم والصحة وبرامج التنمية الاجتماعية والبطالة والحصول على السكن اللائق والعمل...إلخ، ويؤدي إلى حرمان الفئات ذات الأحقية في الرعاية والمساعدة من الانتفاع من هذه المرافق العامة من منظور انتشار وتفشي الظاهرة في الأوساط الاجتماعية التي تورط فيها بعض أعوان المرفق العام، ويقول أحد الخبراء القانونيين في مجال محاربة الفساد أن الفساد يعرقل التنمية<sup>2</sup>.

##### 2- البيروقراطية السلبية

"يشير مصطلح البيروقراطية إلى الازدراء، التأثير أو السلطة المفرطة للإدارة في الشؤون العامة، أو في السياسة، ومن ثم فإن البيروقراطية تتميز ببطئها، وثقلها، وافتقارها إلى المرونة، وعدم قدرتها على التعامل مع حالات معينة. يصعب فهم القرارات البيروقراطية، فهي غير معقولة ومخالفة لديمقراطية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سامية بن يحيى، الفساد مقوض أهداف التنمية المستدامة في العالم، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية، 2017، متوفر على الموقع <https://democraticac.de/?p=48561>، أطلع عليه بتاريخ 2022/02/20.

<sup>2</sup> المجلس الوطني لحقوق الإنسان، التقرير السنوي لحالة حقوق الإنسان في الجزائر، 2019، ص 133.

<sup>3</sup> Toupictionnaire, Le dictionnaire de politique, **Définition de bureaucratie**, disponible sur le site: <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Bureaucratie.htm>, consulté le 22/02/2022.

وتعاني الجزائر مثل العديد من دول العالم من مشكل البيروقراطية التي تؤثر على كفاءة وفعالية المرافق العامة في تقديم الخدمة العمومية، وتعرقل نشاطها، لما تسببه من تعقيد في الاجراءات، وبطء في التنفيذ وتجنب للمسؤولية.

وقد صنفت منظمة "فريدوم هاوس"، الجزائر في خانة الدول غير الحرة لسنة 2020، وهذا في التصنيف الدولي الذي تجريه كل سنة. مستندة لأهم التطورات الرئيسية لسنة 2019 التي شهدت الحراك الشعبي، حيث قدمت تقييما يتضمن عدة مواضيع هامة منها، قوانين مكافحة الفساد والتي تفتقر للشفافية، وانخفاض مستويات استقلال القضاء، وانتشار البيروقراطيات المتضخمة التي تساهم في انتشار الفساد على جميع المستويات<sup>1</sup>.

ومن أهم السلوكيات والمظاهر السلبية للبيروقراطية التي أثرت على السير الحسن داخل الإدارة والمرافق العمومية نجد<sup>2</sup>:

#### أ- الروتين الإداري

الروتين هو مجرد تكرار لسلوك معين، ويصبح التكرار خطيرا إذا تعقدت الاجراءات وأصبحت غير ضرورية لإنجاز الأعمال وغير مسايمة لروح القوانين المعمول بها، وهذا ما يؤدي لعدم رضا المواطن عليها لعدم الكفاية الادارية، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات. وتتميز الادارة الجزائرية بكثرة الاجراءات، والغموض في القرارات وضعف في الأداء، مما أدى إلى ولادة الروتين الإداري الذي أدى بدوره إلى نشوء بيروقراطية شديدة نتج عنه انعدام الثقة بين المواطن والادارة.

#### ب- التسيب الاداري

قد يضطر المواطن طالب الخدمة من أحد المرافق العامة الانتظار لمدة طويلة؛ بسبب الحضور المتأخر للموظف المكلف بتقديم الخدمة، أو أنه كان غائبا، أو خرج لقضاء مصالحه الشخصية. هذه التصرفات والمزاجية المتقلبة للموظفين اكتسبوا من بيئة تكثرت فيها البيروقراطية السلبية التي أثرت على أداء المرافق العامة.

#### ثانيا: سوء استقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم وطلباتهم

حددت النصوص التنظيمية الجزائرية بدقة وتفصيل ما يقع على عاتق المرافق العامة بخصوص استقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم وطلباتهم. حيث نصت المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 131-88 على أن

<sup>1</sup> المجلس الوطني لحقوق الإنسان، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والاقليمية، منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص ص، 68-70.

"الإدارة تسهر على تكييف مهامها وهياكلها مع احتياجات المواطنين، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة"<sup>1</sup>.

ونصت المادة 12 من نفس المرسوم على أن: "ترتب الإدارة أموراً لكي توجه المواطنين في مساعيهم وترشدهم إلى الإجراءات المطلوب إتباعها، ويجب عليها أن تستقبلهم أحسن استقبال، وأن تعمم إقامة هياكل ملائمة لاستقبالهم"<sup>2</sup>.

ونشرت جريدة الموعد اليومي بتاريخ 2021/11/14، في الصفحة المحلية لها مقالا تطرقت فيه لمعاناة المواطنين الذين يقصدون مصالح الحالة المدنية أو الاجتماعية وغيرها بعدة بلديات ويعيشون حالة من الاستياء نتيجة سوء الاستقبال والمعاملة أو سوء التوجيه وسوء الخدمة التي يتلقونها أثناء محاولتهم استخراج وثيقة للحالة المدنية، أو تقصي مسار أحد الملفات المودعة لديهم. وحسب آراء بعض المواطنين فإن الاستقبال بمختلف مصالح البلدية أو المجالس المحلية الأخرى، صار أسوأ عما كان عليه سنوات مضت<sup>3</sup>.

ومثل هذه البلدية من بلديات الوطن كثير، فالمواطن البسيط أمام هذه العادات السلبية التي تسود نشاط المرافق العامة في الجزائر، لا يملك سوى الصبر وتقبل الاهانات التي يتعرض لها مقابل تلقيه الخدمة وحتى إن حاول تقديم شكوى للمسؤولين يجد الأبواب مغلقة في وجهه، ولا يتم استقباله أو يستقبل من طرف أشخاص آخرين لا يمتلكون القدرة على التكفل بانشغاله.

ويرى المجلس الوطني لحقوق الإنسان بان عدد الشكاوى المتزايد بهذا الخصوص يعكس فقدان ثقة المواطن في السلطات العمومية وهشاشة الأوضاع الاجتماعية التي يعيشها<sup>4</sup>.

### ثالثاً: ضعف تسيير الأزمات على المستوى المحلي

أشارت وزارة الداخلية إلى أنه يجب إيجاد طرق تسيير جديدة أكثر فعالية لمواجهة الأزمات المختلفة مثل الأزمات الصحية، ندرة المياه، حرائق الغابات، استهلاك الطاقة، والتي تنعكس آثارها على جودة الخدمة العمومية، وأكدت الوزارة من خلال ورشات لقاء حكومة مع الولاية 2021، على وجوب إعادة التفكير في طرق الوقاية والتنسيق والتدخل، وإصلاح أساليب تسيير المرافق العامة المحلية وفق نهج عقلاني، اقتصادي وفعال<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 88-131، مرجع سابق، ص 1014.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 1015.

<sup>3</sup> جريدة الموعد اليومي (2021/11/14)، حسن الإصغاء وأخلقة العمل الإداري اهتمام مشترك لدى المواطن والمترشح، متوفر على الموقع: <https://elmaouid.dz>، أطلع عليه بتاريخ: 2022/22/25.

<sup>4</sup> المجلس الوطني لحقوق الإنسان، مرجع سابق، ص 168.

<sup>5</sup> لقاء الحكومة/ولاية، موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، متوفر على الموقع: <https://www.interieur.gov.dz>، أطلع عليه بتاريخ 2022/02/25.

ويتوجب على الادارة والمرافق العامة التنبؤ بالأزمات المحتمل وقوعها، وتعبئة الموارد، وتخصيص الوسائل الكافية للتعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، بقصد الحد من الأزمات والأخطار المختلفة، وضمان استمرارية الخدمة العامة، خاصة وأن بعض الأزمات تتصف بالتكرار مما يتيح إمكانية رصدها وتجنبها.

وكمثال على ذلك نصت المادة 18 من المرسوم التنفيذي 20-70، الذي يحدد التدابير التكميلية للوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا ومكافحته على أنه: "يجب على السلطات العمومية على المستوى المركزي والمحلي أن تقوم بإحصاء جميع الموارد البشرية والمادية العمومية والخاصة التي يعين تعبئتها في أي لحظة للتصدي للوباء، ويجب أن تكون هذه الموارد على استعداد للاستعانة بها على عجل حسب الاحتياجات المعبر عنها"<sup>1</sup>.

لكن رغم المبالغ والإمكانيات التي تضعها الدولة سنويا تحت تصرف الإدارة والمرافق العامة، إلى أن تسيير المرافق العامة للأزمات والأخطار المختلفة لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب، فقد تسببت الأزمات التي شهدتها مختلف الأقاليم المحلية للبلاد في خسائر كبيرة وأضرار اقتصادية، مما أثر على حياة المواطنين كالفيضانات والحرائق، وندرة المياه، وأزمة كورونا... إلخ؛ وهذا راجع إلى:

- عدم وجود استعدادات جديدة لمواجهة الأزمات؛
- عدم تطوير أساليب تسيير المرافق العامة المحلية لعلاج المشاكل التي قد تواجهها؛
- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارة الأزمات؛
- عدم تطوير قيادات إدارية يقظة قادرة على التنبؤ والاستباق، واتخاذ القرارات الصعبة والسريعة في نفس الوقت؛
- عدم قدرة المرافق العامة على التأقلم مع المتغيرات والمستجدات الطارئة.

#### رابعا: التضخم في الهياكل الادارية، والمركزية الشديدة

تعاني أغلب المرافق العمومية في الجزائر من مشكل المركزية الشديدة الذي نتج عنه ضعف في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، والتضخم في الهياكل التنظيمية الذي أدى إلى انعدام الجودة في الخدمة المقدمة ونقص في الشفافية، وهي أهم محاور الإصلاح الإداري الجوهرية والتنمية الإدارية.

<sup>1</sup> المرسوم رقم 20-70، المؤرخ في 2020/03/24، المحدد للتدابير التكميلية للوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الثلاثاء 2020/03/24، الجزائر، ص 11.

## 1- التضخم في الهياكل التنظيمية

يعد التضخم في الهياكل الادارية وكثرة مستوياتها من بين أهم نقائص المرافق العامة في الجزائر، فما نلاحظه من تزايد في الوزارات والمصالح الحكومية وكثرة المؤسسات العمومية؛ يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات ونفور المواطن من الادارة بسبب تعدد الهيئات وتشابك وظائفها واختصاصاتها<sup>1</sup>.

## 2- المركزية الشديدة

تعاني بعض المرافق العمومية إن لم نقل معظمها من مركزية شديدة (التركيز الاداري)، التي تسبب البطء والتعقيد والروتين عند تنفيذ الأعمال، وتصعب من عملية اتخاذ القرار؛ بسبب أن السلطة الادارية تتركز في يد الادارة العليا بالهيئات والمديريات العامة بالعاصمة. ولا يملك الموظفون بالمرافق العامة عبر أقاليم الدولة سلطة اتخاذ القرار وتصريف الأعمال.

ويمثل التركيز الاداري الصورة القديمة والبدائية للمركزية. أين تحصر جميع مظاهر وإدارة وتسيير النشاط الإداري، بيد الوزراء أو القابضين على السلطة بالعاصمة، الشيء الذي يجعل من ممثلهم بالأقاليم مجرد منفذين للأوامر والتعليمات الوزارية، ولا يمكنهم اتخاذ القرارات الا بالرجوع إلى السلطة المركزية (الوزراء)<sup>2</sup>.

خامسا: نقص برامج التدريب وضعف استخدام التقنيات الحديثة

## 1- نقص برامج التدريب

حيث جاء ضمن التوصيات العامة للتقرير السنوي لحالة حقوق الانسان في الجزائر 2019، وبالتحديد في التوصية رقم 192، ضرورة تكوين وتدريب مسؤولي المؤسسات العمومية ودعمهم تقنيا، بهدف تعزيز قدراتهم وتغيير سلوكهم، والقضاء على بعض الصور النمطية، من خلال إبرام شراكة مع مختلف الهيئات الوطنية والدولية المختصة في هذا المجال. وأكدت التوصية رقم 236، و237 على ضرورة اعتماد برامج تقييم للسياسة الوطنية المتعلقة بتطوير المرافق العامة، وقياس الأداء، والقيام بالدراسات والبحوث اللازمة لمعرفة مراكز الخلل والتحسيس والإعلام بمختلف الجوانب المرتبطة بتحسين الأداء داخل المرفق العام، والقيام بالتكوين والتدريب للمسؤولين والموظفين على حد سواء<sup>3</sup>.

وجاءت هذه التوصيات التي قدمها المجلس الوطني لحقوق الانسان بعد الشكاوى التي تلقاها من طرف المواطنين بخصوص سلوكيات بعض المسؤولين والموظفين بالمرافق العمومية، وشعوره بالإهمال والتمييز، لهذا رأى المجلس أنه من الضروري تنظيم دورات تكوين وتدريب لفائدة المسؤولين والموظفين بالمرافق العمومية حول مواضيع تتعلق بالتسيير وأساليب تقديم الخدمة، وأنه يجب أن تتم هاته الدورات التكوينية على مستوى المرافق

<sup>1</sup> بن وسعد زينة، "إدارة المعرفة مدخل جديد لتحسين الخدمات في المرافق العامة الجزائرية"، المؤتمر الدولي الشامل للقضايا النظرية وسبل معالجتها العملية دار الرافد للنشر، المجلد 01، الامارات العربية المتحدة، جانفي 2021، ص 16.

<sup>2</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> المجلس الوطني لحقوق الإنسان، مرجع سابق، ص ص 209، 216.

العامة المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري المكلفة بتسيير المرفق العمومي من أجل ضمان تطوير هذه المرافق وتحسين من أدائها لأجل تلبية احتياجات المواطن وتعزيز ثقته في الإدارة العمومية.

## 2- ضعف استخدام التقنيات الحديثة

لزال أغلب المرافق العمومية بالجزائر تعتمد الأساليب الإدارية التقليدية في التسيير، والتي تركز على الهياكل الهرمية التقليدية، وهذه الأساليب تضعف من فعالية استخدام التقنيات الحديثة في تطوير هذه المرافق، نظرا لتركز سلطة إصدار القرارات في المستويات العليا، وعدم فسخ المجال أمام المستويات الإدارية الأدنى لاستخدام التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات رغم توفرها في أغلب المرافق العمومية.

ويؤكد " تيربان وآخرون (turban and other)، في كتاب (تكنولوجيا المعلومات للإدارة)، أنه ورغم إعادة الهيكلة التي باشرتها بعض المنظمات بطرق جديدة لتتماشى مع التطورات الحديثة، إلا أن أغلب هذه المنظمات مازالت تعتمد الهياكل الهرمية التقليدية، والتي تقف عائقا في سبيل تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة منها في تطوير منظماتها<sup>1</sup>.

كذلك من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضعف استخدام التقنيات الحديثة بالمرافق العامة في الجزائر، هو انتشار الأمية الالكترونية بين الموظفين، والمواطنين؛ مما نتج عنه صعوبة في فهم المضمون، وجهل في كفاءات استخدام الانترنت وتكنولوجيات الإعلام والاتصال عبر كاملا القطر الوطني، إضافة إلى مشكلة الدخول للشبكة وكيفية استخدامها، وكذا ارتفاع تكلفة الأجهزة والبرمجيات ورسوم الاشتراك في الأنترنت، ومشكل الأمن المعلوماتي، والتخريب المتعمد للشبكات<sup>2</sup>.

وأشارت نانجيرا سامبولي، وهي مديرة عليا للسياسات في مؤسسة الشبكة العالمية، أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العالم تتقدم بوتيرة مذهلة، لكن الوصول إلى الأنترنت وشبكة الويب العالمية مازال لم يبلغ بعد الأرقام المتوقعة، حيث أن حوالي 3.9 مليار شخص مازالوا خارج الأنترنت، وأن تسعة من كل عشرة شباب يعيشون خارج الأنترنت في افريقيا أو آسيا والمحيط الهادي، في حين كان المتوقع أن يتصل نصف سكان العالم بالأنترنت بحلول سنة 2020<sup>3</sup>.

ويبقى مشكل ضعف تدفق الأنترنت في الجزائر والانقطاعات المتكررة أحد الجوانب الرئيسية التي تعيق المرافق العامة في استخدام التقنيات الحديثة، مما تسبب في تعطيل مصالح المواطنين. ويرجع بعض الخبراء

<sup>1</sup> كمال فار، "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في المرفق العام"، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، المجلد 8، العدد 04، فيفري 2021 ص 91.

<sup>2</sup> بن وسعد زينة، مرجع سابق، ص 17.

<sup>3</sup> نانجيرا سامبولي، التكنولوجيا الجديدة والأهداف العالمية، الأمم المتحدة، متوفر على الموقع: <https://www.un.org/ar/61413>، أطلع عليه بتاريخ: 2022/02/27.

السبب في ضعف تدفق الانترنت في الجزائر إلى البنى التحتية البدائية، والاحتكار المفروض في مجال تكنولوجيا الاتصالات، وعدم فتح باب المنافسة أمام المؤسسات الخاصة في هذا المجال<sup>1</sup>.

وسعيًا منه لتكفل بانشغالات المواطنين في مجال الخدمة العامة وإيصالها للسلطات العمومية، أوصى المجلس الوطني لحقوق الإنسان بالجزائر بتعميم الرقمنة على مختلف القطاعات واستعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، والدفع الإلكتروني، وربط الشبكات بين الهيئات، وفتح منصة رقمية متخصصة في نشر كل الإعلانات عن المشاريع الوطنية والمحلية، والمناقصات الوطنية والدولية المفتوحة، ورقمته قطاع الضرائب والجمارك والممتلكات العمومية والخاصة وربطهم بشبكة داخلية توضع لدى الهيئة المختصة وأجهزة الدولة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: إجراءات تحسين سير المرافق العامة

لتحسين سير المرافق العامة يجب على الجهات المعنية اتخاذ عدة إجراءات منها: تنمية مهارات الموظفين من خلال عمليات التدريب، وتطوير إجراءات تقديم الخدمة، وتحديث الوظائف وطرق التقييم، فالهياكل التنظيمية التي تتميز بها مختلف الهيئات العمومية المقدمة للخدمة اليوم هي هياكل هرمية، رأسية، وغير مرنة تؤدي إلى تعقيد الإجراءات وصعوبة الحصول على الخدمات، كما أن القوانين والأنظمة واللوائح المفروضة على الموظفين والمواطنين، وكذا الأعمال الإدارية أصبحت من المتطلبات الإدارية الزائدة؛ لأن أغلبها قديمة وغير محدثة، إضافة إلى ذلك يحتاج الموظفون إلى تنمية مهارتهم ومعارفهم مما يستدعي توفير برامج تدريبية مستمرة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم واعتماد أغلب الدول الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية أين أصبحت نعرض خدمات متكاملة تعرض على الشبكات ومتوفرة في كل وقت.

لكن قبل هذا يجب معالجة أمر في غاية الأهمية، وهو الفساد الإداري المنتشر بشكل واسع في الدول النامية والانتقالية ومن بينها الجزائر، فلا يمكن إحداث تنمية إدارية، ولا اقتصادية دون القضاء أو التقليل من مظاهر الفساد الإداري.

### أولاً: محاربة جرائم الفساد الإداري

لعل من أبرز الحلول الراهنة لمكافحة الفساد الإداري هو تبني معايير الإدارة الراشدة القائمة على الشفافية والمساءلة كآليتين تستهدفان إيجاد بيئة مستقرة للأعمال، وإدارة فعالة وكفؤة ومنصفة وشفافة على صعيد مؤسسات الدولة؛ لأن الشفافية والمساءلة تمثلان محور عملية التنمية، ولا بد من رسم السياسات الكفيلة بمحاربة جرائم الفساد، وإنفاذ القانون والملاحقة القضائية ضد الموظفين والمسؤولين المتورطين في قضايا الفساد لتعزيز مصداقية جهود مكافحة الفساد الإداري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المجلس الوطني لحقوق الإنسان، مرجع سابق، ص 213-214.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 214.

<sup>3</sup> جاسم فايز بطي العنزي، "دور الهيئة العامة لمكافحة الفساد في تطوير أداء المرافق العامة"، مجلة كلية الشريعة والقانون بتقنينا الأشراف - دقهلية المجلد 20، العدد 04، أوت 2018، ص 2347.



كما لا يجب إغفال تفعيل دور هيئات الرقابة والضبط المكلفة بمكافحة الفساد، فقد أثبتت التجارب في هونك كونك، وبوتسوانا، وتشيلي، وماليزيا، وسنغافورة، فعاليتها في مكافحة الفساد التي كان لها دور مميز في إحراز نجاحات بارزة في هذا الشأن، وتعد بوتسوانا مثالا للإدارة السليمة في القطع العام، ذلك أن نجاحها انبثق من وجود إرادة سياسية قوية إلى جانب هيئات مكافحة الفساد<sup>1</sup>.

## ثانيا: إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام

مع تنوع أنشطة المرافق العمومية وأساليب تسييرها، وتزايد التغييرات المحيطة بها، وانتشار تكنولوجيا الاتصال، وتزايد احتياجات المواطنين للاستفادة من خدمات عمومية ذات جودة، أصبح المسؤولون في الجزائر مطالبون بالارتقاء بالمرافق العمومية لمواكبة هذه التغييرات المحيطة وتقديم خدمة ترقى إلى مستوى تطلعات المواطنين، لذا عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على وضع سياسات عمومية وتفعيل أخرى لأجل ترقية وعصرنة المرافق العامة، ومن بين هذه السياسات إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام.

### 1- تعريف المرصد الوطني للمرفق العام

أنشأ المشرع الجزائري هيئة استشارية خاصة بترقية وإصلاح المرافق العامة، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 03-16، المؤرخ في 2016/01/07، تسمى المرصد الوطني للمرفق العام، على أمل أن تكون آلية فعالة لتحسين أداء المرافق العامة من خلال تشخيص النقائص وأوجه القصور في مختلف النشاطات والقطاعات العمومية واقتراح حلول لها، واتخذت تدابير عديدة لتنظيم هذا المرصد، والحفاظ على استمراريته، وتنظيم اجتماعاته وتدوين نتائجه، واعداد تقاريره. تضمنها هذا المرسوم.

ونصت المادة 01، و 02 من هذا المرسوم الرئاسي على أنه: "ينشأ لدى الوزير المكلف بالداخلية، مرصد وطني للمرفق العام، يدعى في صلب النص "المرصد". المرصد هيئة استشارية، ويحدد مقره بمدينة الجزائر"<sup>2</sup>.

### 2- مهام المرصد الوطني للمرفق العام

أكد وزير الداخلية والجماعات المحلية بتاريخ 2016/11/27 لدى اجتماعه بأعضاء المرصد الوطني للمرفق العام، أن المهمة الأساسية التي أنشئ من أجلها هذا المرصد والتي يجب ان يتولاها في كل ربوع البلاد هي خدمة المواطن وتلبية انشغالاته وترقية الخدمة العمومية<sup>3</sup>.

ويكلف المرصد الوطني للمرفق العام بعدة مهام منها<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> سعد العنزي، "الفساد الإداري والتنمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 49، 2008، ص 369.

<sup>2</sup> المرسوم الرئاسي رقم 03-16، المؤرخ في 2016/01/07، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الأحد 2016/01/13، الجزائر، ص 13.

<sup>3</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية والترقية العمرانية، مهمة المرصد الوطني للمرفق العام، متوفر على الموقع: [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)، أطلع عليه بتاريخ 2022/02/13.

<sup>4</sup> المرسوم الرئاسي رقم 03-16، مرجع سابق، ص 13.



#### أ- في مجال ترقية وتطوير المرفق العام

يكلف المرصد في هذا المجال بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية الأخرى بتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية، والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والادارة وتطويرها. وبهذه الصفة يعد المرصد الوطني قوة اقتراح لترقية المرفق العام من خلال تحسين تنظيم المرفق العام، وترقية الابتكار التكنولوجي والنجاعة.

- تحسين تنظيم المرفق العام: وذلك من خلال اقتراح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره، قصد تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذا مع حاجات مستعملي المرفق العام.

- ترقية الابتكار التكنولوجي والفعالية في الأداء: وذلك من خلال اقتراح أعمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والادارية والهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار والنجاعة في مجال خدمات المرفق.

وتمكن عملية التشاور مع الجهات المعنية حول تقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية من قياس مدى نجاح المرافق العامة في تقديم خدمة ترقى إلى مستوى تطلعات المواطنين، وتقدير فعاليتها بمقارنة النتائج المتحصل عليها مع الأهداف الموضوعة مسبقا، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة بغية تحسين أدائها بالشكل الذي يزيد من رضا المواطن عن الحكومة. على اعتبار أن انشغالات المرصد واقتراحاته تصل إلى رئيس الجمهورية عن طريق وزير الداخلية، كما يمكن اطلاع المواطن على نتائج التقييم من الحكم على السياسة العامة لدولة في مجال النشاط العمومي، في إطار علاقة المواطن بمؤسساته ومصالحه العمومية التي نص عليها الدستور.

#### ب- في مجال استفادة المواطنين من المرفق العام

يكلف المرصد الوطني للمرفق العام في مجال استفادة المواطنين من المرفق العام، بدراسة واقتراح كل تدبير يرمي على الخصوص إلى ما يأتي<sup>1</sup>:

- ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتهم وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام؛  
- العمل على إعداد كل الدراسات والآراء التي من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق العام؛

- العمل على دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام وكذا المجتمع المدني في تحسين خدمات المرفق العام؛  
- المساهمة في تبسيط الاجراءات الادارية وتخفيفها.

#### ت- في مجال عصنة المرفق العام

تشمل عصنة المرفق العام على عدة جوانب، لعل من أهمها الأساليب التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمة، كالإدارة الالكترونية. حيث تسهم هذه الأخيرة في تسريع عمليات اتخاذ القرار، وإنجاز العمل بأقل

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 03-16، مرجع سابق، ص 14.

التكاليف، وتسهيل الاتصال بين المرفق العام والمرتفقين، وتأسيس موقع إلكتروني خاص بالمرصد، وفتح نافذة للمواطنين لطرح انشغالاتهم.

ونصت المادة 05 من المرسوم الرئاسي 03-16 على أنه: "يكلف المرصد في مجال عصرنة المرفق العام بدراسة واقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنة المرفق العام، وبهذه الصفة يقترح كل تدبير من طبيعته أن"<sup>1</sup>:

- يحفز تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها؛
- يحفز على وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام وتحسين حصول المستعملين على المعلومة، وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم.

### ث- في مجال إرساء المهنية والآداب داخل المرفق العام

يستخدم مصطلح المهنية بشكل واسع لتقييم طرق العمل، لاسيما فيما يتعلق بالضمير أو المهارات المهنية أو جودة العمل المنجز والآليات التنظيمية التي تسمح بالتأكد من أن العمل يسير بشكل جيد<sup>2</sup>.

وتقتضي المهنية داخل المرافق العامة أن يكون الموظف موثوق، متخصص، يعلم ما يجب القيام به، ينجز عمله في الوقت المناسب، ملتزم بالجانب الأخلاقي ويحترم زملاءه في العمل وكذا العملاء، على إطلاع دائم بكل ما يتعلق بوظيفته، ذو مردودية مرتفعة... إلخ. وأن تعمل الإدارة على ترقيتها والحفاظ عليها وتعزيزها.

وتضمنت المادة 06 من المرسوم الرئاسي 03-16، مهام المرصد الوطني في مجال إرساء المهنية والآداب داخل المرفق العام، حيث نصت على ما يلي: "يقترح المرصد الوطني للمرفق العام، بهدف المساهمة في إرساء المهنية والآداب داخل المرفق العام، كل تدبير من طبيعته"<sup>3</sup>:

- العمل على تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام؛
- بعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه؛
- التشجيع على الإرساء الدائم لمبدأ الأنسنة في العلاقات بين أعوان المرفق العام ومستعمليه؛
- ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام؛
- العمل على ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لأعوان المرفق العام.

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 03-16، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> Anne Jorro, **Dictionnaire des concepts de la professionnalisation**, Boeck Supérieur, 2013, p237. Disponible sur le site: <https://www.cairn.info/dictionnaire-des-concepts-de-la-professionnalisation--9782804188429-page-237.htm>, consulté le 17/02/2022.

<sup>3</sup> المرسوم الرئاسي رقم 03-16، مرجع سابق، ص 14.

### ج- في مجال التعاون والمبادرة

يعتبر مبدأ التشاركية مفهوم حديث يركز على طرق تسيير حديثة، وعلى هذا الأساس فإن المرصد الوطني للمرفق العام بإمكانه في مجال التعاون، المبادرة بعملية شراكة مع أطراف أخرى في توجه فعلي نحو إرساء مفهوم المشاركة في التسيير في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمواطن.

وهذا ما نصت عليه المادة 07 من المرسوم 03-16: "يمكن للمرصد في مجال التعاون، المبادرة بتبادلات مع الشركاء الأجانب وترقيتها، وكذا تنظيم"<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار قام المرصد الوطني للمرفق العام بإقامة عملية شراكة مع المجلس الوطني لحقوق الإنسان من خلال مذكرة تفاهم أكدت على أهمية ترقية وتطوير التشاور والتنسيق والتعاون الوثيق بين الجهازين، في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمواطنين من خلال عملهما سويا على ترقية الخدمة العامة<sup>2</sup>.

لكن وإلى حد الآن يبقى دور المرصد الوطني للمرفق العام يقتصر على تقديم الاستشارة فقط، وحتى يكون لهذا المرصد دور حاسم في ترقية الخدمة العمومية، والقيام بأدوار رقابية على المرافق العمومية، يجب على الدولة تعزيز وتوسيع صلاحياته أكثر.

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 03-16، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> بن شناف منال، "دور المرصد الوطني للمرفق العام في إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 12، العدد 01، 2020، ص 108.

### المبحث الرابع: ماهية العمل الإداري

بعد تفكير طويل في إيجاد مجموعة المبادئ التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المؤسسة بمختلف أنواعها، توصل المهندس الفرنسي هنري فيول سنة 1841، إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوما واحدا يمكن تطبيقه في جميع أنواع المنظمات مهما كانت طبيعتها، واعتبر النشاط الإداري من أهم الأنشطة التي تمارس داخل المنظمات، وأعطاه قسط كبير من الاهتمام والعناية، وأن هذا النشاط الإداري يتعلق بالتخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم العمل الإداري

استنادا إلى مجموعة الاقتراحات والمبادئ التي توصل إليها الفرنسي هنري فيول بخصوص النشاط الإداري داخل المنظمات، يتضح أن مفهوم العمل الإداري لا يختلف عن مفهوم الوظائف الإدارية الأساسية المرتبطة ببعضها البعض، والتي استقرت عليها كتابات الفكر الإداري والنظريات العامة لأعمال الإدارة. لذا فإن الحديث عن العمل الإداري يعني الحديث عن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه أو القيادة، والرقابة وكذا اتخاذ القرارات، هذه الوظائف والنشاطات المحددة، يؤدي حسن تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة، وبالتالي فإن هذا الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمتمثلة في البقاء والاستمرار<sup>2</sup>.

### أولا: تعريف العمل الإداري

يعرف العمل الإداري على أنه مجموعة وظائف ونشاطات محددة تتضمن السير المناسب لكافة أعمال المؤسسة ويعد التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار من أهم هذه الوظائف<sup>3</sup>. وعرفه آخرون على أنه "التنسيق بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق إنجاز لمهمة معينة تقوم على أدائها جماعة من الأفراد لهم هدف مشترك وله صفة القياس"<sup>4</sup>. كما عرف على أنه "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة؛ لتحقيق أهداف محددة"<sup>1</sup>، وأنه العمل الذي يهتم بتنسيق جهود الأفراد لتحقيق هدف معين ويشمل على مرحلة التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والمتابعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2021، ص 75.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، العدد 09 جوان 2011، ص 92.

<sup>3</sup> أنس محمد غرابية، أثر إدارة المعرفة على تطوير العمل الإداري من خلال عمليات ذكاء الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في نظم المعلومات الإدارية، منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2016، ص 19.

<sup>4</sup> ربيع شفيق عطير، حسام قاسم، "درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري بجامعة فلسطين التقنية خضوري"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 04، العدد 02، نوفمبر 2019، ص 59.

وقدم هنري فيول، وهو رجل أعمال فرنسي، اقتراحاً لأول مرة في بداية القرن العشرين يؤدي فيه جميع المديرين خمس وظائف هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة. واليوم تم حصر هذه الوظائف في أربعة وظائف رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. كما هو مبين في الشكل التالي<sup>3</sup>:

شكل رقم (02): وظائف المديرين الأربعة

| تؤدي إلى      | الرقابة                                                                                      | القيادة                                                                                                                         | التنظيم                                                                                                                                                                  | التخطيط                                                                                                                                |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تحقيق الأهداف | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة الأنشطة لضمان تأديتها كما خطط له.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحفيز؛</li> <li>- كل شيء آخر يتضمن الإجراءات المعنية بالتعامل مع الأفراد.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد ما هي احتياجات العمل التي يجب القيام بها؛</li> <li>- تحديد كيف سيتم القيام بها؛</li> <li>- تحديد من سيفعل ذلك.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع الأهداف؛</li> <li>- تأسيس الاستراتيجيات؛</li> <li>- تطوير خطط؛ لتنسيق الأنشطة.</li> </ul> |

Source: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **Management**, 11<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey UNITED STATES OF AMERICA, 2010, p9.

ويرى بعض الباحثين أن العمل الإداري بالإدارة العامة يتضمن مهام تخطيطية، وتنظيمية، وقيادية وفنية حيث تتعلق المهام التخطيطية أو التخطيط الإداري بتحديد أهداف الدولة ذات الصبغة الإدارية والوسائل اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة. أما المهام التنظيمية أو التنظيم الإداري فيتعلق بدمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات، وتنظيم وترتيب المصالح الإدارية المختصة، في حين تختص المهام القيادية بقيادة العمل الإداري وتوجيه وإصدار الأوامر وتنفيذها ومراقبة استخدام الوسائل المتاحة لذلك، وتتعلق المهام الفنية بتمثيل المصالح الوطنية داخليا وخارجيا وحمايتها، كما تتعلق بالتنفيذ والتسيير قصد تلبية الحاجات العامة للمجتمع، ويمكن تلخيص وظائف العمل الإداري بالإدارة العامة في الشكل التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الله المليحان، "مدى تمكين المرأة في العمل الإداري في المجتمع السعودي"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص مارس 2019، ص 82.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **Management**, 11<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2010, p9.

<sup>4</sup> مريزق عدمان، مرجع سابق، ص ص 59-60.

شكل رقم (03): وظائف العمل الإداري بالإدارة العامة

| التخطيط الإداري                                                                                                                                               | التنظيم الإداري                                                                                                                                                                                                                                                                                  | القيادة الإدارية                                                                                                                                                    | الوظيفة الفنية                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- أساس الوظيفة الإدارية؛</li> <li>- يوجه العملية الإدارية؛</li> <li>- يعتمد على التنبؤ والاستعداد للمستقبل.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد أنشطة العمل الواجبة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛</li> <li>- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية؛</li> <li>- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطاءهم قدر مناسب من السلطة؛</li> <li>- تصميم مستويات اتخاذ القرار.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- توجيه وتحضير أعمال قيادة الأعمال؛</li> <li>- إصدار الأوامر وتنفيذها؛</li> <li>- مراقبة استخدام الوسائل اللازمة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تمثيل المصالح الوطنية في الداخل والخارج وحمايتها؛</li> <li>- تلبية الحاجات العامة.</li> </ul> |

تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وقيادة العمل الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية، دار جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2018، ص ص 59-60.

من خلال ما سبق يتبين أن العمل الإداري عبارة عن مجموعة وظائف يمارسها الموظفون داخل المنظمات مهما كانت طبيعتها؛ لأجل ضمان السير الحسن للأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال إحداث توازن بين الموارد والنتائج المطلوب تحقيقها، وتتمثل هذه الوظائف أساسا في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والقيادة والرقابة، واتخاذ القرار.

## ثانيا: التمييز بين العمل الإداري والعملية الإدارية

لقد توصل الفكر الإداري والممارسات الفعلية إلى أن العملية الإدارية تتكون من أربعة وظائف إدارية أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. أما بقية الوظائف الفرعية فتدخل في طيات هذه الوظائف الأساسية<sup>1</sup>.

أما الإدارة عملية يعني أنها نشاط حركي يتكون من مجموعة من الممارسات، وعندما تكون هذه الممارسات (الوظائف)، مرتبطة ببعضها البعض وبينها علاقة تأثير وتأثير ينتج لدينا ما يسمى بـ "عملية"<sup>2</sup>.

وهناك من الباحثين من يرى أن العمل الإداري في المنظمات يعنى بتطبيق العملية الإدارية من خلال تحديد وتدعيم أنشطة الوحدات التنظيمية الجزئية لتحقيق أهدافها بما يكفل في النهاية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة<sup>3</sup>.

ويرى علي محمد عبد الوهاب، أن اتخاذ القرارات يعد لب العملية الإدارية وهو مرادف لكلمة إدارة، وأن العمل الإداري في كل خطواته ومراحله عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

يتضح مما سبق أن المهام التي يؤديها الموظفون (المدرء)، داخل الادارة من تنظيم، وتخطيط، وتوجيه ورقابة وتكون بينها علاقة تأثير وتأثير تسمى بالعملية الإدارية. أما العمل الإداري فهو تطبيق لهذه العملية الإدارية أي الوظيفة التي من مهامها ضمان سير العملية الإدارية، والمسؤوليات الناتجة عن هذه العملية هي نتيجة قيام الموظفين (المدرء) بالعمل الإداري الموكل إليهم.

## ثالثا: عناصر العمل الإداري

يتكون العمل الإداري من عدة عناصر من أهمها<sup>5</sup>:

- 1- القائد: القائد وما يمتلكه من خبرات سابقة، وأهداف، وطموحات، وتكوين، وتأهيل علمي، وقدرات ومؤهلات وكذا أساليبه في العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين، تجعل منه أهم عناصر العمل الإداري.
- وتنبع أهمية القائد في العمل الإداري من قدرته على خلق وحدة منتجة، وإحداث التوازن بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، فالقائد الإداري هو من يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم وظيفته، وتحقيق

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2016، ص 21.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الكويت، 1982، ص 13.

<sup>3</sup> نجية سمير محمد حسونة، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم وعلاقتها بجودة العمل الإداري رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2020، ص 38.

<sup>4</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 16.

<sup>5</sup> فاروق عبده فقيه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 248.

الترابط والتنسيق بين العاملين معه لتطوير العمل الإداري والأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وفي الوقت المحدد<sup>1</sup>.

2- جماعة العمل: وهي وحدة اجتماعية تضم مجموعة من الموظفين يؤدون أدواراً معينة ومحددة، تجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات، وتسودهم اتجاهات وسلوكيات وأحاسيس. فالموظفون يقضون فترة زمنية طويلة مع بعضهم البعض تتخللها علاقات واتصالات وتفاعلات في إطار العمل، مما يجعلهم يتأثرون بسلوكيات الجماعة ويؤثرون فيها<sup>2</sup>. ويجعل تركيبة الجماعة، وتكوين أفرادها الشخصي، وخبراتهم، ودوافعهم، وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع القيادة. من أهم عناصر عملية القيادة والعمل الإداري<sup>3</sup>.

3- الموقف: تحكم المواقف تعاملات القائد مع مرؤوسيه، وتتسم أحياناً هاته المواقف بظروف معينة قد تسودها بعض المشكلات والمعوقات التي تؤثر في على طبيعة العلاقة بين الطرفين.

وينص قانون الموقف على أنه يجب أن تعتمد الأوامر التي يصدرها الرئيس للمرؤوس على الموقف، بدلاً من أن تعتمد على شخصية ونفوذ الرئيس؛ لأن رد فعل المرؤوس سيكون في حدود النمط القيادي المسيطر على المؤسسة<sup>4</sup>.

4- النظم والقواعد: هناك العديد من النظم وقواعد وقوانين مصدرها الإدارة والدولة تحدد العلاقات بين المدراء والمرؤوسين وتنظم التعاملات مع المستفيدين<sup>5</sup>.

#### رابعاً: أهداف العمل الإداري

من أبرز أهداف العمل الإداري ما يلي:

- الاستخدام الرشيد للموارد المادية والبشرية المتاحة للوصول إلى أعلى كفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تخطيط وتنظيم ومتابعة عملية الحصول على هذه الموارد.
- حراسة أهداف المنظمة والحفاظ عليها من غزوات المنظمات الأخرى المنافسة، الناشطة في نفس المجال والتي تهدف إلى الحصول على الموارد والأسواق وحتى النشاطات ومجالات العمل (الأهداف)، وتستحوذ عليها؛ لأجل تعظيم أرباحها، ويحدث هذا بين المنظمات العامة والخاصة وقد يحدث حتى بين منظمات الجهاز الحكومي الواحد<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص 77.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 98.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 248.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004، ص 74.

<sup>5</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق.

<sup>6</sup> حامد سوادى عطية، العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، د ن، 2015، ص 83.



ومن وجهة نظر شمولية، فإن دور العمل الإداري يشتمل على ما يلي<sup>1</sup>:

### 1- تحقيق الأهداف

في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقوم الإدارة بمهمة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وسواء كانت المنظمة عمومية أو خاصة فإنها لن تستمر في عملها مدة طويلة دون تحقيق الأهداف التي وضعتها.

### 2- التعامل مع البيئة

على اعتبار أن المنظمة لا تعمل بمعزل عن العوامل التي تؤثر على عملها، والتي تعد أساسا مصدرا لاستمرارها في النشاط وتحقيق أهدافها، لذا فإن للعمل الإداري دور رئيسي في التخطيط لطرق التعامل مع البيئة المحيطة، وتنظيم عملية انسياب الموارد والتمويل والقوى العاملة اللازمة لعمليات التشغيل، والاتصال مع أطراف البيئة المختلفة والتنسيق مع جهات أخرى لإنجاز مهام مشتركة تساعد على تحقيق الأهداف، كما أن للرقابة دور مهم في رصد البيئة لمعرفة اتجاهاتها ومتطلباتها، والحفاظ على الموارد واستدامتها وتمكين الجهات المعنية من وضع غرامات وعقوبات على المخالفين.

### 3- التغيير والتطوير التنظيمي

يلعب العمل الإداري دورا مهما في أحداث التغيير وحل المشكلات بالمؤسسات وتطويرها؛ لأن المدراء هم المسؤولون عن تحقيق الأهداف، وكيفية استخدام الموارد المتاحة، وعن ادخال وسائل وأساليب العمل الحديثة.

### خامسا: تطوير العمل الإداري

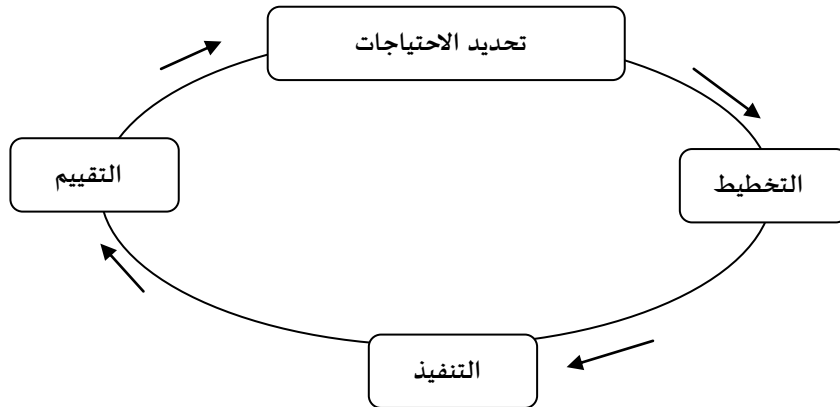
من أهم أهداف ربط التطوير بالعمل الإداري في المؤسسات هو توفير الامكانيات المادية والفنية للعمل وإكساب الأفراد مهارات جديدة؛ لأنه وبكل بساطة تحتاج المؤسسة إلى أفراد يطبقون ما اكتسبوه من تعلم ومهارات جديدة لتحقيق فوائد تنظيمية وعوائد استثمارية إيجابية.

وصف المنظرون التطوير بأنه جزء من دورة مستمرة وليس سلسلة من الأحداث أو الأنشطة المنفصلة. في هذه الدورة هناك روابط وثيقة بين الفرد وعمليات التطوير، هنا نفترض أنه مثلما تتغير المؤسسة وتنمو فالقدرات الفردية يجب أن تنمو أيضا، فلكل فرد ومؤسسة مراحل لتحديد الاحتياجات، والتخطيط لتلبية الحاجة، والتنفيذ، وأخيرا تقييم الحاجة كما هو مبين في الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> حامد سوادي عطية، مرجع سابق، ص ص 71-80.

<sup>2</sup> Elearn training company, **development for high performance: Management Extra S**, 1st edition, Pergamon Flexible Learning, Britain, 2005, p10.

شكل رقم (04): دورة التطوير



**Source:** Elearn Training company, **development for high performance: Management Extra**, 1st edition, Pergamon Flexible Learning, Britain, 2005, p10.

ولتحديد كل مرحلة من مراحل التطوير بدقة يتعين الإجابة على الأسئلة التالية<sup>1</sup>:

#### 1- الاحتياجات من التطوير

- ما هي استراتيجيات المؤسسة المستقبلية للتطوير وما توقعاتها لتحقيق هذه الاستراتيجيات في الفترة من سنة إلى ثلاثة سنوات؟ هل هي مهمة للمديرين في المستويات المتوسطة والعليا على المدى الطويل؟
- ما هي الأهداف التي يجب تحقيقها؟ وكيف يتم تحقيقها؟ وهل هناك أي عوامل خاصة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار؟

- هل الأهداف جديدة، وهل هي صعبة؟

#### 2- التخطيط للتطوير

يحدد التخطيط للتطوير كيف سيحدث كل شيء، وماذا يجب على المديرين لضمان إنجاز العمل وتحقيق الأهداف، وتمكين الأفراد من القيام بالتطوير، وتتضمن مجالات التخطيط المشتركة في كل مستويات المؤسسة ما يلي:

- التطوير الذي سيحدث، والخطوط الواضحة لتحديد احتياجات العمل؛
- الأولويات؛
- الذين سيتلقون التطوير في مجالات محددة، ومتى وكيف سيحدث ذلك؛
- حشد الأفراد في الدورات والبرامج، وتبادل الوظائف، الإعارات... إلخ؛
- أماكن توفير المديرين والميسرين؛

<sup>1</sup> Ibid, pp 12-13.

- التأكد من وجود الميزانيات؛

- القياس والتقييم المستمر لفعالية التطوير.

### 3- التنفيذ

من الممارسات الجيدة في تنفيذ الخطط، الاتفاق على الأنشطة والنتائج المخططة مع الموظفين المشاركين في أي نشاط تطوير، وهذا يعنى تغطية عدة جوانب مثل:

- سبب العمل الذي يجعل المؤسسة تستثمر في نشاط التطوير؛

- ما يتوقع أن يساهم به الفرد في النشاط؛

- المخرجات المتوقعة وكيف سيتم تقييمها؛

- كيف سيتم تطبيق التطوير على العمل.

### 4- التقييم

أما تقييم فعالية التطوير يعد النشاط الأساسي ذو الأهمية القصوى، ويمكن أن يتم على المستوى الفردي، أو على المستوى التنظيمي، وعادة ما تنفق العديد من المؤسسات الكبيرة حوالي واحد في المائة من رقم أعمالها على أنشطة التطوير. لهذا يجب أن يكون هذا الاستثمار مبرر، وبذلك يصبح تقييم نتائج أنشطة التطوير النشاط الأساسي في المؤسسة للارتقاء بالأداء.

### المطلب الثاني: التخطيط (Planning)

تعد وظيفة التخطيط أول الوظائف الأساسية لأي عمل إداري، على اعتبار أنها وظيفة للتنبؤ بالظروف التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وهي وظيفة لا ينحصر أدائها في المديرين على مستوى الإدارة العليا فقط، وإنما يحتاج جميع المديرين في كل المستويات الإدارية إلى القيام بها، إلا أنها تحتاج إلى قدر كبير من التفكير لما يمكن أن ينجر عنها من مخاطر لسوء تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات لتحقيقها كما وكيفا، وكذا سوء وضع خطط للتكامل وتنسيق أنشطة العمل. فإذا تمعنا جيدا نجد أن كل شيء ينبع من التخطيط رغم أن التخطيط فيه حديث وجدل قائم حول كيفية التخطيط للمستقبل في بيئة متغيرة باستمرار.

#### أولا: تعريف التخطيط

من شروط التخطيط الجيد أن يتم فيه تحديد الأهداف بدقة وتحديد الفترة الزمنية لتحقيقها. هذه الأهداف يجب أن تكون مكتوبة كذلك، وقبل الفصل فيها يجب إشراك أفراد المؤسسة من الاطارات وموظفين في وضعها؛ لتقليل الغموض وخلق فهم مشترك لما يجب القيام به.

يتعامل التخطيط مع المستقبل وما يحمله من مخاطر من خلال صياغة مسارات العمل المستقبلية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا، فعندما تضع خطة، فإنك تضع مخططا للعمل يصف ما عليك القيام به لتحقيق أهدافك، لذا يمكن تعريف التخطيط على أنه "تحديد الأهداف وتقرير كيفية تحقيقها"<sup>1</sup>.

ويشمل التخطيط تحديد أهداف المؤسسة أو الغايات، ووضع استراتيجية شاملة لتحقيق تلك الغايات أو الأهداف، وتطوير شامل لتسلسل الهرمي لخطط التكامل والتنسيق أنشطة. إنه يهتم بالغايات (ما يجب القيام به)، وكذلك بالوسائل (كيف يتم ذلك). لذا فالتخطيط عبارة عن "أهداف محددة تغطي فترة زمنية محددة، يتم تدوينها وإتاحتها لأعضاء المؤسسة، وباستخدام هذه الأهداف يطور المديرون خططا محددة تحدد بوضوح المسار الذي ستسلكه المؤسسة في الانتقال من حيث هي إلى حيث تريد أن تكون"<sup>2</sup>.

ويعرف التخطيط كذلك على أنه: "عملية صياغة الأهداف والاتفاق على طريقة تحقيقها. إنها عملية يتم من خلالها التوصل إلى اتفاق حول سبل الوصول إلى الأهداف، والتعرف على المشاكل التي يجب مناقشتها ومحاولة حلها. إنها عملية تنطوي على عدة مشاركين لديهم تصورات ومعتقدات وأهداف متعددة"<sup>3</sup>.

والتخطيط في العادة هو من اختصاص الإدارة العليا، ولكنه مطلوب بشدة على جميع المستويات الإدارية وكلما كان التخطيط فعالا ومبنيا على أسس علمية رشيدة، كلما أمكن انجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، والأكد أن وظيفة التخطيط تتكامل مع وظائف الإدارة الأخرى<sup>4</sup>.

وعلى العموم فإن التخطيط يجيب عن الأسئلة التالية<sup>5</sup>:

- ما هي أهداف المؤسسة طويلة المدى؟

- ما هي الاستراتيجيات التي ستحقق هذه الأهداف على أكمل وجه؟

- ماذا يجب أن تكون أهداف المؤسسة قصيرة المدى؟

- ما مدى صعوبة الأهداف الفردية؟

من خلال ما سبق يمكن القول إن التخطيط هو تصور مستقبلي للظروف والمتغيرات البيئية التي يمكن أن تحدث، يتبع بوضع خطة تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها، والوسائل وكيفية استخدامها لتحقيق هذه الأهداف، وصياغة مسار وخطوات العمل الواجب المرور بها، وكذا الوقت اللازم للتنفيذ.

<sup>1</sup> Angelo Kinicki, Brian k.Williams, **Management: a practical introduction**, 7th edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2016, p136.

<sup>2</sup> Stephen P, David D, Mary C, **Fundamentals of management: Essential concepts and applications**, 8th edition, Pearson, USA, 2013, p106.

<sup>3</sup> Barry culling worth, Roger caves, **planning in the USA: Policies, issues and processes**, second edition, Routledge, London, 2003, p9.

<sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 67.

<sup>5</sup> Stephen P, David D, Mary C, Op.cit, p77.

## ثانياً: عناصر التخطيط

يمكن تقسيم التخطيط إلى العناصر التالية<sup>1</sup>:

1- الأهداف: لا يمكن تصور أي جهد جماعي منتج دون هدف، فالأهداف هي التي تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، وإذا غاب الهدف ضاع الجهد، وتعرف الأهداف على أنها الغايات المطلوب الوصول إليها وتكون إما طويلة أو قصيرة الأمد<sup>2</sup>.

إن الأهداف المصاغة جيداً تعد قلب التخطيط الفعال. فعند محاولتنا تحديد الهدف يجب أن يذكر ما يجب تحقيقه (بعبارة قابلة للقياس)، ومتى سيتم تحقيقه. ويصبح الهدف خطة عندما يتم إضافة كلمة "كيف"<sup>3</sup>.

2- الإجراءات: وهي خطوات متتابعة توضح بالترتيب النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين، وكيفية أداء مجموعة المهام، وبهذا فالإجراءات ترتبط بالتخطيط من خلال هذه الخطوات التي تحدد ما يجب عمله مستقبلاً.

3- السياسات والقواعد: وهي مجموعة من القواعد توضع لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الدنيا، وتعد بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المسؤولين في أداء مهامهم، وتساعدهم في حل المشاكل التي تواجههم<sup>4</sup>. ولكن هناك من الكتاب من يرى أن القاعدة أكثر دقة من السياسة والإجراء، والقاعدة عبارة عن تعليمات محددة للقيام بعمل أو الامتناع عنه، وهي في الغالب تحدد أساسيات معينة يتوجب اتباعها والالتزام بها<sup>5</sup>.

4- الميزانيات: هي ترجمة رقمية للبرامج الموضوعية من قبل المنشأة. تتضمن وضع قوائم للتكاليف، والإيرادات لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة كميزانية العلاقات العامة مثلاً، وميزانية المكافآت، وميزانية الإعلان وغيرها<sup>6</sup>.

5- التوقع: يجب على الإدارة استطلاع اتجاهات المستقبل وما يحتويه من مخاطر، حتى تطمئن من أن أهدافها واقعية ويمكن تحقيقها، فالخطط هي قرارات بخصوص المستقبل لذا فالتوقع هنا شرط أساسي لكي لا تتفاجأ بالأحداث والظواهر المتغيرة باستمرار التي أصبحت من مميزات وسمات العصر الحالي<sup>7</sup>.

6- البرامج: البرنامج هو خطة عمل دقيقة يتم اتباعها وفقاً للأهداف والسياسات والإجراءات المترابطة الموضوعية التي تؤدي إلى رسم مسار ملموس من الإجراءات لتحقيق الغايات.

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2008، ص 91.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> Robert Kreitner, **Management**, 11<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, Boston Massachusetts, USA, 2008, p172.

<sup>4</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 102.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 74.

<sup>6</sup> المرجع نفسه.

<sup>7</sup> حامد سوادى عطية، مرجع سابق، ص 104.

ويعد البرنامج من الخطط المؤقتة كونه يستخدم مرة واحدة لتحقيق هدف معين، وتختلف البرامج عن السياسات والإجراءات كون أن هذه الأخيرة لها صفة الاستمرارية، في حين أن البرامج تنتهي بانتهاء تحقيق الأهداف. وتتطلب البرامج تحديد أهداف مستقلة، وإجراءات تفصيلية، وتخصيص الموارد اللازمة مع ضرورة مراعات الرشادة وعدم المبالغة في تخصيص الموارد بطريقة تؤثر على الأعمال العادية للمنظمة، كما تتطلب التنسيق بين البرامج الأخرى ذات الصلة لتفادي الإسراف، والحرص على تقييم البرامج بعد الانتهاء منه وتحديد نقاط القوة والضعف فيه<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أهمية التخطيط

أي نظام التخطيط فعال سيوجه المؤسسة بشكل فعال خلال الأوقات غير المؤكدة من خلال تحديد الأهداف المستقبلية وطرق تحقيقها، ويقودها إلى تحقيق النجاح، ويجنبها الانحراف عن أهدافها، ويمكنها من الاستفادة من فرص التنمية، ويساعدها على البقاء في بيئة تتسم بالتغيير المستمر من خلال تحديد وتخصيص الموارد بشكل رشيد ومناسب. ويمكن التخطيط أصحاب المصالح من معرفة أهداف المؤسسة وأولوياتها الرئيسية، ويخلق لديهم رؤية لما ستكون عليه المؤسسة وما ستفعله في المستقبل المليء بالمخاطر. ويحدد التخطيط الاتجاه الذي ستسلكه المؤسسة، ويقلل من المخاطر خلال وضع التنبؤات، ويوفر التخطيط عدة مزايا أخرى من بينها<sup>2</sup>:

- 1- يوفر التخطيط التوجهات: يوفر التخطيط نموذج لتحديد الإجراء الذي يجب اتخاذه وفي أي اتجاه، مما يؤكد على أن الأهداف قد تم تأمينها من المخاطر، ذلك إن تم تحديد الإجراء بشكل جيد، حينها يتم إبلاغ الموظفين بما يتعين على المؤسسة القيام به، وما يحتاجون إلى القيام به لتحقيق هذه الأهداف.
- 2- يقلل التخطيط المخاطر: يوفر التخطيط طريقة للتعامل مع التغييرات والآثار غير المتوقعة، مما يسمح للمدير بالتطلع إلى الأمام والتنبؤ بالتغييرات من خلال التحديد المسبق للمهام المراد إكمالها.
- 3- التخطيط يقلل من تداخل الأنشطة والإسراف فيها: يعمل التخطيط كأساس لتنظيم أنشطة وأغراض الفروع والإدارات والأفراد، ويساعد على تجنب الفوضى والارتباك؛ لأنه يضمن الدقة في الفهم والعمل مما يمكن من إنجاز العمل بسهولة ودون تأخير.
- 4- التخطيط يشجع الأفكار المبتكرة: يمكن أن تتخذ الأساليب الجديدة للإدارة شكل خطط فعلية، على اعتبار أن التخطيط هو الوظيفة الأساسية للإدارة والمشروع الأكثر تحدياً لها؛ لأنه يقود جميع الإجراءات المخطط لها التي تشير إلى النمو والأعمال.

<sup>1</sup> علي الشرقاوي، العملية الإدارية: وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 224-225.

<sup>2</sup> Byju's Learning Program, **Planning**, disponible sur le site: <https://byjus.com/commerce/planning/>, consulté le : 27-12-2022.

5- التخطيط يساعد في اتخاذ القرار: يشجع التخطيط المدير على النظر إلى المستقبل واتخاذ قرار من بين عدة خطط عمل بديلة، ويتعين على المدير تقييم كل خيار واختيار الخطة الأكثر قابلية للتطبيق.

#### رابعاً: أنواع التخطيط

في الغالب يبدأ التخطيط من قمة الهرم الإداري، ويعود السبب في ذلك إلى الحاجة للتنسيق بين الفروع والوحدات المختلفة للمنظمة، فتتولى الإدارة العليا تأسيس السياسات الاستراتيجية، ورسم السياسات الرئيسية، وتحديد كيفية متابعة الأهداف طويلة المدى والموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف. في حين تتولى الإدارة الوسطى تحديد مساهمات الوحدات الفرعية تبعاً للموارد المخصصة لهم، وتتولى الإدارة الدنيا تحديد كيفية إنجاز المهام تبعاً للموارد المتاحة لذلك.

لهذا يمكن تقسيم التخطيط طبقاً للمستويات الإدارية في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع هي<sup>1</sup>:

1- **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning**: يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة العليا، ويتم فيه رسم وتحديد الأهداف العامة المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل، والموارد المتوقع أن تكون متاحة، بالتركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة.

2- **التخطيط التكتيكي Tactical Planning**: يقتصر هذا النوع من التخطيط على الأنشطة قصيرة المدى ويستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا وهي أكثر تحديداً، ويقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطى، حيث يركز المديرون على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية للأقسام الوظيفية.

3- **التخطيط التشغيلي Operational Planning**: يركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتي عادة ما تكون في المدى القصير أقل من سنة (شهور، أسابيع، أيام). ويتم فيه تحديد طرق إنجاز العمل طبقاً للموارد المتاحة.

وتمثل عملية التخطيط التشغيلي الأساس العملي في ضمان تطبيق المبادرات التنفيذية من خلال تحويل كل مبادرة إلى مجموعة من الخطوات والإجراءات اليومية التي توضح "كيف" ستتم عملية التطبيق الفعلي لهذه المبادرات التنفيذية على أرض الواقع.<sup>2</sup>

#### خامساً: مراحل التخطيط

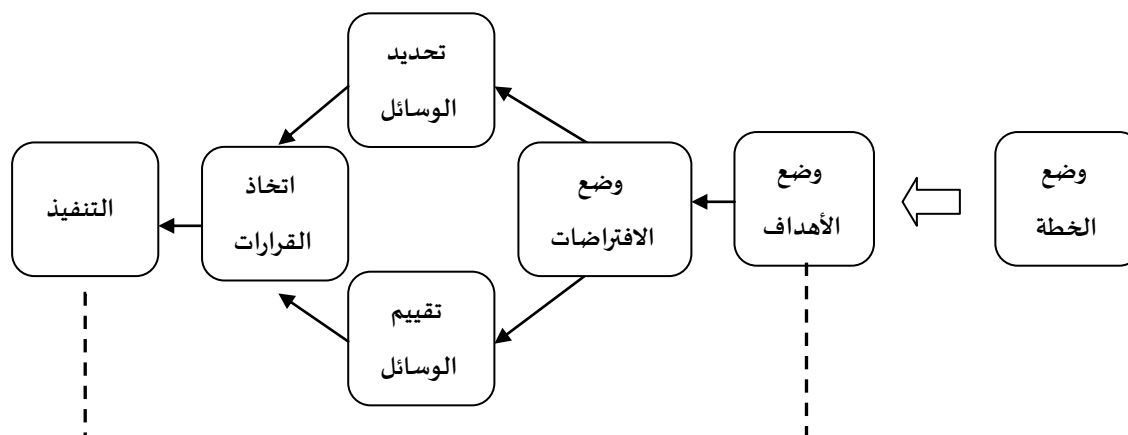
هناك عدة خطوات رئيسية يجب اتباعها عند كل عملية تخطيط كاملة موضحة في الشكل التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> مؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي الخيرية، "دليل التخطيط التشغيلي"، دار وجوه للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016 ص 07.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 69.

شكل رقم (05): مراحل التخطيط



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع عمان، 2016، ص 69.

1- وضع الأهداف: أول خطوات التخطيط هي وضع الأهداف الرئيسية، أو تحديد واختيار الهدف الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه، بمعنى تحديد الإجابة على السؤال: ما المطلوب تحقيقه في المستقبل؟ ويشترط في الهدف أن يكون قابل للقياس ومحدد زمنياً، فلا يمكن وضع خطة إذا لم يتم معرفة ما ترغب المؤسسة في تحقيقه. من المهم جداً أن تكون أهداف أي خطة إدارية محددة بوضوح، حيث يجب أن يمتلك الهدف الفعال خمس خصائص أساسية هي: أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتنفيذ، ومعقولة، ومجدولة زمنياً. وفقاً للخطوط العريضة التي أتى بها نموذج SMART لتحديد الأهداف كما هو مبين في الجدول التالي<sup>1</sup>:

جدول رقم (03): نموذج SMART لوضع أهداف تنظيمية فعالة

| الخاصية      | البيان                                                                                                                           |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| محدد         | يجب تحديد الأهداف بوضوح حتى يسهل فهم ما يجب تحقيقه وما سيتم اعتباره ناجحاً.                                                      |
| قابل للقياس  | يجب تحديد المقياس الدقيق ويجب أن يكون الهدف قابلاً للقياس من خلال بعض الطرق.                                                     |
| قابل للتنفيذ | تحتاج المؤسسة إلى التأكد من أن مديري وحدات الأعمال لديهم السلطة والموارد لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاولة تحقيق الأهداف المحددة. |
| معقول        | يجب تحديد أهداف واقعية؛ لأن الأهداف غير الواقعية مثبطة لكل من المديرين وموظفيهم.                                                 |
| مجدول زمنياً | يجب أن تحتوي الأهداف على تواريخ رئيسية، أو مواعيد نهائية لتحقيقها.                                                               |

Source: John R. Schermerhorn et al, **Management**, 6<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Australia, 2017 p208.

<sup>1</sup> John R. Schermerhorn et al, **Management**, 6<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Australia, 2017, p208.



2- وضع افتراضات التخطيط: ثاني خطوات التخطيط هو تحديد عناصر البيئة الخارجية التي من المتوقع أن تعمل فيها المؤسسة من خلال وضع افتراضات مبنية على التنبؤ، كالتنبؤ بمستويات الأجور، وكمية العمل، ... إلخ. ويجب هنا التفرقة بين عملية التنبؤ التي يقصد بها التوقعات التي ممكن أن تحدث في المستقبل والأهداف التي يقصد بها النتائج والغايات المراد الوصول إليها<sup>1</sup>.

3- تحديد الطرق والوسائل المناسبة: تحديد كيف يمكن تحقيق ما تم وضعه من أهداف، وتحديد الوسائل التي ستستخدم في تحقيق الأهداف، والوسائل البديلة الأكثر فاعلية، ومن يقوم بالتخطيط، والأطراف المشاركة في التنفيذ.

4- تقييم الطرق والوسائل البديلة: رابع خطوات التخطيط هي تقييم الطرق والبدائل للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، استنادا إلى معايير معينة تدعى معايير التقييم. وتعد عملية التقييم أمر بالغ الأهمية للحفاظ على المواءمة بين ما تحتاجه المؤسسة من وسائل وما يمكن للمديرين تقديمه، وبالتالي فهي ذات قيمة في التخطيط لتحقيق عدة خطوات إيجابية للأمام. لذا يجب أن تكون عملية التقييم أكثر شمولاً، وتضمينها في عمليات التخطيط أمر لا مناص منه. ويجب النظر إليه دائما بمثابة فرصة لمساعدة المديرين على اتخاذ القرار بشأن التخطيط وليس مجرد خطوة من خطوات التخطيط.

5- اتخاذ القرار: خامس خطوات التخطيط هو إصدار حكم بشأن طرق ووسائل تحقيق الأهداف، واختيار الوسيلة المناسبة.

### المطلب الثالث: التنظيم (Organizing)

تخيل منظمة لا يوجد فيها مدراء ولا أحد لديه مكتب خاص، ولا يوجد هيكل تنظيمي واضح، والموظفون هم من يحددون ساعات العمل ويختارون الأشخاص الذين يعملون معهم والمشاريع التي يعملون عليها. ربما يبدو هذا وكأنه مكان عمل مثالي للبعض، أو ربما يبدو وكأنه فوضى، وقد يكون من المفاجئ معرفة أن هذا هو النهج التنظيمي لواحد من أكبر شركات تصميم ألعاب الكمبيوتر ومنصات الترفيه الاجتماعي في العالم، هي شركة Valve المشهورة لسلسلة الألعاب، وهي أيضا المسؤولة عن أكبر منصة ألعاب على الإنترنت في العالم Steam، مع أكثر من 35 مليون نشط من المستخدمين<sup>2</sup>.

لذلك مع عدم وجود مديرين للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، كيف حققت الشركة هدفها الذي تحسد عليه وتسجل أكبر نمو في عدد الابتكارات في العالم؟ الإجابة المختصرة هي أنهم يوظفون الأشخاص المناسبين ويعملون معا لتطوير ثقافة مؤسسية تكافئ الأداء والابتكار لديهم مجموعة واسعة من المهارات، بما في

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> John R. Schermerhorn et al, Op.cit, p257.

ذلك القدرة على العمل بفعالية في فرق، إلى جانب الخبرة في المجال، ولديهم الشغف بما يفعلونه. قد يمثل هذا تحديا كبيرا لطرق التفكير التقليدية حول هيكل المؤسسة، وقد يكون مؤشرا على اتجاه المؤسسات في المستقبل<sup>1</sup>. في الحقيقة أن الإجابة على كيفية نجاح هذه الشركة وتحقيقها لمستويات كبيرة من النمو رغم عدم وجود موظفين يحملون لقب "مدير"، يؤدون العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، هو أن هذه الشركة توظف الأشخاص المناسبين ممن يملكون القدرة على التنظيم، والعبرة هنا أن وظيفة التنظيم لا تقتصر فقط على المديرين وإنما كل الموظفين على اختلاف مستوياتهم ورتبهم معنيين بالتنظيم، ولذا فالمؤسسة ملزمة بالعمل على اكسابهم المهارات التنظيمية من خلال التدريب.

### أولاً: تعريف التنظيم

ثاني وظائف العمل الإداري هو وظيفة التنظيم التي تقوم على تحديد مكونات الجهاز الإداري، والعلاقات والمسؤوليات والصلاحيات لكل وحدة إدارية وتعد حلقة الوصل بين جميع الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وقيادة ورقابة، ويعرف التنظيم على أنه: "ترتيب العلاقات بين وظائف المؤسسة عن طريق تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية وواجبات كل منها؛ بهدف تحقيق التنسيق بين الموارد البشرية والموارد المادية المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية"<sup>2</sup>.

ويعرف التنظيم كذلك على أنه: "توزيع الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وينعكس ذلك في تقسيم العمل في المؤسسة على إدارات ووظائف محددة، ورسم الخطوط الرسمية للسلطة، وتحديد آليات تنسيق المهام التنظيمية المتنوعة"<sup>3</sup>.

وتعنى وظيفة التنظيم ببناء الهياكل الداخلية للمؤسسة الذي تتضمن تحديد الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف، مما يتطلب تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس، وتفوض السلطات اللازمة لهذا الرئيس لمتابعة الأعمال<sup>4</sup>.

ويتضمن التنظيم باعتباره وظيفة من وظائف الإدارة إنشاء قسم من العمالة لأداء المهام وتنسيق النتائج لتحقيق هدف مشترك، ويعرف بأنه: "عملية ترتيب الأفراد والموارد المتاحة الأخرى للعمل معا وتحقيق هدف محدد"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> مريزق عدمان، مرجع سابق، ص ص 61-62.

<sup>3</sup> Richard L. Daft, **Management**, 9<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, Mason, USA, 2010, p244.

<sup>4</sup> سعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 72.

<sup>5</sup> John R. Schermerhorn et al, Op.cit, p258.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب التمييز بين التنظيم كوظيفة من وظائف المديرين، وكعنصر من عناصر الإدارة التي تستطيع من خلاله الهيئة الإدارية تحقيق أهدافها، فالتنظيم كنشاط يعد جزء من الإدارة ويأتي منطقيا بعد التخطيط، والتنظيم كبناء أو هيكل يصور المسؤوليات والسلطات والعلاقات في المجهودات الجماعية وهو كذلك أداة من أدوات الإدارة تستخدمها للوصول للأهداف وبالتالي هذا الشكل من التنظيم يأتي قبل الإدارة. ويمكن تعريف التنظيم وفقا لهذا الأساس على أنه: "تحديد المسؤولية والسلطة والعلاقات في المجهودات الجماعية"<sup>1</sup>.

وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل: ما الذي يجب تحقيقه؟ أو متى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة عن أسئلة مثل:<sup>2</sup>

- من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به على أكمل وجه؟
- كم عدد الموظفين الذين يجب أن ترفع تقاريرهم مباشرة إلى المسؤول الأعلى؟
- ما مقدار المركزية التي يجب أن تكون في المؤسسة؟
- كيف يجب أن يكون تصميم الوظائف؟
- متى يجب على المؤسسة تطوير الهيكل التنظيمي؟

يتضح مما سبق أن وظيفة التنظيم هو الوظيفة الإدارية التي تختص ببناء الهياكل التنظيمية، تقسيم العمل وتحديد المهام التي يتعين القيام بها، وترتيب الموارد، وتنسيق الأنشطة؛ لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

## ثانياً: أركان وعناصر التنظيم

### 1- عناصر التنظيم

بناء على التعريفات السابقة يمكن استخراج عناصر التنظيم الأساسية التالية:

- الهدف ويشترط فيه أن يكون محدد وفق خطة متفق عليها؛
- الأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف؛
- الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة للقيام بالأعمال؛
- الوسائل والإمكانات المادية للقيام بالأعمال؛
- تحديد المسؤولية؛
- تحديد السلطة.

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> Stephen P, David D, Mary C, Op.cit, p77.

## 2- أركان التنظيم

ذكرنا سابقاً أن التنظيم هو "تحديد المسؤولية والسلطة والعلاقات في المجهودات الجماعية" وعلى هذا الأساس يمكن القول إن أركان التنظيم تتمثل أساساً في المسؤولية، والسلطة<sup>1</sup>:

أ- المسؤولية: المسؤولية هي محاسبة الفرد عن الواجبات التي كلف بالقيام بها كونه عضواً في المؤسسة، فبمجرد اسناد مجموعة من الواجبات إلى شخص ليقوم بها يصبح مسؤولاً عنها ويحاسب عليها إذا أخطأ ولم يؤديها على الوجه المطلوب، وأصل المسؤولية أنها إلزام مفروض على المرؤوس من رئيسه، ولا يمكنه التخلص منها بحجة أن مرؤوسه هو من أخطأ أو قصر في العمل، ولهذا "المسؤولية لا تفوض". وحتى يتمكن المرؤوس من القيام بمسؤولياته يجب أن تمنح له السلطة؛ ليستطيع اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد الذين يعملون تحت إمرته.

ب- السلطة: حتى يتمكن الشخص من اتمام الواجبات المسؤول عنها يجب أن يعطى له الحق في اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين وهذا ما يسمى بالسلطة فهي الحق المخول لاتخاذ القرار وإعطاء الأوامر والتصرف، على أن تمنح هذه السلطة بقدر المسؤولية التي تعطى لمتخذ القرار.

وتعرف السلطة على أنها "القوة الشرعية التي تمنح من قبل المؤسسة"<sup>2</sup>. وهناك قضيتان محددتان يجب على المديرين معالجتهما عند توزيع السلطة هما التفويض واللامركزية<sup>3</sup>:

أ- التفويض: عملية التفويض هي إنشاء نمط للسلطة بين الرئيس ومرؤوس واحد أو أكثر، وعلى وجه التحديد فإن التفويض هو العملية التي يقوم من خلالها المديرون بإحالة جزء من إجمالي عبء العمل الخاص بهم للآخرين. وتتضمن عملية التفويض ثلاث خطوات: أولاً، يعطي المدير المرؤوس مهمة (مسؤولية) للقيام بها، وقد تمتد هذه المرحلة من وقت إخبار المرؤوس بهذه المهمة إلى إعداد تقرير بتعيين الشخص المسؤول عن فرقة العمل وثانياً، يتم منح الفرد سلطة القيام بالمهمة. ثالثاً، ينشئ المدير ملف مسؤولية المرؤوس يتضمن التزاماً من المرؤوس بقبول تنفيذه للمهمة المعينة من قبل المدير.

ب- اللامركزية: تعكس اللامركزية فلسفة التنظيم والإدارة وتتطلب اختياراً دقيقاً لأي قرار ينشر عبر الهيكل التنظيمي<sup>4</sup>. لذا تقوم المؤسسات بتطوير أنماط جديدة للسلطة، وتعد اللامركزية واحدة من هذه الأنماط، وهي عملية منهجية لتفويض القوة والسلطة للمديرين في جميع أنحاء المؤسسة إلى المستويات الأخرى المتوسطة والدنيا. ومن المهم أن نتذكر كذلك أن اللامركزية هي في الواقع إحدى النهايات المتصلة والمثبتة في الطرف الآخر

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> Ricky W. Griffin, **Fundamentals of management**, 8th edition, Cengage Learning, Boston, USA, 2016, pp 167 169.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Harold. k, and Heinz.W, **Essentials of management**, 9<sup>th</sup>ed, McGraw-Hill, New Delhi, 1988, p21.

من المركزية التي هي عملية منهجية الاحتفاظ بالقوة والسلطة في أيدي المديرين في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم، فإن اللامركزية هي التي يتم فيها تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أقصى حد ممكن من المديرين أسفل سلسلة القيادة، على العكس من ذلك في مركزية التنظيم فإن القوة وسلطة اتخاذ القرار يتم الاحتفاظ بها على مستويات أعلى في منظمة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أهمية التنظيم

للتنظيم قدر كبير من الأهمية في العمل الإداري تستطيع من خلاله المؤسسة تحقيق العديد من الفوائد من أهمها<sup>2</sup>:

- يمكن التنظيم من تحديد الأعمال ومراحل سيرها، والإدارات والأقسام التي تمر بها، والأفراد المكلفين بتأديتها بما يسهم في انتظام العمل وانسيابه بسهولة؛
- يمكن التنظيم من تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات وعلاقة كل قسم وإدارة بالأقسام والإدارات الأخرى؛
- تحقيق التنسيق والتكامل بين التخصصات والخبرات والمهارات والإدارات والأقسام، والاستغلال الكفء للموارد البشرية من خبرات ومجهودات العاملين للحصول على إنتاجية مرتفعة والوصول للأهداف المخططة بأقل التكاليف.

ومن مزايا التنظيم كذلك:

- تجميع الوظائف المتشابهة وذات الصلة تحت تخصص واحد. وهذا يؤسس للتنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى توحيد الجهد والانسجام في العمل؛
- يحكم عمل الإدارات المختلفة من خلال تحديد الأنشطة والسلطة والعلاقات في الهيكل التنظيمي، ويخلق آلية تمكن الإدارة من التوجيه والرقابة على الأنشطة المختلفة في المؤسسة؛
- يضمن التنظيم دوراً فعالاً يتناسب مع وظيفة كل موظف في المؤسسة، ويساعد على تجنب الارتباك والتأخير وكذا ازدواجية العمل وتداخل الجهود.

### رابعاً: أنواع التنظيم

هناك نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي<sup>3</sup>:

- 1- **التنظيم الرسمي:** يشكل التنظيم الرسمي الهيكل التكويني للمنظمة، ويهتم بمظهرها الهندسي، وتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، وتحاول نظرية التنظيم الرسمي تحديد الوظائف لكل جزء من أجزاء المؤسسة، ويقضي هذا النوع من التنظيم أن تصمم المؤسسة على

<sup>1</sup> Ricky W. Griffin, Op.cit.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 76.

<sup>3</sup> عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1995، ص 380.

شكل هرم ذي قاعدة عريضة تدعم التكوين الهرمي المتدرج إلى الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح... وهكذا حتى قمة التنظيم أين تتركز القيادة في شخص له السلطة الكاملة على كل المؤسسة.

ويقوم التنظيم الرسمي على ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المؤسسة، والمهام، والأهداف، ومدى الحريات المتاحة، وقنوات الاتصال وغيرها، والتي تعرف وتقتن رسمياً<sup>1</sup>.

والتنظيم الرسمي هو تصميم الهياكل التنظيمية، وتحديد المستويات الإدارية، ووحداتها التنظيمية وقنوات الاتصال الرسمية، وخطوط السلطة والمسؤولية لكل مستوى إداري ووحدة تنظيمية، وتحديد قيادات التنظيم. ويستمد التنظيم الرسمي مقوماته ووجوده من خلال هيكل الوظائف وتحديد الإدارات والوحدات التنظيمية وما يصاحبها من سلطات ومسؤوليات. هذه السلطات تتاح من خلال المستويات التنظيمية العليا في إطار وظيفي يشغله الشخص ويستمد سلطته من وظيفته التي يتحمل المسؤولية عن أدائها<sup>2</sup>.

2- التنظيم غير الرسمي: ينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة الدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة، والذي يرتب أنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في تصرفاتهم، لهذا فإن هذا النوع من التنظيم غير الرسمي يهتم بالأفراد ودوافعهم الخاصة، والاعتبارات والعوامل التي يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تنبع أساساً من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكياتهم، وقد لا يتفق التنظيم غير الرسمي مع الهيكل التنظيمي الرسمي؛ لأنه يهتم بالتنظيم على أساس أنه كائن يجب أن يكون غير رسمي<sup>3</sup>.

ويقوم التنظيم غير الرسمي على ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المؤسسة، الذي يعتمد على دوافع الأفراد وحاجاتهم غير المقتنة، ولا يتوقف هنا التنظيم غير الرسمي وإنما قد ينشأ من المشاركة في نفس الظروف أو المشاعر سواء كانت ناتجة من البيئة الداخلية للعمل أو الخارجية له<sup>4</sup>.

يستمد التنظيم غير الرسمي وجوده من خلال العلاقات الترابطية بين جماعات العمل ومفرداتها من العاملين، وتعد السلطة شخصية مكتسبة في التنظيم غير الرسمي، مرتبطة بأفراد يمنحونها لواحد من بينهم ليقودهم ويوجه تصرفاتهم، وهذا فإن مراكز السلطة تهتز وتصبح غير مستقرة في هذا النوع من التنظيم وتابعة لتوجهات الأفراد والجماعات غير الرسمية. أما القيادات في التنظيم غير الرسمي فيتم تحديدها استناداً لقدراتهم الفنية، والأقدمية في العمل، ومهارتهم القيادية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 271.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 16.

<sup>3</sup> عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، مرجع سابق، ص 393.

<sup>4</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 271.

<sup>5</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 17.

### 3- علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي

يذكر أنثريوني (Etzioni)، أن التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة أهداف واحتياجات متعارضة مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم<sup>1</sup>.

يقودنا هذا الطرح إلى القول إن التنظيم الرسمي لا يمكن له التحكم كلياً في سلوك العاملين أو يضع التصور النهائي لما يجب أن يكون عليه هذا السلوك حتى وإن كان هناك مخطط رسمي بهذا الشأن. فالمعلومات يتم تبادلها بين المجموعات والأفراد بسرعة حتى عند تحديد خطوط الاتصال. وردود الفعل أسرع، لذا فالتنظيم غير الرسمي يوفر للأفراد الأعضاء فرصة لبناء مكانة وتفاعل اجتماعي وتمكينهم من التغلب على أزمات الهوية. وبهذا يسد التنظيم غير الرسمي الفراغ الذي يتركه التنظيم الرسمي والمتعلق بالنواحي السلوكية.

وتنشأ في غالب الأحيان تجمعات وعلاقات داخل التنظيم الرسمي والتي تسمى بالتنظيم غير الرسمي نتيجة طبيعة الإنسان الاجتماعية وما يحمله الفرد من قوة جذب تجاه الآخرين، والعاملون لا يتقيدون كلية بما يتطلبه التنظيم الرسمي في أداء مهامهم وربط علاقاتهم المهنية داخل المنشأة، بل تجدهم يلجؤون إلى انتهاج طرق وممارسات غير رسمية مصدرها جماعة العمل التي ينتمون إليها؛ للتخفيف من ضغوطات التنظيم الرسمي وتعويض ما لم يستطع توفيره التنظيم الرسمي من احتياجات اجتماعية ونفسية<sup>2</sup>.

### خامساً: مراحل التنظيم

هناك عدة خطوات رئيسية يجب اتباعها عند كل عملية تنظيم، يمكن ترتيبها كما يلي<sup>3</sup>:

1- اتباع الخطط والأهداف: يتم تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في عملية التخطيط التي تسبق التنظيم، لذا يجب اتباع هذه الخطط عند محاولة تحديد الأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، فمن الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما يمكن إلغاء بعض الإدارات، أيضاً قد يتم تطوير هيكل تنظيمية وتنشأ علاقات جديدة بن مستويات اتخاذ القرارات وتقيد أخرى.

2- تحديد النشاطات: يتم في هذه الخطوة تحديد الأنشطة وتقسيمها وفق الأهداف الموضوعية، يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة. لتجنب أي ازدواجية في العمل.

3- تخصيص النشاطات: تخصيص أنشطة لكل إدارة، وقسم، أو وحدة، ولكل فرد من أفراد المؤسسة المكلفون بإنجاز الأعمال<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زكار علي، "التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية"، مجلة الحكمة لدراسات الاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، جانفي 2013، ص 37.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 23.

<sup>4</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 86.

ويتم في هذه الخطوة إنشاء الأقسام وتجميع الأنشطة في وحدات بناء على التشابه في الطبيعة، بمعنى أنه يتم تجميع الأنشطة المتشابهة معاً؛ مما يعزز التخصص ويصبح كل قسم متخصص من الأقسام في مهمة معينة، ويمكن تشكيل الأقسام على أساس عدة معايير مثل المنطقة والمنتج وما إلى ذلك.

4- تعيين المواقع الإدارية: تعين مدير أو مسؤول عن كل نشاط ومنحه سلطة مساوية للمسؤولية الملقاة على عاتقه<sup>1</sup>.

كما يتم في هذه الخطوة تحديد الأدوار والمسؤوليات للموظفين حسب مهارتهم وقدرتهم، وأثناء تعيين الواجبات يجب التأكد من اختيار الشخص الأكثر ملاءمة وكفاءة للعمل.

5- الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام: ويتم في هذه المرحلة تحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها وتحديد العلاقات الرأسية، والأفقية في المؤسسة ككل، فالهيكل الأفقي يبين من هو مسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة ويجعل عملية اتخاذ القرار تحت السيطرة<sup>2</sup>.

وتحتاج كل منظمة إلى هيكل هرمي مناسب للعمل بكفاءة، ويجب أن يعرف كل شخص من يعمل تحت إشرافه ومن يحتاج إلى إبلاغه، فالتأسيس الواضح لمثل هذه العلاقات يساعد في الأداء السلس للمنظمة. والشكل التالي يوضح المراحل المذكورة أعلاه والتي ينبغي اتباعها عند كل عملية تنظيم<sup>3</sup>:

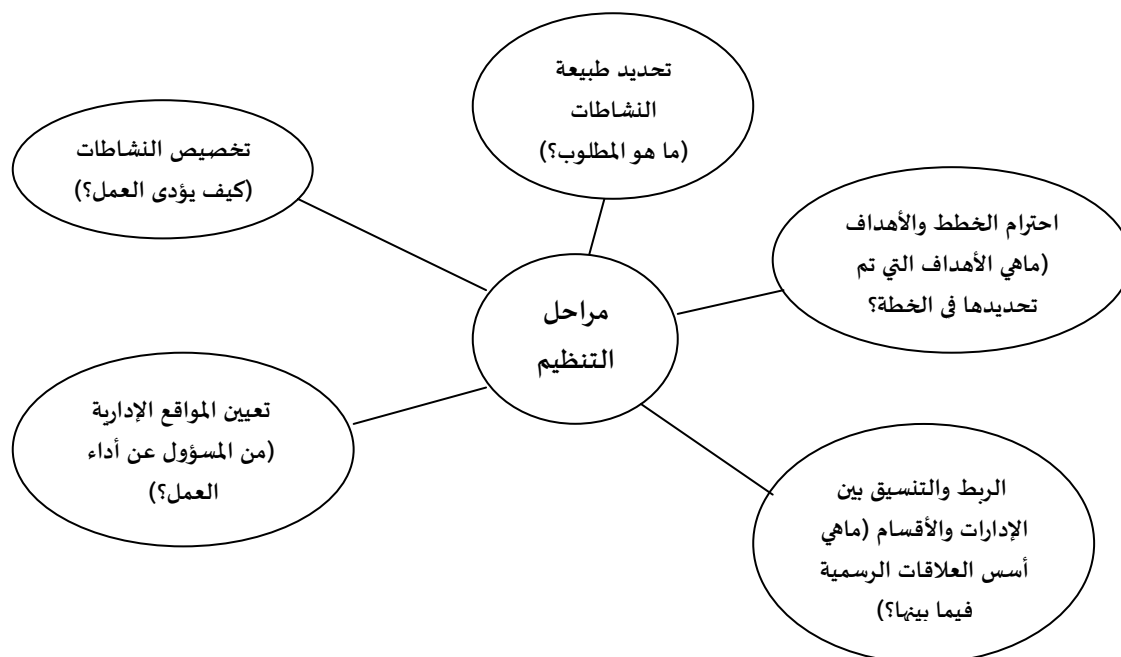
<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 87.



شكل رقم (06): مراحل التنظيم



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 86.
- محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 23-24.

#### سادسا: مبادئ التنظيم

هناك عدة مبادئ يتفق بشأنها الكتاب والممارسون عند إقامة أي تنظيم وهي<sup>1</sup>:

- 1- مبدأ تحديد الهدف: يؤدي تحديد الأهداف إلى تحديد الأعمال الواجب القيام بها والمسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين بالعمل، كما يؤدي إلى تنمية الخطط، وتركيز الجهود، وتوجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف.
- 2- مبدأ تقسيم العمل: يسمح تقسيم العمل إلى أبسط العناصر المكونة من التعرف على العناصر الثانوية والرئيسية فيه؛ مما يساعد على تحقيق وفرة التخصص بأنواعها المختلفة.

ولا يزال تطبيق هذا المبدأ واسع الانتشار في المنظمات إلى غاية اليوم رغم قدم النظريات التي أطرت هذا المبدأ ومن أهمها نظرية آدم سميث (Adam Smith)، الذي ناظر كثيرا بخصوص تقسيم العمل (أو التخصص الوظيفي)، والمزايا الاقتصادية التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات والمجتمع من هذه العملية، وخلص إلى أن

<sup>1</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ص 284-285.

تقسيم العمل يزيد من الإنتاجية من خلال زيادة مهارة وبراعة العامل، ويوفر الوقت الضائع في تغيير المهام ويخلق العمالة المبتكرة<sup>1</sup>.

3- مبدأ الوظيفية: ويقصد بهذا المبدأ بناء التنظيم على قواعد من الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة للقيام بالأعمال؛ لأن عمر الوظائف مستمر مادامت المؤسسة مستمرة في عملها، على عكس الأفراد الذين قد يتركون عملهم بالمؤسسة لسبب من الأسباب<sup>2</sup>.

4- مبدأ وحدة الإشراف والرقابة: حتى يمكن تحديد خطوط الاتصال، والعلاقات التنظيمية، والمسؤولية عن الأعمال المنجزة، يقتضي هذا أن يتلقى الفرد تعليماته من رئيس إداري واحد، وأن يتحدد عدد المرؤوسين الخاضعين لإشراف رئيس إداري واحد مع الحرص على أن يكون عددهم مقبول<sup>3</sup>. ويمكن إضافة مبادئ أخرى لوظيفة التنظيم نراها مهمة جدا:

5- مبدأ تحديد المسؤولية: بتطبيق قاعدة المسؤولية لا تفوض، يصبح الرئيس في العمل مسؤول عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بالمرؤوسين، في حين يبقى التفويض مجرد طريقة مثلى لإنجاز الأعمال الإدارية.

6- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية: يجب أن يعطى الحق في اتخاذ القرار بنفس درجة المسؤولية الملقاة على العاتق، للتمكن تنفيذ المهام على أفضل وجه ممكن. فالسلطة والمسؤولية يجب أن يسيرا جنب إلى جنب لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة.

7- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يسمح التنظيم بتجديد مكوناته وتطويرها لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة به، مما يؤدي إلى نموه واستمراره في تحقيق الأهداف المنشودة.

#### سابعاً: المستويات الإدارية

تضطلع الإدارة بتنسيق وإدارة المهام المطلوبة من الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة. سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، وفي الغالب توجد ثلاثة مستويات إدارية في كل منظمة هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، ولكل مستوى إداري من هذه المستويات مهام معينة.

تقوم الإدارة العليا بمهمة أساسية تتمثل في الجمع بين مختلف مكونات التنظيم، وتنظيم أعمال الوحدات المختلفة التابعة للمنظمة التي تتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة، وتحوز الإدارة العليا على مديرين رفيعي المستوى مسؤولون عن تقدم واستمرار المؤسسة، ويسعون دائماً لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة لها ويتحملون المسؤولية عن جميع مساعي الشركة وتأثيرها على المجتمع، في حين تدير الإدارة الوسطى العلاقة بين

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Op.cit, p28.

<sup>2</sup> علي الشراوي، مرجع سابق، ص 284.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 285.

الإدارة العليا والإدارة الإشرافية، هذه الأخيرة التي تؤدي مهمة كبيرة في التنظيم لأنها تنسق جهود القوى العاملة الحقيقية وتوجههم نحو تحقيق المخرجات.

### 1- مهام المستويات الإدارية الثلاثة

تقوم المستويات الإدارية الثلاثة: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية بنفس الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وقيادة، واتخاذ القرار، ولكن الاختلاف يكمن في أهمية وصعوبة وشمولية هذه المهام الإدارية، فالتخطيط مثلاً على مستوى الإدارة العليا يختلف على التخطيط على مستوى الإدارة الإشرافية، وكذلك وظيفة الرقابة والمهام الإدارية الأخرى، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

جدول رقم (04): وظائف المستويات الإدارية الثلاثة

| المهمة الإدارية / المستوى الإداري | الإدارة العليا                                                                                   | الإدارة الوسطى                                                                                       | الإدارة الإشرافية                                                                |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| التخطيط                           | التخطيط للمدى الطويل (05 إلى 10 سنوات)، يتم فيه تحديد أهداف المؤسسة ككل واستراتيجيتها.           | التخطيط للمدى القصير (1 سنة)، يتم فيه تحديد أهداف الوحدات التي تشرف عليها.                           | التخطيط للمدى القصير (أسبوع إلى شهر)، يتم فيه وضع برامج وجدول التنفيذ التفصيلية. |
| الإشراف والتوجيه                  | تضع اللوائح والسياسات العامة المؤسسة لأعمال المؤسسة ككل، ويكون الإشراف فيها عاماً.               | تضع والسياسات وقواعد وإجراءات العمل لنشاطات الوحدات التابعة لها، ويكون الإشراف على الوحدات التابعة.  | تصدر أوامر وتوجيهات التنفيذ اليومية، ويكون الإشراف فيها محدداً ودقيقاً.          |
| الرقابة                           | تمارس رقابة على مستوى أداء المؤسسة ككل، رقابة على مدى تحقيق الأهداف، وهي رقابة عامة غير تفصيلية. | تمارس رقابة على مستوى أداء الوحدات التابعة لها.                                                      | تمارس رقابة مباشرة، مستمرة، تفصيلية.                                             |
| اتخاذ القرارات                    | تضع القرارات الصعبة للمنظمة ككل، وعدد القرارات قليل نسبياً.                                      | اتخاذ القرارات الأقل صعوبة والمتعلقة بنشاطات الوحدات التنظيمية التي تشرف عليها، وعدد القرارات متوسط. | اتخاذ القرارات اليومية المبرمجة السهلة نسبياً، وعدد القرارات كثير.               |

المصدر: حامد سوادى عطية، العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، د ن، 2015، ص 145.

<sup>1</sup> حامد سوادى عطية، مرجع سابق، ص 144.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن وظائف المدير هي نفسها مهما كان المستوى الإداري الذي ينتهي إليه وموقعه داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، سواء كان مديرا عاما، أو مديرا لقسم، أو مدير جهوي، أو مدير وحدة أو فرع، فكل مدير مسؤول عن مجموعة من المرؤوسين ويقوم بتوجيههم نحو انجاز العمل وفق ضوابط يحددها التنظيم، وهكذا فالوظائف الإدارية هي نفسها من حيث طبيعتها ومسؤولياتها، والاختلاف يكمن فقط في أهميتها وشموليتها ومكان ومدة تطبيقها، والذي يهم هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الفاعلية وخلق الجو الملائم للعمل.

## 2- أنواع المديرين

هناك العديد من أنواع المديرين الذين يعملون في المؤسسة، يمكن التمييز بينهم بناء على المستوى الإداري الذين ينتمون إليه كما يلي<sup>1</sup>:

### أ- كبار المديرين (Top managers)

يشكل مدراء الإدارة العليا (top managers)، مجموعة صغيرة نسبيا من المديرين التنفيذيين الذين يديرون التنظيم العام. تشمل الألقاب الموجودة في هذه المجموعة الرئيس، ونائب الرئيس، والرئيس التنفيذي (CEO). ويقوم كبار المديرين (top managers)، بتحديد الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة، وسياسات التشغيل، كما أنهم يمثلون رسميا المؤسسة في البيئة الخارجية المحيطة من خلال عقد الاجتماعات مع المسؤولين الحكوميين والمديرين التنفيذيين للمنظمات الأخرى.

### ب- مدراء الإدارة الوسطى (Middle managers)

في الغالب يشكل المديرون على مستوى الإدارة الوسطى أكبر مجموعة من المديرين في معظم المنظمات حيث تشمل الألقاب الموجودة في هذه المجموعة على مدير المصنع، ومدير العمليات...إلخ. وهم مسؤولون بشكل أساسي عن تنفيذ السياسات والخطط التي وضعها كبار المديرين (top managers) على مستوى الإدارة العليا والإشراف على أنشطة المديرين في المستويات الأدنى (الإدارة الإشرافية)، وتنسيقها.

### ت- مدراء الإدارة الإشرافية (First-line managers)

يشرف مديرو الخط الأول على العمليات اليومية وعلى أنشطة موظفي التشغيل وينسقونها. الألقاب الشائعة لمديري الصف الأول هي المشرف والمنسق ومدير المكتب، وغالبا ما تكون مثل هذه المناصب هي الأولى التي يشغلها الموظفون الذين يدخلون الإدارة من رتب العاملين، وفي العادة ينفق مديرو الخط الأول نسبة كبيرة من وقت الإشراف على عمل مرؤوسهم.

<sup>1</sup> Ricky W. Griffin, Op.cit, p4.

### ثامنا: علاقة التنظيم بالتخطيط

تسعى المؤسسة إلى تنظيم إدارتها المختلفة بما يتوافق ونوعية الخطط الموضوعة، فالتخطيط المتقن يقود بالضرورة إلى إجراءات تنظيمية متناسبة مع التخطيط، وهنا تكمن العلاقة ما بين وظيفة التنظيم ووظيفة التخطيط<sup>1</sup>.

ويعد التخطيط الأساس المتين الذي تقوم عليها جميع الوظائف الإدارية الأخرى. فهو كما رأينا، عملية مهمة يتم من خلالها تحديد الأهداف وطرق سير العمل للإجابة عن الأسئلة مثل: ما هي أهداف المؤسسة طويلة المدى؟ ما هي الاستراتيجيات التي ستحقق هذه الأهداف على أكمل وجه؟ ماذا يجب أن تكون أهداف المؤسسة قصيرة المدى؟ ما مدى صعوبة الأهداف الفردية؟ وبواسطة التخطيط يمكن للمدير تحديد الأنشطة التنظيمية المراد القيام بها، وتقسيمها وتخصيصها للأفراد، ورسم خطوط السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بين الأفراد بهدف تمكين الجميع من العمل بانتظام وبشكل أفضل لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها في التخطيط.

### المطلب الرابع: القيادة والتوجيه (Leading and directing)

رأينا سابقا أن التخطيط يحدد الأهداف ويضع الوسائل لتحقيقها، والتنظيم يقسم العمل ويوزع الوظائف على الأفراد ويعمل على تحويل الخطط إلى أعمال.

القيادة الإدارية هي الأخرى إحدى أهم الوظائف الإدارية الأربع للعمل الإداري، فهي تؤدي إلى توجيه الأفراد نحو استخدام قدراتهم بالشكل الكامل والصحيح لأجل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

#### أولاً: تعريف التوجيه

يعد التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى؛ لأنها تهتم بالعنصر الإنساني، وتركز على معظم جهود العاملين في المؤسسة. ويعرف التوجيه على أنه: "تحفيز أنشطة الأفراد وإرشادها للاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة"<sup>2</sup>.

ويتكون التوجيه من عملية أو تقنية يمكن من خلالها إصدار التعليمات، وتنفيذ العمليات كما هو مخطط له في الأصل. لذلك، فإن التوجيه هو "وظيفة قيادة الأفراد وإلهامهم والإشراف عليهم وإرشادهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>3</sup>.

وتتميز وظيفة التوجيه بعدة خصائص من أهمها<sup>4</sup>:

1- وظيفة شاملة: التوجيه مطلوب على جميع مستويات المؤسسة. فكل مدير وفي أي منظمة يقدم التوجيه والإلهام لمؤوسيه.

<sup>1</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 139.

<sup>2</sup> ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 17.

<sup>3</sup> Management Study Guide, Directing Function of Management, disponible sur le site:

[https://www.managementstudyguide.com/directing\\_function.htm](https://www.managementstudyguide.com/directing_function.htm), consulté le : 10-01-2022

<sup>4</sup> Ibid.

- 2- نشاط مستمر: التوجيه هو نشاط مستمر طوال حياة المؤسسة.
  - 3- الارتباط بالعمل البشري: ترتبط وظيفة التوجيه بالمرؤوسين وبالتالي فهي مرتبطة بالعامل البشري؛ نظراً لأن العامل البشري معقد، والسلوك لا يمكن التنبؤ به.
  - 4- نشاط إبداعي: تساعد وظيفة التوجيه في تحويل الخطط إلى أداء، وبدون هذه الوظيفة يصبح الناس غير نشطين وتكون الموارد المادية بلا معنى.
  - 5- وظيفة تنفيذية: يتم تنفيذ وظيفة التوجيه من قبل جميع المديرين على جميع المستويات طوال فترة عمل المؤسسة، ويتلقى المرؤوس التعليمات من رئيسه فقط.
  - 6- وظيفة تفويضية: التوجيه وظيفة تتعامل مع البشر. لا يمكن التنبؤ بالسلوك البشري بطبيعته، وتكييف سلوك الناس تجاه أهداف المؤسسة هو ما يفعله المدير التنفيذي في هذه الوظيفة. لذلك، يوصف بأنه يحتوي على حساسية للتعامل مع السلوك البشري.
- من خلال ما سبق يمكن القول إن التوجيه هو عملية يقوم فيها المديرون بقيادة الأفراد وتزويدهم بالإرشادات اللازمة، وتشجيعهم على العمل بكفاءة وفاعلية، والإشراف على أدائهم لتحقيق أهداف محددة سلفاً، لذا فمحور اهتمام التوجيه هو التأثير على المرؤوسين وترغيبهم وإرشادهم، هو نفس محور اهتمام القيادة التي يمكن اعتبارها على هذا النحو أداة هامة من أدوات التوجيه.

#### ثانياً: تعريف القيادة

تعرف القيادة على أنها عملية وخاصة في آن واحد<sup>1</sup>.

- 1- القيادة كعملية: توصف القيادة بأنها عملية لإنشاء الالتزامات، وبث الحماس في الأفراد؛ لأجل استخدام كامل مواهبهم في إنجاز الخطط وتحقيق الأهداف، وعرفت وفقاً لهذا الأساس على أنها: "عملية إثارة الآخرين للعمل بجد لإنجاز المهام المهمة"<sup>2</sup>.

وتعد القيادة عملية ديناميكية للتأثير في الجماعة، يقوم بها أحد الأفراد لضمان مشاركة هذه الجماعة طوعاً في تحقيق المهمات في مختلف الظروف، ويمكن تعريفها وفق هذا الأساس على أنها "عملية تأثير في الأفراد والجماعات وخلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الأهداف"<sup>3</sup>.

وتركز القيادة كعملية على ما يفعله القادة في الواقع من خلال استخدام التأثير غير القسري لتشكيل مجموعة العمل أو أهداف المؤسسة، وتحفيز السلوك نحو تحقيق تلك الأهداف، والمساعدة على تعريف المجموعة بالثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ricky W. Griffin, Op.cit, p329.

<sup>2</sup> John R. Schermerhorn et al, Op.cit, p354.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 102.

2- القيادة كخاصية: تعرف القيادة كخاصية على أنها مجموعة الخصائص التي تنسب للأفراد الذين ينظر إليهم على أنهم قادة. وبالتالي فإن القادة أشخاص يمكنهم التأثير في سلوكيات الآخرين دون الحاجة إلى الاعتماد على القوة، وهم الأشخاص الذين يقبلهم الآخرون كقادة<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أن القيادة عملية وخاصة في نفس الوقت، فهي عملية من خلال التأثير على مجموعة الموظفين، وبث الحماس فيهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وهي خاصية من خلال مجموعة الصفات التي يجب أن يتسم بها الفرد وتؤهله لقيادة مجموعة العمل دون استخدام القوة. وتجب القيادة عن الأسئلة التالية<sup>3</sup>:

- كيف أتعامل مع الموظفين الذين يمتلكون دافعية أقل؟
- ما هو أسلوب القيادة الأكثر فاعلية في موقف معين؟
- كيف سيؤثر تغيير معين على إنتاجية الموظفين؟
- ما هو الوقت المناسب لتغيير بنية القوة الحالية وأنماط التفاعل الحالية والمواقف الراسخة بشكل جذري في المؤسسة؟

### ثالثاً: أنواع القيادة

يميز الخبراء بين نوعين من القيادة هما: القيادة الرسمية، والقيادة غير الرسمية<sup>4</sup>:

1- القيادة الرسمية: القيادة الرسمية هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الآخرين المعنيين بتحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم، القادة الرسميون عموماً لديهم مقياس القوة الشرعية بسبب رسمية السلطة. تمارس القيادة الرسمية مهامها وفق الأنظمة واللوائح الموضوعة من قبل التنظيم. التي تنظم أعمال المؤسسة، والقائد الذي يمارس مهامه على هذا النحو تكون سلطاته ومسؤولياته محددة حسب وظيفته والقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها<sup>5</sup>.

2- القيادة غير الرسمية: القيادة غير الرسمية هي عملية التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف غير رسمية قد تخدم أو لا تخدم اهتمامات المؤسسة، والقادة غير الرسميين يفتقرون عادة للسلطة الرسمية، لكن يمكن اعتبارهم كأصول ذات قيمة في المؤسسة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Ricky W. Griffin, Op.cit.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Stephen P, David D, Mary C, Op.cit, p77.

<sup>4</sup> Robert Kreitner, Op.cit, p403.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 225.

<sup>6</sup> Robert Kreitner, Op.cit.

تمارس القيادة غير الرسمية مهامها وفقا لقدراتها، ومواهبها القيادية، وقوة الشخصية ومدى تمكنها من التصرف السليم والحركة والاقناع، وليس وفق الأنظمة واللوائح الموضوعة من قبل التنظيم ولا حسب مركزها ووضعها الوظيفي<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أهمية القيادة

تتمثل مهمة القيادة في مساعدة الآخرين في بناء فرق عمل متماسكة، وإظهار قيادات أخرى مخفية داخل المنظمات تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، وباختصار فإن أهمية القيادة تنبع من كونها قمة التنظيم الإداري من خلال قيادة الأفراد إلى تحقيق الأهداف، ومن عدة أمور أخرى من أهمها<sup>2</sup>:

- تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة، ودفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛
- مساعدة الإدارة في تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج ماهرة؛
- زيادة تأثير وفاعلية العناصر الإنتاجية؛
- زيادة تأثير وفاعلية الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط والتنظيم والرقابة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- مساعدة المؤسسة في وضع تصور مستقبلي لها من ثم وضع مخطط استراتيجي واضح؛
- مساعدة المؤسسة على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية.

#### خامساً: الفرق بين القائد والمدير

يقال إن القادة يصنعون الفوضى خارج النظام، والمديرون يجعلون النظام خارج فوضى، قد يكون هذا الجدول القائم على الصور النمطية لتمرين أكاديمي مسل، لكنه يفتقد إلى نقطة مهمة هي أن المنظمات المتطورة اليوم تتطلب أشخاصا يمكنهم القيادة والإدارة معا، فالإدارة الجيدة تستدعي القيام بالأمرين معا، لكن كلاهما ليس بالعمل السهل ويختلف أحدهما عن الآخر من خلال المعايير المبينة في الجدول التالي<sup>3</sup>:

جدول رقم (05): الفرق بين القيادة والإدارة

| المدير                                                                        | القائد                                                                                                     | معيار التفارقة |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| يدبر الموارد، يمارس الإشراف والتوجيه والمحاسبة للموارد، وينفذ الخطط والخدمات. | يدبر الأفراد، ويمارس التحفيز، والتأثير، وتغيير السلوك، وإلهام الأفراد، وتحديد الاتجاه، والتعبير عن الرؤية. | النشاط         |
| يملك شخصية يقظة الضمير.                                                       | يملك شخصية جذابة.                                                                                          | الشخصية        |

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص 81.

<sup>3</sup> Ibid, p404.



|                   |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية            | صاحب رؤية.                                                                                                                                                                                                           | يخطط، ينظم، يوجه، يراقب.                                                                                                                                                            |
| أداة التأثير      | ذو فهم ويستخدم القوة والتأثير.                                                                                                                                                                                       | ذو فهم ويستخدم السلطة والمسؤولية.                                                                                                                                                   |
| التصرف            | يتصرف بحسم.                                                                                                                                                                                                          | يتصرف بمسؤولية.                                                                                                                                                                     |
| أولوياته في العمل | يضع الأفراد في المقام الأول. القائد يعرف أتباعه، يستجيب لهم ويعمل لصالحهم.                                                                                                                                           | يضع العملاء في المقام الأول. المدير يعرف عملائه، يستجيب لهم ويعمل لصالحهم.                                                                                                          |
| ارتكاب الأخطاء    | يمكن للقادة ارتكاب الأخطاء إذا:<br>- اختاروا الهدف أو الاتجاه الخاطئ بسبب عدم الكفاءة، أو النوايا السيئة، أو فرطوا في القيادة؛<br>- إذا كانوا غير قادرين على تقديم أو تنفيذ الرؤية بسبب عدم الكفاءة أو عدم الالتزام. | يمكن للمدراء ارتكاب الأخطاء إذا:<br>- فشلوا في إدراك أهمية الأفراد كمورد رئيسي؛<br>- عاملوا الأفراد مثل الموارد الأخرى أو كأرقام؛<br>- حرصوا على التوجيه والرقابة، ورفضوا المساءلة. |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Robert Kreitner, **Management**, 11<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, Bosten Massachusetts, UNITED STATES OF AMERICA, 2008, p404.

من خلال الجدول أعلاه يتضح جليا أن هناك ارتباط بين القيادة والإدارة، يكمن في كون أن نشاطات القيادة تدخل ضمن نشاطات الإدارة، أو بعبارة أخرى أن المدير يمكن أن يكون قائدا، أو مديرا وقائدا في نفس الوقت.

ولكن لا يمكن القول إن القيادة هي الإدارة أو العكس؛ لأن لكل منهما نشاطاتها واهتماماتها. فالقيادة تهتم بإدارة الأفراد، وتحديد الاتجاه وتطوير رؤية مستقبلية واستراتيجية؛ لإحداث التغييرات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية، وإلهام الأفراد وتحفيزهم على العمل، ومساعدتهم في التغلب على العقبات التي تواجههم، في حين أن الإدارة تهتم بوضع الخطوات المفصلة، والجداول الزمنية، والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقسيم العمل وتخصيص الموارد لتحقيق تلك النتائج المطلوبة، ثم مراقبة النتائج وتحديد الانحرافات ثم التخطيط من جديد لتصحيح هذه الانحرافات.

#### سادسا: عناصر القيادة الفعالة

فيما يلي ثلاثة عناصر للقيادة الفعالة، يمكن أن تكون بمثابة نقطة انطلاق جيدة للنجاح لأي شخص يشغل دورا قياديا<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Health & Safety Institute (HSI), **Three Key Elements of Effective Leadership**, disponible sur le site: <https://hsi.com/blog/3-key-elements-of-effective-leadership>, consulté le: 10-01-2022.

1- الشخصية القوية: تكسب الشخصية القوية صاحبها الاحترام من الآخرين، ربما يكون هذا كلاما متبذلا للبعض، لكن من المزايا الخفية للشخصية القوية للقادة هي أنها تجعل الآخرين يثقون بهم. الموظفون بشكل عام يتقبلون الثناء والضغط والنقد من رؤسائهم عندما يكون لديهم درجات عالية من الاحترام، والأهم من ذلك يكون الموظفون أكثر تفاعلا ويستجيبون للطلبات بسرعة أكبر عندما يثقون في أن هذه القائد يقودهم في الاتجاه الصحيح.

2- السرعة في اتخاذ القرار: قد لا تحتوي بعض القرارات اليومية على جدول زمني يسمح بأيام أو شهور من جمع المعلومات وتحليلها وتوليد الخيارات، فكلما طالت فترة تفكير القادة في القرار تضررت الإنتاجية، وتجد الموظفين يجلسون طويلا وينتظرون، وهم غير متأكدين من موعد إصدار القرار أو إيجاد الحل البديل، وإذا حدث ذلك فإنه سيؤدي إلى ضياع فرصة جيدة وتعطيل العمل على مشروع آخر، لذا يجب أن يتمتع القادة الفعالون بالذكاء والخبرة والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة عندما يتطلب الأمر ذلك.

3- متاحة عند الحاجة إليها: تحتاج القيادة الفعالة لمعاونين، وكل قائد يحتاج إلى تهيئة بيئة تشجع الأفراد على معاونته، وبذل جهود بسيطة وواعية ليكون متاحا عند الحاجة، فالقادة الفعالون يخصصون وقت كاف للعمل والموظفين.

#### المطلب الخامس: الرقابة (Controlling)

قد يتساءل الكثير عن سبب الحاجة للرقابة في المنظمات باختلاف أنواعها، والإجابة عن هذا التساؤل هو أن الحاجة للرقابة تظهر من حقيقة أن الخطط والأهداف والسياسات يقوم على أدائها الأفراد في ظروف مختلفة وبأدوات مختلفة، وفي مناطق وأوقات مختلفة. لذلك من المحتمل كثيرا ظهور الانحرافات<sup>1</sup>.

#### أولا: تعريف الرقابة

تتطلب جميع المنظمات عامة أو خاصة كانت، شكلا من أشكال الرقابة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية، فمن غير المرجح أن تكون الرقابة قضية خلافية. فإذا كان هناك خلاف حول هذه الأهداف، قد يؤدي هذا بالأفراد أو مجموعات أصحاب المصلحة إلى تعطيل مخطط الأهداف من خلال مقاومة أو مقاطعة آليات الرقابة؛ لهذا السبب غالبا ما يكون لكلمة "رقابة" دلالات سلبية عند الذين لا يفهمون قيمتها في إدارة المؤسسة والذين ينظرون إلى آليات الرقابة الفعلية متطلبة للغاية، وغير منطقية، وتنفر الموظفين، فمن المحتمل أن تكون لديهم نوع من المقاومة، وبشكل عام يمكن تعريف الرقابة على أنها: "عملية قياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان تحقيق النتائج المخطط لها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 437.

<sup>2</sup> John R. Schermerhorn et al, Op.cit, p294.

وتشير كلمة الرقابة كوظيفة إدارية إلى عملية التدقيق، الاختبار، التفتيش، الضبط، أو الإحكام، وتعرف بأنها: "عملية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية اللازمة؛ لضمان أن مهمة المؤسسة وأهدافها يتم تحقيقها على نحو فعال وبكفاءة قدر الإمكان"<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر: "الرقابة هي رصد الأداء، ومقارنته بالأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية كما هو مطلوب"<sup>2</sup>.

ويصف هذا التعريف ستة أسباب لضرورة الرقابة:

- جعل شيئاً ما يحدث بالطريقة التي تم التخطيط لها؛
- رصد الأداء؛
- مقارنة الأداء بالأهداف؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- التأكد من أن الأداء يلي الأهداف؛
- رؤية الأشياء تحدث بالطريقة الصحيحة.
- وتجيب الرقابة عن الأسئلة التالية<sup>3</sup>:
- ما هي الأنشطة في المؤسسة التي تحتاج إلى الرقابة؟
- كيف ينبغي رقابة على هذه الأنشطة؟
- متى يكون الانحراف في الأداء مهما؟
- ما هو نوع نظام المعلومات الإدارية الذي يجب أن تمتلكه المؤسسة؟
- يتضح مما سبق أن الرقابة هي: "عملية اكتشاف الانحرافات الناتجة عن عدم توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، لتمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وفي الوقت المناسب".

#### ثانياً: أنواع الرقابة

يمكن تقسيم الرقابة حسب موقعها إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية، وحسب توقيتها إلى رقابة سابقة ورقابة لاحقة، وفق التفصيل التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Robert Kreitner, Op.cit, p461.

<sup>2</sup> Angelo Kinicki, Brian k.Williams, Op.cit, p512.

<sup>3</sup> Stephen P, David D, Mary C, Op.cit, p77.

<sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 210.

## 1- الرقابة حسب موقعها

أ- الرقابة الداخلية: الرقابة الداخلية أو الرقابة الذاتية كما يسميها البعض، هي رقابة تمارسها وحدات الإدارة نفسها على أنشطتها وأداءها، وهي ميزة هامة تمكن الوحدات الإدارية من الوقوف على جوانب القصور في الأعمال والقيام بالتصحيح، وإكمال النقائص. وهذا هو الهدف الرئيس من هذا النوع من الرقابة.

ب- الرقابة الخارجية: تمارس هذا النوع من الرقابة سلطات من خارج التنظيم كتلك التي تمارسها سلطات الوصاية الإدارية على الوحدات اللامركزية، وهيئات وأجهزة رقابية مختصة تكون في الغالب مستقلة ماليا وإداريا، وتمنح هذه الهيئات الرقابية موظفيها سلطات وحماية من أي إجراء تعسفي يمكن أن يلحق بهم نتيجة ممارسة عملهم الرقابي، ومن بين هذه الهيئات نجد مثلا مجلس المحاسبة، المفتشية العامة للمالية، مفتشية الخزينة... إلخ.

## 2- الرقابة حسب توقيتها

أ- الرقابة السابقة: وتسمى أيضا بالرقابة المانعة أو الوقائية، ويقصد بها تحديد واكتشاف أي عوامل يمكن أن تحد من جدوى ونجاعة كل عمل إداري مقرر لينجز لاحقا، فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة، أما على المستوى الاستراتيجي فهي تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل<sup>1</sup>.

ويدفعنا هذا للقول إن التخطيط كوظيفة إدارية هو شكل من أشكال الرقابة السابقة أو المانعة أو الوقائية؛ لأنه يحدد الأهداف، والوسائل، والسياسات والإجراءات الواجب على الإدارة اتباعها تفاديا لأي انحرافات غير مرغوب فيها يمكن أن تحدث عند انجاز الأعمال مستقبلا، وتحقيق ما تطمح إليه من غايات بأقل التكاليف وأكثر فاعلية.

وتمارس الرقابة السابقة من بعض الأجهزة المتخصصة على نشاطات الإدارة وقراراتها وسلوك موظفيها سواء كانت هذه الأجهزة من داخل المؤسسة أو خارجها، بهدف ضمان أداء جيد والتأكد من التزام إدارة المؤسسة بالنصوص والأنظمة والتعليمات عند اتخاذ القرارات أو تنفيذ الإجراءات بصورة سليمة وفعالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن علي شيبان العامري، أنواع الرقابة، موسوعة مهارات النجاح للتنمية البشرية، متوفر على الموقع:

<https://web.archive.org/web/20140811112331/http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1240>، اطلع عليه بتاريخ

2023/01/09.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 211.

ب- الرقابة اللاحقة: وتسمى أيضا بالرقابة التقويمية، وتعرف قانونيا على أنها: "الرقابة المالية التي تجرى بعد حدوث الواقعة للأنشطة الإدارية والمالية"<sup>1</sup>. وهي رقابة تمارسها بعض الأجهزة المتخصصة على نشاطات الإدارة وقراراتها بعد حدوثها، سواء كانت هذه الأجهزة من داخل المؤسسة بهدف تقويم أدائها، أو من خارجها للتأكد من تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، ومن سلامة وكفاءة استخدام الأموال العامة، والكشف عن المخالفات التي ارتكبت.

وهناك من يصنف الرقابة حسب التخصص والأنشطة إلى رقابة على الأعمال الإدارية، ورقابة مالية ورقابة فنية، ورقابة على الأنشطة الروتينية<sup>2</sup>:

### 3- الرقابة حسب التخصص والأنشطة

أ- رقابة على الأعمال الإدارية: وتهدف أساسا إلى ترشيد استخدام الموارد المادية البشرية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية في كل المستويات الإدارية، والهيكل التنظيمي، وطرق عمل الأفراد، والنواحي المالية والفنية، فهي تشمل مكاتب البريد، والأحوال المدنية، والجامعات، والمؤسسات الحكومية، والوزارات، والبلديات وجميع المرافق التابعة لها<sup>3</sup>.

ب- رقابة مالية: تهدف الرقابة المالية إلى التأكد من أن المؤسسة أكثر أمانا وثقة، وأن كل عمل فيها يتم بشكل جيد من الناحية المالية دون أي تغييرات ولا خروقات، وأن الأرباح والفوائض وما إلى ذلك يتم الوفاء بها. وفي الحقيقة تعد الرقابة المالية رقابة حسابية مستندية يتم فيها تدقيق مختلف الجوانب التفصيلية للمعاملات المالية من حيث حساب النفقات، وتفاصيل تحصيلات الإيرادات وسلامة القيود ومطابقتها للقواعد والأطر المحاسبية<sup>4</sup>.

ت- رقابة فنية: يركز هذا النوع من الرقابة على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كأعمال التصميم والإنتاجية، والهندسية، والقانونية، وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة<sup>5</sup>.

ث- رقابة على الأنشطة الروتينية: تشمل الأنشطة الروتينية مجموعة الأعمال، والإجراءات والأساليب، ومراحل العمل والمعاملات المتكررة التي قد تكون يومية، وتتمثل الرقابة في هذا النوع مثلا في مراقبة<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية، الرقابة اللاحقة، متوفر على الموقع:

<sup>2</sup> محمد بن علي شيبان العامري، مرجع سابق.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> ديوان المحاسبة الأردني، أنواع الرقابة، متوفر على موقع: أنواع الرقابة/ <https://www.audit-bureau.gov.jo/Ar/Pages>، اطلع عليه بتاريخ 2023/01/09.

<sup>5</sup> محمد بن علي شيبان العامري، مرجع سابق.

<sup>6</sup> المرجع نفسه.

- سجل العامل لمعرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت والتعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر؛
- سجل الآلة يوضح فيه كمية العمل الذي تؤديه كل آلة، وبيان الوقت الضائع في حالة عدم استخدامها، وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات؛
- خريطة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها؛
- خريطة تقدم العمل توضح فيها مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات وما تم إنجازه.

### ثالثا: أهداف الرقابة

الرقابة وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يتم طبقا للخطط والسياسات الموضوعة ومقارنته بالمعايير المخصصة لهذا الغرض، وإذا ظهرت الانحرافات يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية<sup>1</sup>. كما توفر الرقابة للمنظمة طرقا للتكيف مع التغيير في البيئة، والحد من تراكم الأخطاء، والتعامل مع التعقيد التنظيمي، وتقليل التكاليف، وتستحق هذه الوظائف الأربعة نظرة فاحصة<sup>2</sup>:

1- التكيف مع التغييرات البيئية: يجب على جميع المنظمات أن تتعامل مع التغييرات البيئية المضطربة التي تهدد الأعمال اليوم، ففي الوقت الذي يتم فيه تحديد الهدف وتحديد الوقت لتحقيقه يمكن أن تحدث أشياء كثيرة في المؤسسة وبيئتها تعطل مساعي تحقيقه، لذا فإن نظام الرقابة الجيد والمصمم بشكل صحيح يمكن أن يساعد المديرين على التوقع، والاستجابة للظروف المتغيرة. في المقابل، الرقابة غير المبنية على أسس صحيحة يمكن أن تؤدي إلى أداء أدنى بكثير من المستويات المقبولة.

2- الحد من تراكم الأخطاء: يمكن أن تكون هناك أخطاء صغيرة في البداية ليست خطيرة، ولكن بمرور الوقت هذه الأخطاء قد تتراكم وتصبح خطيرة للغاية، وقد تضر بالصحة المالية للمنظمة، مما يستدعي توافر رقابة مستمرة على الجودة وفحص دقيق؛ لاكتشاف الأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها والحد منها. ويمكن هذا الإجراء من توفير الوقت الثمين والطاقة والموارد الأخرى، والسماح بتركيز جميع الجهود في المجالات الأكثر احتياجا للرقابة<sup>3</sup>.

3- التعامل مع التعقيد التنظيمي: عندما تنتج المؤسسة منتجا واحدا باستخدام مادة خام واحدة فقط، حتما سيكون لديها تصميم تنظيمي بسيط، وتتمتع بثبات الطلب على منتجها، حينها يمكن لمديرها ممارسة رقابة

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> Ricky W. Griffin, Op.cit, p427.

<sup>3</sup> John R. Schermerhorn et al, Op.cit, p297.

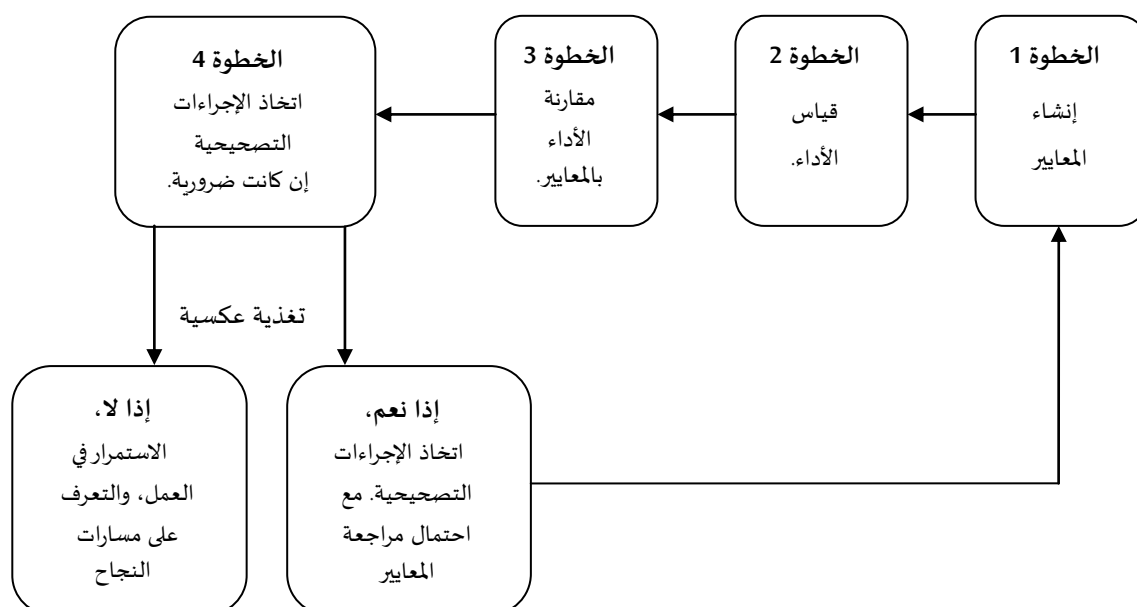
أساسية وبسيطة للغاية. لكن حينما تنتج العديد من المنتجات من عدد لا يحصى من المواد الخام ولديها منطقة سوق كبيرة، وتصميم تنظيبي معقد فإن المديرين يحتاجون لنظام متطور لممارسة الرقابة؛ لأنه غالباً ما تكون النتائج مخيبة للآمال بسبب أن أنظمة التحكم الحالية غير الكافية<sup>1</sup>.

4-تقليل التكاليف: تمكن الرقابة من تقليل التكاليف إلى أدنى حد عندما تمارس بشكل فعال، كما يمكن أن تساعد في زيادة الإنتاج، على سبيل المثال، شركة (Georgia-Pacific Corporation)، وهي شركة منتجات خشبية كبيرة، تعلمت تقنية جديدة يمكن استخدامها لصنع شفرات أرق لمناشيرها، تم استخدام نظام الرقابة في الشركة لحساب كمية الخشب التي يمكن توفيرها من كل عملية قطع يتم إجراؤها بواسطة شفرات أرق ومقارنتها بالتكاليف الناتجة عن استخدام الشفرات القديمة في القطع، وكانت النتائج مذهلة بخصوص الخشب الذي تم توفيره بواسطة الشفرات الجديدة والذي يملأ في كل عام حوالي 800 عربة قطار، استخدمت في زيادة الإنتاج<sup>2</sup>.

#### رابعاً: خطوات الرقابة

بشكل عام هناك أربع خطوات في عملية الرقابة هي: إنشاء المعايير، وقياس أداء، ومقارنة الأداء بالمعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما هو موضح في الشكل التالي<sup>3</sup>:

شكل رقم (07): خطوات الرقابة



Source: Ricky W. Griffin, **Fundamentals of management**, 8th edition, Cengage Learning, Boston, United States of America, 2016, p514.

<sup>1</sup> Ricky W. Griffin, Op.cit, p428.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup>Angelo Kinicki, Brian k.Williams, Op.cit, p514.

1- إنشاء المعايير: توضع المعايير لمعرفة النتيجة المراد تحقيقها، بمعنى أن معيار الرقابة هو نفسه معيار الأداء الذي يحدد مستوى الأداء المطلوب لتحقيق هدف معين، يمكن أن يوضع معيار الرقابة لكل شيء تقريبا، ويمكن أن تكون ضيقة أو واسعة، لكن من الأفضل قياسها عندما تكون قابلة للقياس الكمي<sup>1</sup>.

2- قياس الأداء: تأتي هذه الخطوة لتكمن الإدارة من معرفة النتيجة الفعلية التي تم التوصل إليها، كعدد المنتجات المنتجة أو المبيعة مثلا، أو تكلفة كل عنصر مباع... إلخ. ويتم الحصول على مقاييس الأداء عادة من ثلاثة مصادر هي: التقارير المكتوبة؛ التقارير الشفوية؛ والملاحظة الشخصية كما هو الحال عندما يقوم المدير بنزهة على أرض المصنع لمعرفة ما يفعله الموظفون، ويمكن أن تختلف أساليب القياس باختلاف الصناعات، مثل اختلاف الصناعات التحويلية مقارنة بالصناعات الخدمية<sup>2</sup>.

وتستخدم منظمات كثيرة نظم متناسقة وأطر لتقييم أداء الأعمال، والوقوف على حالات التوازن من خلال تقويم الأداء المالي للمنظمة من إيرادات ونفقات وأرباح، أو تقويم الأداء غير المالي مثل توافر أنظمة المعلومات وجودة العلاقة مع العملاء... إلخ، أو من خلال استخدام البيانات الداخلية والخارجية المتاحة لها، أو دراسة المؤشرات السابقة والمؤشرات المستقبلية (التقديرات). وكذا تقويم الجوانب التي يصعب قياسها كميا مثل: رضا العملاء<sup>3</sup>.

3- مقارنة الأداء بالمعايير: تتمثل الخطوة الثالثة في عملية الرقابة في المقارنة بين ما تم قياسه، وما تم وضعه من معايير، وبعبارة أخرى كيف تختلف النتائج الفعلية عن النتائج المرجوة؟ عند تسجيل أداء أقل من المعايير الموضوعية يجب تحديد أهمية هذا الفارق أو الانحراف؛ لأنه كلما زاد الاختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب سلبيا، زادت الحاجة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية فيما يعرف بالإدارة بالاستثناء والتي تعني في مجال الرقابة أنه يجب إبلاغ المديرين بالموقف فقط إذا أظهرت البيانات وجود انحرافا مهما عن المعايير<sup>4</sup>.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن كانت ضرورية: وهي من اجراءات الوقائية التي يتم اتخاذها على مستوى المنظمات لمنع حدوث الأخطاء أو تكرارها، وهي التحسينات التي من المفترض أن تضع حدا لأسباب حدوث الأخطاء، أو أي أحداث أخرى غير مرغوب في وقوعها.

وتجيب هذه الخطوة على التساؤل، ما هي التغييرات التي يجب أن نقوم بها للحصول على النتائج المرجوة المرغوب فيها؟، وتتعلق هذه الخطوة بالتغذية العكسية، التعديل عند الضرورة ومراجعة المعايير، قد تكون عملية الرقابة وفقا للنتائج أو الآثار عملية ديناميكية ينتج عنها تأثيرات مختلفة، ففي كل مرة تستخدم فيها هذا النظام

<sup>1</sup> Ibid. p514.

<sup>2</sup> Ibid.p515.

<sup>3</sup> مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، (ترجمة الحارث النبهان)، قياس الأداء، الطبعة الأولى، العبيكان، المملكة العربية السعودية، الرياض 2015، ص ص 17-18.

<sup>4</sup> Angelo Kinicki, Brian k.Williams, Op.cit, p515.



يكون لدينا ثلاثة احتمالات: عدم إجراء تغييرات، تعزيز الأداء الإيجابي، اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأداء السلبي، فعندما يتحقق الأداء أو يتجاوز المعايير المحددة، يجب على المديرين الاستمرار في العمل ومنح المكافآت، والترقيات لتعزيز السلوك الجيد لدى الموظفين، لكن عندما يكون الأداء أقل بكثير من المعيار، يجب على المديرين فحص الأسباب واتخاذ الإجراء المناسب بعناية، فقد يحتاج الموظفون إلى مزيد من الاهتمام<sup>1</sup>.

إن نهج الإدارة العلمية للرقابة التنظيمية، الذي ابتكره فريدريك تايلور في الولايات الأمريكية، ينظر إلى الرقابة نظرة سلبية لموقفها اللإنساني اتجاه مراقبة العمل؛ تسبب هذا النهج في قدر كبير من الصراع الصناعي بين الإدارة والعمال في شركات مثل Ford، و General Motors، و Alcoa، و BHP، من 1930 إلى 1980. منذ ذلك الحين تم استبدال هذه النهج بمفاهيم إدارية أكثر إنسانية، لذلك يأخذنا هذا المثال للقول إن الرقابة يمكن أن تأخذ مجموعة متنوعة من الأشكال المختلفة، ومن المرجح أن يتغير شكلها مع تغير القيم الاجتماعية بما يسمح بحل الكثير من المشاكل خاصة منها ما تعلق بالأداء؛ لأنه وبكل بساطة الرقابة عملية لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

#### خامساً: مستويات الرقابة

يمارس المدراء رقابة تتفق مع المستوى الإداري الذي يشغله، ويبرز هذا الاختلاف في ميزتين أساسيتين للرقابة هما درجة الشمولية، ودرجة التفصيل، فأما درجة التفصيل فهي تقل كلما ارتفعنا في الهيكل التنظيمي والعكس، أما من حيث الشمولية فإن رقابة مدير الوحدة تقتصر على ما يدور في الوحدة، أما الرئيس الأعلى فيحصل على معلومات رقابية تشتمل على كافة نشاطات المنظمة بصورة غير مفصلة<sup>3</sup>.

وعلى العموم هناك ثلاثة مستويات من الرقابة تتوافق مع المستويات الإدارية الرئيسية الثلاثة: الرقابة الاستراتيجية من قبل مدراء الإدارة العليا (كبار المديرين)، الرقابة التكتيكية من قبل مدراء الإدارة الوسطى والرقابة التشغيلية التي تتم من قبل مديري الخط الأول (الإشرافيين)<sup>4</sup>.

1- رقابة مدراء الإدارة العليا (كبار المديرين): هي رقابة استراتيجية يتم تنفيذها بشكل أساسي من قبل كبار المديرين على مستوى الإدارة العليا؛ لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية كما هو مطلوب.

2- رقابة مدراء الإدارة الوسطى: هي رقابة تكتيكية\* يتم تنفيذها بشكل أساسي من قبل مدراء الإدارة الوسطى للتأكد من أن الخطط التكتيكية الموضوعة للتطبيق على مستوى الفروع والوحدات هي قيد التنفيذ، وأن الإجراءات التصحيحية تأخذ بالشكل الملائم حسب الحاجة.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> John R. Schermerhorn et al, Op.cit, p294.

<sup>3</sup> حامد سوادى عطية، مرجع سابق، ص 265.

<sup>4</sup> Angelo Kinicki, Brian k.Williams, Op.cit .p517.

3- رقابة مدراء الإدارة الإشرافية: هي رقابة التشغيلية يتم تنفيذها بشكل أساسي من قبل مديري الخط الأول للتأكد من أن الخطط التشغيلية والأهداف اليومية يتم تنفيذها بشكل جيد، وأن الإجراءات التصحيحية تأخذ بالشكل الملائم حسب الحاجة، وأن تقارير العمل تنجز وتقدم يوميا.

غير أن هذه المستويات من الرقابة تتم في الغالب بواسطة مجموعة من الأفراد المتخصصين والتي تزود خاصة المدراء على مستوى الإدارة العليا والوسطى بالمعلومات والثغرات والانحرافات المسجلة من مصادرها، لكي تستخدم كأساس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، نظرا لكبر التنظيم وكثرة عدد الوحدات الفرعية المنتشرة عبر التراب الوطني أحيانا، مما يصعب من عملية الرقابة، أما على مستوى الإدارة الدنيا فالرقابة تتم في الغالب من قبل المديرين والقادة الإدارية الإشرافية دون الحاجة لإنشاء أقسام مختصة بالرقابة على هذا المستوى.

#### المطلب السادس: اتخاذ القرار

عندما تقوم الإدارة بتحديد الأهداف، والموارد الملائمة، وأفضل طرق التشغيل، ورسم السياسات والبرامج، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من هذه المراحل. كذلك عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات معينة أخرى بخصوص نوع الهيكل التنظيمي وحجمه وحجم الإدارات والأقسام فيه وكذا عدد الأفراد للقيام بالأعمال، وحدود السلطة والمسؤولية...إلخ. وعند ممارسة المدير لوظيفة القيادة والرقابة فهو يتخذ مجموعة من القرارات لتوجيه رؤوسه وتنسيق مجهوداتهم، وتحديد معايير قياس النتائج والتقييم وتصحيح الأخطاء عند حدوثها<sup>1</sup>.

#### أولا: مفهوم اتخاذ القرار

يرى الكثير من الباحثين أن اتخاذ القرار عملية لا بد منها لحل المشكلات وإيجاد البديل المناسب؛ لأنها تتضمن خطوات وأحداث تختلف عن بعضها البعض، وتستخدم الكثير من الأساليب والمهارات الفكرية.

#### 1- تعريف القرار

يعد القرار في الفكر الإداري جوهر العملية الإدارية<sup>2</sup>. ويعرف على أنه: "العمل أو الحل الذي اتخذه صاحب القرار على أساس أنه الوسيلة الفعالة المتوفرة أمامه لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يؤكد عليها أو لحل المشكلة التي تقلقه"<sup>3</sup>.

\* التكتيك: هو طريقة تلي هدفا محددا لخطة الشاملة. يحدد المديرون من خلالها ما يجب أن تفعله الأجزاء المختلفة من المنظمة لتحقيق هذا الهدف.

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى. دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 49.

<sup>3</sup> علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 279.

ويعرف الكاتب هاريسون (Harrison)، القرار على أنه "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل انجاز هدف معين"<sup>1</sup>. كما يعرف القرار كذلك بأنه "النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين البدائل المتنافسة عادة"<sup>2</sup>.

## 2- تعريف اتخاذ القرار

يرى هيربرت سايمون أن عملية اتخاذ القرار هو الإدارة نفسها، وبعبارة أخرى هو عملية مرادفة للعملية الإدارية عينها، ويقول إن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني؛ لأنه وببساطة، اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة<sup>3</sup>.

ويرى بيتر دراكر أن عملية اتخاذ القرارات ممارسة يومية روتينية، لدرجة أن المدير قد لا يعي أنه يتخذ هذه القرارات، أو أنها قد تؤثر على جودة ومستقبل المشروع وتحتاج إلى سنوات من التحليل المنظم. لذا يمكن القول إن الإدارة لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات<sup>4</sup>.

ويعرف شعلان الشمري عملية اتخاذ القرار على أنها العملية التي يقوم بموجها المدير بتحليل الموقف الذي يواجهه؛ لأجل البحث عن الحلول والإجراءات الممكنة واختيار الأفضل من بينها<sup>5</sup>.

وفي تعريف آخر "اتخاذ القرار هو عملية تحديد المشاكل والفرص ثم حل هذه المشاكل"<sup>6</sup>. في إشارة إلى أن اتخاذ القرار ينطوي على جهد قبل وبعد الاختيار الفعلي.

وهناك من الباحثين من يعرف عملية اتخاذ القرار على أنها "مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة، تهدف إلى إيجاد حل لمشكلة معينة لمواجهة حالة طارئة أو موقف معين لتحقيق أهداف مرسومة"<sup>7</sup>.

بناء على ما جاء في التعاريف السابقة يمكن القول بأن اتخاذ القرار هو العملية الإدارية التي يتم من خلالها اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل متاحة، ثم القيام بتنفيذه لحل مشكلة قائمة أو مواجهة موقف معين.

## 3- أهمية اتخاذ القرار

تنتشر عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية، فهي جوهر وقلب العمل الإداري الذي يقوم به كل مدير، وتوجد في كل أجزاء المؤسسة وتتعامل مع كل مشكل محتمل<sup>8</sup>. ويمكن توضيح أهمية اتخاذ القرارات في عدة نقاط من أهمها في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 87.

<sup>2</sup> Stephen P. Fitzgerald, **Decision making**, 1st edition, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002, p8.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 257.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.

<sup>5</sup> شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة، دن، جدة، 2012، ص 96.

<sup>6</sup> Richard L. Daft, Op.cit, p514.

<sup>7</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 50.

<sup>8</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 258.

أ- استخدام أفضل للموارد: يتعين على المدير اتخاذ قرارات صحيحة لجميع الموارد المتاحة Ms 6، أي الأفراد (Manpower)، والمال (Money)، والمواد (Materials)، والآلات (Machines)، والأساليب (Methods)، والأسواق (Markets)، بالشكل الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- مواجهة المشاكل والتحديات: يساعد اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة على مواجهة ومعالجة المشاكل وحلها، وقبول التحديات الجديدة.

ت- نمو الأعمال: يساعد اتخاذ القرار السريع والصحيح على استخدام أفضل للموارد، ومواجهة المشاكل والتحديات الجديدة، مما يؤدي إلى نمو سريع للأعمال، وعلى العكس من ذلك تماماً تؤدي القرارات الخاطئة أو البطيئة إلى خسائر وعدم تحقيق الأهداف بفاعلية.

ث- تحقيق الأهداف: القرارات المنطقية والعقلانية التي يتم اتخاذها بعد تحليل وتقييم جميع البدائل، تساعد المدراء بالمؤسسة على تحقيق أهدافها بسرعة.

ج- الرفع من الكفاءة: الكفاءة هي العلاقة بين العوائد والتكلفة، إذا كانت العوائد عالية والتكلفة منخفضة فهناك كفاءة والعكس صحيح، فاتخاذ القرارات العقلانية تؤدي إلى عوائد أعلى بتكلفة منخفضة.

ح- تحفيز الموظفين: الموظفين لديهم الدافع لتنفيذ القرارات العقلانية التي تعود على المؤسسة بأرباح عالية، مما يسمح للمنظمة من تقديم تحفيزات مادية وغير مادية للموظفين.

## ثانياً: أنواع القرارات

معظم القرارات التي تتخذ في المنظمات هي قرارات إدارية بطبيعتها، قرارات عادة ما تهم الأفراد (الموارد البشرية)؛ قرارات مالية (الميزانية)؛ قرارات الشراء والبيع (التسويق)؛ إلخ، وتصنف القرارات إلى نوعين من القرارات، روتينية وغير روتينية، كما أن هناك تصنيف آخر شائع يشبه التصنيف الأول لكن لا يتطابق معه يقسم القرارات إلى قرارات تشغيلية وأخرى استراتيجية<sup>2</sup>:

### 1- القرارات الروتينية والقرارات غير الروتينية

أ- القرارات الروتينية: وهي القرارات التي يجب اتخاذها على أساس متكرر، لذا في الأغلب هي قرارات معنية بالتشغيل اليومي للعمل.

ب- القرارات غير الروتينية: وهي قرارات غير متكررة، فريدة وعشوائية، ومثل هذه القرارات غير الروتينية عادة ما يكون لها آثار استراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> Gaurav Akrani, *Importance of Decision Making in Management*, kalyan city life, 8/10/2011, disponible sur le site: <https://kalyan-city.blogspot.com/2011/08/importance-of-decision-making-in.html>, consulté le. 18/01/2022.

<sup>2</sup> Stephen P. Fitzgerald, Op.cit, p9.

## 2- القرارات التشغيلية والقرارات الاستراتيجية

أ- القرارات التشغيلية: هي قرارات معنية بالتشغيل اليومي للعمل، ورغم أنها تميل كثيرا للقرارات الروتينية إلا أنه لا يمكن للجميع القيام بها، ومن أمثلتها القرارات التي تشمل تحديد مستويات الإنتاج، وقرارات التوظيف وغيرها من القرارات.

وقد تكون القرارات التشغيلية مستعجلة وهي الأقلية من القرارات، كتوقيع إجازة طارئة لأحد الموظفين نتيجة وفاة أحد والديه أو اعتماد إجازة مرضية لعامل أصيب في اثناء العمل... الخ. وقد تكون غير مستعجلة وتقبل الأخذ والرد والمشاورة أو تشكيل لجان لدراستها، والتوصية بالحلول المقترحة، لكن في الأغلب الكثير من القرارات التي تتخذ في المؤسسات هي قرارات عادية، حيث يتوفر الوقت للبحث فيها.

ب- القرارات الاستراتيجية: هي تلك القرارات المعنية بالسياسة التنظيمية على مدى فترة زمنية أطول. لذلك فإن القرار الاستراتيجي قد يتضمن تحديد مثلا ما إذا كانت المؤسسة تريد الدخول إلى سوق جديد، أو الخروج منه... إلخ<sup>1</sup>.

وهناك تصنيف آخر حسب درجة التأكد أو درجة المخاطرة<sup>2</sup>:

3- القرارات المؤكدة والقرارات غير المؤكدة: بعض القرارات لا تتوافر عنها البيانات الكاملة مما يجعلها قرارات غير مؤكدة أو متعارضة أحيانا أخرى، ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتتخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بمعنى يمكن الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها، وبعض القرارات الأخرى تكون البيانات والحقائق المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة.

كما أن هناك تصنيف آخر يقسم القرارات إلى قرارات مبرمجة، وقرارات غير مبرمجة<sup>3</sup>:

## 4- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

تلعب القيادات الإدارية دورا كبيرا في إنضاج واتخاذ هذه القرارات، سواء على مستوى الإدارة الإشرافية حالة القرارات المبرمجة، أو على مستوى الإدارة العليا حالة القرارات غير المبرمجة التي تتعلق في الغالب بالأبعاد الاستراتيجية للمنظمة، والجدول التالي يوضح الفرق بين هذين النوعين من القرارات المبرمجة وغير المبرمجة<sup>4</sup>:

جدول رقم (06): الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

| القرارات غير المبرمجة (هامة) | القرارات المبرمجة (روتينية) |
|------------------------------|-----------------------------|
| غير متكررة وغير روتينية.     | روتينية ومتكررة             |

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 41.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المؤسسة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 246.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 247.

|                                                     |                                                             |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة وثابتة.              | الظروف مستقرة وثابتة نسبياً.                                |
| البيانات غير مؤكدة نسبياً.                          | البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكدة.                  |
| الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبياً.           | الوقت والجهد المطلوب محدود.                                 |
| غالباً ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا. | تتخذ في مختلف المستويات الإدارية.                           |
| غير قابلة للتحويل في الغالب.                        | غالباً ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا. |
| تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة.                   | تتعلق بسير الأنشطة التشغيلية للمؤسسة.                       |

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المؤسسة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 247.

ومن أبرز الأمثلة عن القرارات المبرمجة نجد قرارات التعيين والتوظيف والعطل، أما عن القرارات غير مبرمجة فنجد قرارات التوسع وقرارات الاندماج<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مراحل صنع واتخاذ القرار

تميز هيلغا دروموند (Helga Drummond) في كتابها "صنع القرار الفعال"، بين اتخاذ القرار في حد ذاته وعملية صنع القرار، وتقول إن اتخاذ القرار هو النتيجة النهائية للعملية، لكن عملية صنع القرار تتضمن الأحداث التي تؤدي إلى لحظة الاختيار وما بعدها<sup>2</sup>.

لذا فمفهوم صنع القرار يختلف عن اتخاذ القرار، فصنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فقط، وإنما هو عملية تتضمن عدة عناصر منها عنصر اتخاذ القرار الذي هو عبارة عن عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

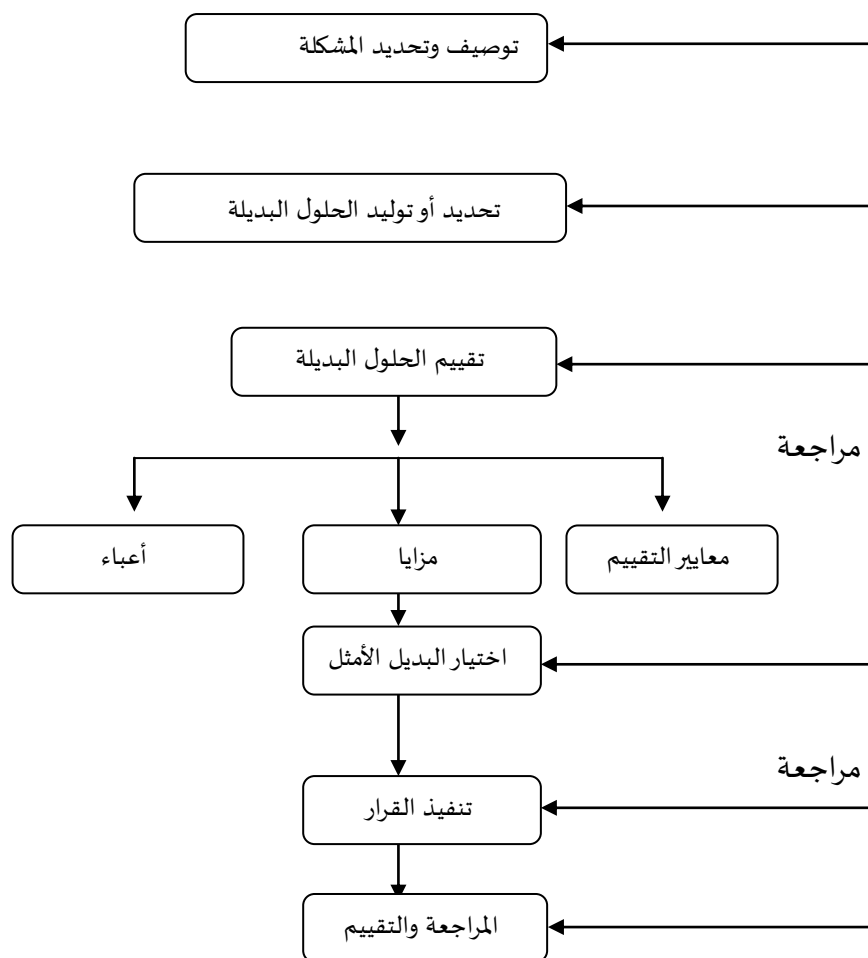
كل مدير في أي منظمة قد يواجه المشاكل أو الصعوبات التي تعيق عمله الإداري وتعيق تحقيق الأهداف مثل: شكاوى الزبائن، وتخلف الموردين عن الوفاء بالتزاماتهم في المواعيد المتفق عليها، وترك الموظفين لمناصبهم نتيجة عروض مغرية من المنافسين، نقص المبيعات. ابتكارات المنافسين... إلخ. لذا تأتي خطوات صنع واتخاذ القرار لتسمح بتشخيص وتحليل أسباب هذه المشاكل؛ لأجل إيجاد الحل المناسب لها.

يلتقي الباحثون على أن عملية صنع القرار تمر بمجموعة مراحل غير أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها، وعلى العموم تمر عملية صنع القرارات (Decision-Making Process)، بستة مراحل أساسية، ويمكن تصوير عملية اتخاذ القرار في الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> حاجي نذير، "عملية ترشيد القرارات الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية ببلدية البليدة"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 02 ديسمبر 2020، ص 120.

<sup>2</sup> Stephen P. Fitzgerald, Op.cit, p9.

شكل رقم (08): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: أحمد فهد جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، د ن، 2016، ص 337.

1- تحديد المشكلة (Problem definition): إن التحديد الخاطئ للمشكلة لن يؤدي إلى حلها بل يزيد من تعقيدها ذلك أن مرحلة تحديد المشكلة تعد من أهم مراحل عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومن ثم فإن التحديد الدقيق للمشكلة يمثل تقريباً الانتهاء من نصف الحل. (A problem well defined is half Solved).

2- تحديد البدائل (Identify options): يمكن أن نطلق على هذه المرحلة مصطلح توليد البدائل، حيث يتطلب تحديد البدائل الممكنة لحل مشكلة ما من المدير القدرة على التفكير الابتكاري، وهذا ما يميز بين المدير المبتكر على المدير المنفذ، لذا يمكن الاعتماد على اجتماعات العصف الذهني (Brainstorming sessions)، لتوليد عدة أفكار ابتكارية لحل المشكلة.

3- تحليل البدائل (Analysis of options): من خلال الاعتماد على عدة معايير (Criteria)، يمكن استخدامها لتقييم البدائل المختلفة، وتحديد المميزات والعيوب لكل بديل.

<sup>1</sup> أحمد فهد جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، د ن، 2016، ص 331، 337.

4- اختيار البديل الأمثل (Selection): تتضمن هذه المرحلة اختيار البديل الذي يبدو أنه سيحقق أكبر المنافع وفي نفس الوقت تتحمل المنشأة أقل أعباء.

5- تنفيذ القرار (Implementation): ويعني ذلك تطبيق القرار وتنفيذه.

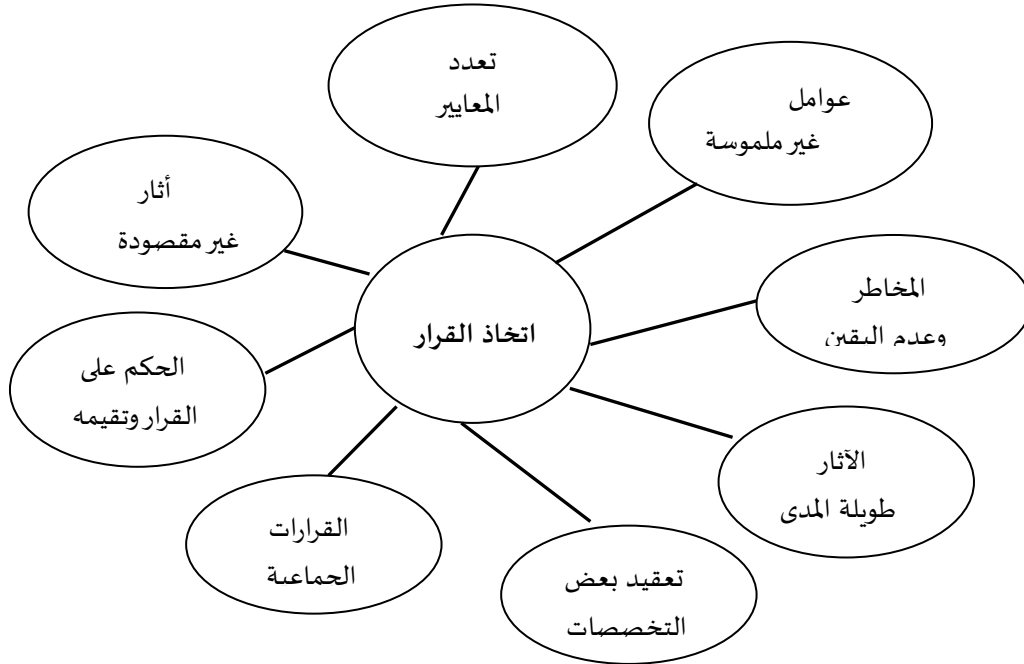
6- تقييم القرار (Evaluation & Feedback): من خلال مراجعة نتائج التنفيذ وتحديد المنافع التي تحققت وكذلك الأعباء، ويمكن إعادة النظر في القرار وتعديله لكي يتمشى مع ظروف التنفيذ.

فتنفيذ القرار لوحده لن يؤدي الى تحقيق الأهداف المرغوبة ما لم تتم عمليات الرقابة والمتابعة للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للقرار، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا حدث انحراف في التنفيذ.

رابعاً: معوقات اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل متشابكة لا تساعد على اتخاذ القرارات منها<sup>1</sup>:

شكل رقم (09): معوقات اتخاذ القرار



Source: Robert Kreitner, **Management**, 11<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, Boston Massachusetts United States of America, 2008, pp 208-210.

1- **تعدد المعايير:** يعتمد المدراء عند اتخاذ القرارات على عدة معايير تكون في الغالب ذات طبيعة مختلفة عن بعضها البعض، مع صعوبة تحديد أهمية معيار ما بالنسبة للآخر. إضافة إلى نقص المعلومات المتعلقة بالمشكل مما يصعب من عملية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> Robert Kreitner, Op.cit, pp 208-210.



- 2- عوامل غير ملموسة: عوامل غير ملموسة قد تصعب من عملية اتخاذ القرار مثل المركزية، البيروقراطية ومعنويات الموظفين، رضا العملاء...إلخ.
- 3- المخاطر وعدم اليقين: يمكن أن تكون الخيارات المعتمد عليها في اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد سيئة ومكلفة، مما يؤدي إلى فشله.
- 4- الآثار طويلة المدى: القرارات الرئيسية بشكل عام لها تأثيرات مستقبلية على المدى الطويل، مما يستدعي اتخاذ قرارات أخرى على فترات أقل، على سبيل المثال، طائرة إيرباص A380 النفائفة، صممت كطائرة كبيرة جدا لدرجة أنها لا تستطيع الوقوف في محطة مصممة لصف من طائرات بوينج نظرا لطولها، لذا كان من اللازم اتخاذ قرار آخر بتحديث المطارات بشكل كبير لاستيعابها.
- 5- تعقيد بعض التخصصات: تعقيد القرار يزيد بشكل كبير عند المتخصصين الفنيين مثل المحامين، منظمات حماية المستهلك، مستشاري الضرائب، المحاسبين، المهندسين...إلخ، لذا يتم استشارة الخبراء قبل اتخاذ القرار.
- 6- القرارات الجماعية: قد لا يتكمن مدير بمنظمة ما باتخاذ قرار يراه مناسبا لوحده؛ لأنه في الغالب نادرا ما يكون مديرا واحدا مسؤول مسؤولية كاملة عن عملية اتخاذ القرار بأكملها في ظل وجود مقاومة من بعض أفراد مجلس الإدارة.
- كما أن القرارات الجماعية تتأثر بظاهرة التفكير الجماعي الذي يتبعه الأفراد عندما ينصب اهتمامهم على التوصل الى اتفاق حتى لو كان على حساب التقييم الموضوعي للبدائل، خاصة عندما تكون مجموعة الأفراد أكثر تماسكا، وفي ظل نقص المعلومات الكافية تكون النتيجة في الغالب وجود قرارات غير فعالة، وهذا ما توصل إليه كلوريك وزملاءه (1980)<sup>1</sup>.
- 7- الحكم على القرار وتقييمه: طالما أنه يتم اتخاذ القرارات من قبل الأشخاص ذوي القيم، والخلفيات والتصورات والتطلعات المختلفة، فإن عملية اتخاذ القرار سوف يتسم بالخلاف حول ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيئ، وأخلاقي أو غير أخلاقي<sup>2</sup>.
- 8- آثار غير مقصودة: يمكن أن يكون هناك انفصال بين النوايا والنتائج الفعلية، فيمكن أن تكون النتائج غير المقصودة إيجابية، كما يمكن أن تكون سلبية مزعجة وغير مرغوب فيها، تنتج أساسا عندما يعطي متخذو القرار ذو النظرة الضيقة القليل من الاعتبار للنتائج المحتملة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حامد سوادي عطية، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> Robert Kreitner, Op.cit, p209.

<sup>3</sup> Ibid, 210.

## خلاصة الفصل الأول:

إن سبب وجود المرافق العامة هو ضمان تحقيق المصلحة العامة التي عجز الأفراد عن تلبيتها، مما يعني أن الدولة هي الضامنة، والملزمة بتقديم الخدمة العمومية لجميع الناس ودون تمييز، ويكون ذلك إما بتدخلها مباشرة عن طريق مرافقها العامة، أو أن تترك المبادرة للأفراد وتكتفي بوضع مجموعة من الضوابط وتفرض رقابتها، فمفهوم المرفق العام اليوم لم يبق محصوراً في نطاق ضيق تتولى فيه الدولة مسؤولية الأنشطة لوحدها، بل المعادلة التي كانت تربط بين الخدمة العامة والشخص العام، والقانون العام اتسعت لتشمل الشخص الخاص والقانون الخاص كذلك، ونتيجة لذلك تعددت أساليب التسيير كما رأينا في هذا الفصل، وظهر أسلوب التسيير بالمؤسسة العمومية وأسلوب التسيير بالتفويض، ومن هنا ظهرت فكرة المرافق العامة الصناعية والتجارية إلى جانب المرافق العامة الإدارية، والتي فتحت فجوة في النظرية التقليدية للخدمة العامة.

ويختلف النظام المطبق على المرافق العامة ذات الطبيعة الصناعية والتجارية بشكل كبير عن النظام المطبق على المرافق العامة الإدارية؛ لأنه نظام مختلط يجمع بين عناصر القانون الخاص بسبب الطبيعة الصناعية والتجارية للنشاط وأساليب تنظيم الخدمة المستمدة من القطاع الخاص، وعناصر القانون العام نتيجة تعلق النشاط بتحقيق المصلحة العامة، وبالتالي سيكون لدى بعض الخدمات إمكانية الاستفادة من إجراءات القانون العام مثل إبرام العقود الإدارية، والحصول على موظفين عموميين... إلخ.

ومما اختلفت طرق التسيير، ومهما كانت المصلحة المراد تحقيقها، تبقى المرافق العمومية خاضعة لثلاث مبادئ رئيسية تتمثل في استمرارية الخدمة العامة، والمساواة، والقدرة على التكيف، واليوم هي مطالبة بتقديم خدمة ترقى إلى مستوى تطلعات المواطن، ولن يتحقق ذلك إلا في وجود إدارة جيدة وقيادات واعية ومتمكنة من عملها الإداري من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتوجيه، وإذا كان العمل الإداري عبارة عن سلسلة من هذه الوظائف فإنه لا يمكن ممارستها في ظل البيروقراطية الإدارية، والفساد الإداري المتفشي في الإدارة، وفي ظل قوانين قديمة، وهياكل تنظيمية غير مرنة تتصف بالمركزية الشديدة التي تفرضها الإدارة العليا على مدراء المستويات الإدارية الدنيا، وانفرادها باتخاذ القرارات، وكل هذه العناصر تضمنتها عملية التنمية الإدارية التي سنتطرق لها بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا البحث.

## الفصل الثاني:

### مفاهيم أساسية حول التنمية الإدارية

### تمهيد

يقترب مفهوم التنمية الإدارية من عدة مفاهيم إدارية أخرى كالتطوير الإداري، والإصلاح الإداري، وإدارة التنمية... إلخ، والمرجح أن الكثيرين لا يفرقون بين التنمية الإدارية والمصطلحات المشابهة لها، وليس لديهم فهم كبير لمضمون التنمية الإدارية، وما تشكله من أهمية في تطوير جوانب العمل الإداري لتفعيل دور الإدارة في تقديم خدمات ذات جودة وتحقيق التنمية، سواء تعلق ذلك بتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمات، أو بتطوير الإجراءات ونماذج العمل، أو بتطوير القوانين واللوائح والأنظمة، أو بتنمية الموارد البشرية وزيادة قدرة القيادات الإدارية على التأقلم مع التغيرات البيئية المحيطة، في ظل العديد من المعوقات والعراقيل التي تفرضها أحيانا الإدارة وتؤثر سلبا على مخرجات العمل الإداري، كما أنه لا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة في ظل وجود إدارة متخلفة، ذلك أن التنمية الإدارية هي في الأساس مطلب لتحقيق التنمية الشاملة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إلقاء الضوء على مفهوم التنمية الإدارية، والمفاهيم الأخرى المرتبطة بها وكذا مرتكزاتها، وأهم المعوقات والتحديات التي تواجهها، وأدوات المعالجة، لذا تقرر تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، حيث تم تخصيص كل مبحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية التنمية الإدارية
- المبحث الثاني: مرتكزات التنمية الإدارية
- المبحث الثالث: معوقات التنمية الإدارية
- المبحث الرابع: مظاهر التنمية الإدارية في الجزائر

### المبحث الأول: ماهية التنمية الإدارية

تم استخدام مصطلح التنمية الإدارية على نطاق واسع في أنحاء كثيرة من العالم بداية الستينات وبالأخص في المستعمرات والدول المتخلفة والنامية، وكانت التنمية الإدارية حينها تتمحور حول إيجاد حلول للفساد الإداري، والبيروقراطية غير عقلانية، والتخلف الإداري الذي كانت تعاني منه هذه الدول، كما استخدمتها الإدارات الاستعمارية في إعادة هيكلة المؤسسات القائمة لتحقيق أهداف جديدة في مستعمراتها.

وتشمل التنمية الإدارية في شكلها الخام أعمال تشكيل مؤسسات وإدارات عمومية جديدة، وتتمحور في الأساس حول إعادة الهندسة، وقدم ريجز (Riggs) سنة 1964، وهو أحد الرواد في تطوير النماذج والنظرية الإدارية أولى المحاولات لوصف التنمية الإدارية، أين كانت الأشكال الأولى للتنمية الإدارية تركز على تحليلات التنمية المؤسسية في المناطق النامية، حيث قام بتوسيع فهمنا للتنمية الإدارية من خلال ملاحظته أن المجتمعات التي سعت إلى إحداث تنمية سريعة غالبا ما كانت لديها أنظمة سياسية مركزية تعيق تقدمها، وغالبا ما كانت تفتقر إلى إدارة رشيدة وتعاني من البيروقراطية<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية

هناك من الباحثين من يرى أن للتنمية الإدارية مفاهيم تقليدية تحكمها مبرراتها البيئية والزمنية، ركزت على الجانب الرسمي كإدخال تغييرات على القوانين المعمول بها في الأجهزة الإدارية، وأهملت الجوانب السلوكية والبيئية المحيطة بها، واعتمدت في ذلك على المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر التي كانت تنظر للإنسان على أنه آلة، ومدرسة الإدارة العلمية للمهندس الأمريكي فريدريك تايلور التي أهملت العوامل النفسية والاجتماعية في العمل واهتمت بالعوامل المادية وأكدت على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة، كما أن هناك مفاهيم حديثة تتسم بانتشار الديمقراطية بدلا من البيروقراطية، والانفتاح على البيئة المحيطة بالأجهزة الادارية واتباع الطرق العلمية في دراسة مختلف ظواهر الفساد والتخلف الإداري<sup>2</sup>. كما اهتمت بالدراسات السلوكية وأعطت اهتمام كبير للإنسان وأثر الروح المعنوية في العمل، واعترفت بالجوانب غير الرسمية في الاتصالات أو التنظيمات<sup>3</sup>.

### أولا: تعريف التنمية الإدارية

تعددت تعاريف التنمية الإدارية باختلاف وجهات نظر كتاب الإدارة، الأكاديمية منها، والتطبيقية والفلسفية، فقد عرفت في البداية وفقا لمداخلها على أنها عملية تدريب الإداريين، ثم عرفت بعدها على أنها

<sup>1</sup> Eric E. Otenyo, Nancy S. Lind, **comparative public administration: the essential readings**, 1st edition, Elsevier JAI, volume 15, Amsterdam, Netherlands, 2006, p122.

<sup>2</sup> سليمة بوزيد، واقع التنمية الإدارية في الجزائر من منظور العمليات الإدارية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع التنمية منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص 14.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2021، ص 68.

الجهود التي يجب بذلها بصفة مستمرة لتطوير الجهاز الإداري من خلال تطوير الهياكل التنظيمية وتبسيط أنظمتها وإجراءاته، وتنمية سلوك العاملين، وتحسين بيئة العمل<sup>1</sup>.

وعرفها شاندا (Chanda) في كتابه تقنيات الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها: "الجهد المخطط لتحسين أداء القائمين على الإدارة في المستقبل"<sup>2</sup>.

وهناك من عرف التنمية الإدارية بأنها: "القدرة على تحسين الأداء وتطوير المهارات لزيادة الكفاءة والفعالية على مر الزمن؛ لتحقيق النمو، والتقدم"<sup>3</sup>.

وطبقا لهذا التعريف فإن التنمية الإدارية هي وسيلة لتحسين الأداء من خلال الرفع من كفاءة استخدام الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة في الأوقات المحددة، وكذا الرفع من الفعالية والقدرة على تحقيق النتائج التي تروجها المنظمات.

ويرى آخرون أن التنمية الإدارية هي "الجهود المبذولة بصورة مستمرة بغية تطوير الجهاز الإداري من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة، وتطوير السلوك التنظيمي، وتبسيط الإجراءات للمديرين العاملين في التنظيم وتحسين بيئة العمل، وتحسين قدرات المديرين القيادية والإدارية والإنسانية لكي يؤديوا أعمالهم بطريقة أفضل"<sup>4</sup>.  
ورود في المعجم الإداري أن: "التنمية الإدارية مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية والتي تتمثل أساسا في تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية، وتختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية وتحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية"<sup>5</sup>.

ركز هذا التعريف على مهام التنمية الإدارية (المادية، والفنية)، والتي اقتصر على تطوير الوسائل والأساليب، ولم يتطرق بصفة مباشرة إلى جانب مهم في تحقيق التنمية هو تنمية المورد البشري، فالتنمية الإدارية تعني كذلك تبني تغييرات سلوكية في العمليات الإدارية، على اعتبار أن العنصر البشري يرتبط بشكل وثيق بعملية التنمية بمختلف جوانبها سواء كانت إدارية، اجتماعية، أو اقتصادية. كما أغفل جانب مهم آخر هو بيئة العمل التي لها تأثير مباشر على طبيعة وجود العمل.

ويرى محمد عبد الفتاح، أن الأجهزة والعمليات الإدارية لا تبقى على حالها، فهي كائن حي يتغير حاله عبر الزمن، وحتى وإن لم تتغير بنيتها التنظيمية فإن أسلوب العمل أو طريقة أدائه سيتغير عبر الزمن؛ لذلك لا يمكن

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1993، ص 09.

<sup>2</sup> Ashok chanda, B. Sivarama Krishna, Jie Shen, Strategic human resource technologies: keys to managing people, 1st edition, sage Response, India, 2007, p488.

<sup>3</sup> إيمان وصفي أمال السيد حرب، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية، منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق بمحافظة الشرقية، مصر، 2010، ص 40.

<sup>4</sup> طارق الخير وآخرون، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، 2014، ص 23.

<sup>5</sup> رفيق بن مرسل، "المتغيرات البيئية وحتمية التنمية الإدارية في الإدارة العامة"، مجلة دراسات قانونية وسياسية، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2018 ص 12.

اعتبار التنمية الإدارية عملية مؤقتة، وإنما يجب النظر إليها كعملية مستمرة نحتاجها في كل وقت، كما أن التنمية الإدارية ليست تنمية الأفراد فقط، وإنما هي تنمية للنظم كذلك وبنفس الدرجة<sup>1</sup>.

وأيد نجم العزاوي هذا الطرح حين قال: إن مفهوم التنمية الإدارية لا يمكن حصره في تبني التغييرات المرتبطة بالعنصر البشري فقط، وإنما يجب أن يتسع ليشمل التغييرات الجذرية الشاملة التي ستتمس نظم وهياكل وأساليب العمل بالجهاز الإداري وكذا سلوك العناصر البشرية فيه؛ بهدف زيادة كفاءته وفعاليته في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة<sup>2</sup>.

وعرف نجم العزاوي التنمية الإدارية على أنها: "عملية تطوير الجهاز الإداري من حالة التخلف إلى حالة التقدم، من خلال إحداث تغيرات جوهرية وجذرية في أساليب الإدارة المستخدمة، والعلاقات الإدارية والبنية الإدارية الموجود، وفقا لإطار علمي ومنهج منظم"<sup>3</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن عملية التطوير هي أداة من أدوات التنمية الإدارية تستخدم للارتقاء بالأجهزة الإدارية من وضعها الحالي إلى وضع أحسن، من خلال إدخال الأساليب الإدارية الحديثة، وإجراء التغييرات اللازمة في الهياكل والعلاقات الإدارية؛ لأجل تنظيم العمل وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها.

وفي تعريف آخر لدكتور نجم العزاوي: "التنمية الإدارية هي عملية تغيير موجه ومنظم هادف إلى زيادة معرفة القيادات الإدارية في الوحدات الإدارية بطرق وأساليب الإدارة العلمية، وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل المشاكل التي تواجههم، ورفع مستوى أدائها، وتطويرها سلوكيا بما يحقق أقصى مشاركة في نتائج التنمية القومية والاجتماعية"<sup>4</sup>.

وهناك من عرفها على أنها: "عملية منهجية للتدريب والنمو، يكتسب من خلالها الموظفون الإداريون المهارات والمعرفة، والترقية، والأفكار لإدارة العمل في مؤسساتهم بكفاءة وفعالية، وبعبارة أخرى هي عملية تعليمية تستخدم إجراء منهجي ومنظم يتعلم من خلاله الموظفون الإداريون المعرفة المفهومية والفنية لتحقيق أهداف عامة"<sup>5</sup>.

وفي تعريف آخر: التنمية الإدارية هي تنمية القدرات الإدارية، وهدفها تبني تغييرات هيكلية وسلوكية في العمليات الإدارية، وهي نمط لزيادة الكفاءة في استخدام الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي فهي تنطوي على تغييرات نوعية وكمية في السياسات البيروقراطية، والبرامج، والإجراءات وأساليب العمل

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح، "التنمية الإدارية عملية مؤقتة أم عملية مستمرة"، مجلة إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 04، 1976، ص 02.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 153.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 155.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.

<sup>5</sup> Marques Coleman, **Management Development Training**, disponible sur le site: <https://www.whatishumanresource.com/management-development>, consulté le : 17/03/2022.

والهياكل التنظيمية، وتنمية الموارد البشرية، ويجب أن تمكن هذه التغييرات في العمليات الإدارية من إحداث تغيرات جوهرية في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وفي البيئة الثقافية للإدارة<sup>1</sup>.

وبهذا فإن التنمية الإدارية تتطلب تغييرات وإصلاحات إدارية، سواء كانت هذه التغييرات في السياسات البيروقراطية، أو البرامج، أو الهياكل التنظيمية. كما تتطلب تغييرات سلوكية لأجل تنمية القدرات الإدارية ذات الأهمية المتزايدة في تنفيذ السياسات والخطط، والأفكار الجديدة.

ويرى أكرم يوسف بأن: "التنمية الادارية كل نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري الحالي أو في المستقبل بإضافة معلومات وتغيير اتجاهات، أو زيادة مهارات"<sup>2</sup>.

كما يرى آخرون أنها: "عملية شاملة تهدف إلى إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية والإجراءات والأساليب واللوائح والقوانين وإعداد وتنمية الأفراد لمقابلة التغييرات المتوقعة بشكل فعال"<sup>3</sup>.

ويرى أحمد عبد السلام دباس أن التنمية الإدارية هي: "العمليات الإدارية التي تستهدف تطوير الإدارة وترشيدها لتكون فعالة في تحقيق أهدافها وواجباتها، باستثمار الإمكانيات المتاحة بأحسن وجه، وأن محاورها تركز في ثلاثة اتجاهات رئيسية"<sup>4</sup>:

1- العناية بالمرتكزات الأساسية للإدارة: الإنسان؛ والهيكل التنظيمي؛ والقوانين والأنظمة؛ والأدوات؛ وعلى التوازي فيما بينها، مع منح أفضلية للإنسان باعتباره هدف الإدارة وأساسها.

2- رفع مستوى الوظائف العامة للإدارة: كالتنظيم، والتخطيط، واتخاذ القرارات، والتحفيز، والتدريب والإحصاء، والمتابعة، من حيث تأهيل العاملين لممارستها، أو من حيث توفير الأساليب الحديثة والأدوات المادية اللازمة لها.

3- رفع مستوى المهام الإدارية التقليدية والوظائف العامة: كالدراسات والأبحاث، والشؤون القانونية والديوانية، والشخصية، والاتصالات، والبريد، والحفظ والأرشفة.

من خلال التعاريف السابقة، نجد من الباحثين والكتاب من ركز في تعريفه للتنمية الإدارية على جانب الوسائل والأساليب الإدارية، من خلال تغيير الامكانيات المتاحة وأساليب انجاز العمل، واتخاذ القرارات، ومنهم من ركز على إحداث تغييرات جذرية في النظم والهياكل التنظيمية للأجهزة الادارية، وتحديد المهام والأهداف، بينما أشار آخرون إلى الجانب السلوكي من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين، في حين أن البعض الآخر يرى أن

<sup>1</sup> Kane Dane, **Administrative Development**, disponible sur le site: <https://www.owlgen.in/what-is-meant-by-the-term-administrative-development>, consulté le : 18-03-2022.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 67.

<sup>3</sup> إيمان وصفي أمال السيد حرب، مرجع سابق، ص 42.

<sup>4</sup> أحمد عبد السلام دباس، الإصلاح الإداري كمدخل للإصلاح الاقتصادي، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، 2001، ص 4. متوفر على الموقع:

[http://www.mafhoum.com/syr/articles\\_01/debbas/main.htm](http://www.mafhoum.com/syr/articles_01/debbas/main.htm)، أطلع عليه بتاريخ: 2022/03/20.



التنمية الإدارية عملية تغيير تهدف إلى زيادة معرفة القيادات الإدارية في الوحدات الإدارية، وعرف آخرون التنمية الإدارية على أنها وسيلة لتحسين الأداء في المنظمات.

على ضوء هذه التعريفات يتضح أن التنمية الإدارية هي: "عملية منظمة شاملة ومستمرة تهدف إلى إدخال تغييرات حاسمة على الهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية، والامكانيات المتاحة، وأساليب إنجاز العمل واتخاذ القرار، والإجراءات، وتحديث النظم الادارية، وتنمية قدرات العاملين، وزيادة معرفة القيادات الإدارية، وتوفير البيئة الملائمة للعمل؛ بغية تطوير العمل الإداري والرفع من كفاءة وفاعلية الأجهزة الإدارية".

ثانياً: تمييز التنمية الادارية عن المصطلحات المرتبطة بها

يعد مفهوم التنمية الإدارية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت بقوة في الإدارة، ويتشابه مع عدة مفاهيم إدارية أخرى كإدارة التنمية، والتطوير الإداري، والإصلاح الإداري... إلخ، مما يستوجب منا الوقوف على بعض هذه المفاهيم التي لها علاقة بالتنمية الإدارية ومحاولة إيجاد تفسير واضح لهذه العلاقة.

### 1- التنمية الإدارية، وإدارة التنمية

رأينا مما سبق أن التنمية الادارية عملية منظمة ومستمرة تختص بإدخال تغييرات على الهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية، والنظم والأساليب وإجراءات العمل، والوسائل المستخدمة في العمل، كما تعالج الجوانب السلوكية المتعلقة بالموارد البشري كتنمية مهارات وقدرات العاملين والقيادات الإدارية، وتتمحور أساساً حول إعادة الهندسة وإعادة تشكيل مؤسسات وادارات عمومية جديدة.

أما إدارة التنمية فهي: "الإدارة التي تتولى تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتشمل كافة أجهزة الخدمات والانتاج والعاملين بها، كما تعني طريقة الإدارة العامة، فهي تنفيذ البرامج الاقتصادية والاجتماعية بغرض تنمية المجتمع المتخلف"<sup>1</sup>. وتتمحور أساساً حول إدارة الوسائل وإنشاء الأنظمة الجديدة لتحقيق الأهداف التنموية<sup>2</sup>. وترتكز كذلك على وضع الأهداف وتحديد الأولويات والعمل على تحديد طرق التنمية ومستقبلها<sup>3</sup>.

لهذا فإن تركيز التنمية الإدارية يختلف على ما تركز عليه إدارة التنمية، غير أنه ورغم هذا الاختلاف الحاصل، فإن مفهوم التنمية الإدارية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم إدارة التنمية.

فهناك من يرى أن العلاقة بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية هي علاقة تكاملية وضرورية ولا يمكن نفيها ذلك أن عمليات وضع أي استراتيجية لإدارة التنمية يتطلب وضع خططا مماثلة للتنمية الإدارية<sup>4</sup>.

### 2- التنمية الإدارية والتطوير الإداري

<sup>1</sup> أحمد عبد السلام دباس، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> Eric E. Otenyo, Nancy S. Lind, Op.cit, pp 223-224.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع السابق، ص 74.

<sup>4</sup> أيمن سعدي أبوشقير، واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2018، ص 15.

رغم أن البعض يفضل استخدام مصطلح التطوير الإداري بدلا من التنمية الإدارية، إلا أن مصطلح التنمية الإدارية لا يزال المصطلح الأكثر شيوعا لدى الكثير من الإداريين، والمنظمات<sup>1</sup>.

يعرف الصيرفي التطوير الإداري على أنه: "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل لعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القرارات الإدارية<sup>2</sup>.

كما عرف التطوير الإداري على أنه: "عملية ميكانيكية تنصب على تطوير النظام الإداري من أنظمة وهياكل وطرق وأساليب وتقنيات"<sup>3</sup>.

يتضح من هذين التعريفين أن التطوير الإداري يركز على الجانب التقني والفني الذي يهتم بتطوير الأساليب وتقنيات العمل، وتطوير الهياكل التنظيمية بالأجهزة الإدارية، ولم يتطرق إلى جانب تنمية الموارد البشرية ولا لتحسين البيئة المحيطة.

ويرى مصطفى يوسف كافي أن مفهوم التطوير الإداري يركز في الغالب على البعد التقني والفني للجهاز الإداري، ويتمحور أساسا حول إحداث تغييرات في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي والهيكلية، وأن مفهوم التنمية الإدارية والتطوير الإداري لا يمكن استخدامها للدلالة على معنى واحد، سواء من حيث الأهداف أو الأساليب، أو من حيث التسلسل الزمني للمفاهيم بدءا من الإصلاح الإداري ثم التطوير الإداري فالتنمية الإدارية، كما أنه لا يمكن الحديث عن التنمية إدارية دون تطوير النظام الإداري<sup>4</sup>.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين التنمية الإدارية والتطوير الإداري<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2018، ص 65.

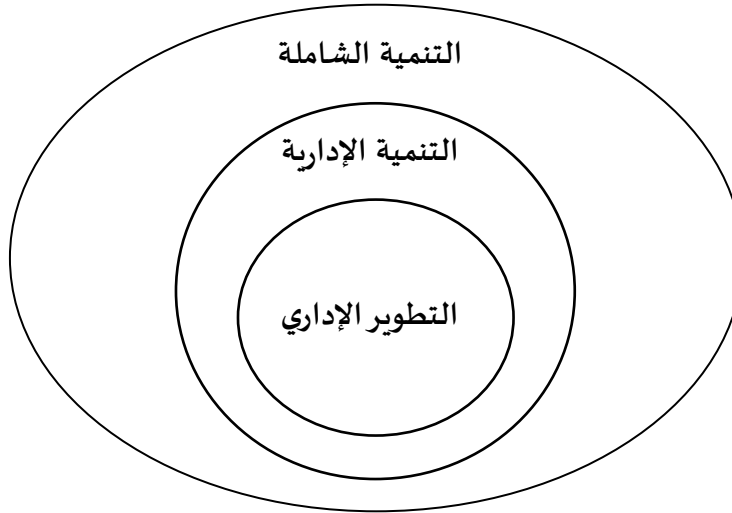
<sup>2</sup> أيمن سعدي أبو شقير، مرجع سابق، ص 16.

<sup>3</sup> سليمة بوزيد، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 71، 73.

<sup>5</sup> قيس احمد يوسف حنتش، تأثير التنمية الإدارية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة منشورة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين 2012، ص 09.

شكل رقم (10): العلاقة بين التنمية الإدارية والتطوير الإداري



المصدر: قيس احمد يوسف حنتش، تأثير التنمية الإدارية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، منشورة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين 2012، ص 09.

من خلال ما سبق يتضح أنه مفهوم التطوير الإداري يقترب جدا من مفهوم التنمية الإدارية، إلا أن أغلب الباحثين أجمعوا أن التطوير الإداري يمس فقط الجانب التقني والفني للأجهزة الإدارية بالمعنى الميكانيكي والهيكلية، وبناء على ذلك يمكن القول أن التطوير الإداري هو عملية منهجية تهدف إلى تطوير وتحسين أداء الجهاز الإداري من الجانب التقني (الوسائل التكنولوجية)، ومن الجانب الفني والتنسيقي (الهيكلية)، وهو آلية أو جزء من عملية شاملة، منظمة، ومستمرة تهدف لإحداث تغييرات هامة في الجهاز الإداري بغية التحسين من أدائه من جميع الجوانب سواء كانت فنية، أو تقنية، أو سلوكية، أو بيئية، أو إجرائية، هي التنمية الإدارية.

### 3- التنمية الإدارية والإصلاح الإداري

يعرف الإصلاح الإداري على أنه: "مجموعة من الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري، وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي مواضع معينة"<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر يعرف الإصلاح الإداري بأنه: "عملية هادفة تنشأ إزالة العوائق والشوائب عن طريق الأداء في المنظمات العامة. وقد لا تكون هناك عوائق وشوائب، ولكن قد تتوفر متغيرات لا تتسق معها دعائم الأداء، فلا بد من التعديل والتغيير لإحداث الاتساق المطلوب"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 332.

وتعرف الأمم المتحدة الإصلاح الإداري على أنه "التأثير والاستخدام المتعمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري، بغرض تغيير الأهداف والهياكل والعمليات وتحسينها خدمة للتنمية"<sup>1</sup>.

ومن الباحثين من يرى أن الإصلاح الإداري يكتفي بإصلاح بعض عناصر الجهاز الإداري فقط، ويعتمد نظرة متأنية وأسوب بطيء في تطوير الجهاز الإداري، ويتصف عادة بعدم الاستمرارية والدورية المحدودة عكس التنمية الإدارية<sup>2</sup>.

أما تجارب الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري فأكدت على أن التركيز خلال هذه العملية انصب على الإصلاحات الجزئية للمشاكل التي تواجه الأجهزة الإدارية من الجانب الفني والإجراءات، ولم يعتمد أسلوب المشاركة في التطوير والتغيير، كما أهمل الجانب السلوكي، ولم يعطي أهمية للبيئة المحيطة التي تتفاعل مع النظام الإداري؛ مما أدى إلى فشل خطط الإصلاح في الوطن العربي<sup>3</sup>.

ويهدف الإصلاح الإداري إلى إحداث تغييرات في أجهزة الدولة لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، والوفاء باحتياجات خطط التنمية الإدارية، ذلك أن وضع القرارات اللازمة لتنمية الإدارية يتوقف على قدرة الجهاز الإداري على وضع تلك القرارات موضع التنفيذ، وهذا فإن الإصلاح الإداري هو الوسيلة التي يمكن من خلالها إيجاد الأدوات اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الإدارية<sup>4</sup>.

يتضح مما سبق أن الإصلاح الإداري عملية تختص بعلاج نقائص معينة في أجزاء من الجهاز الإداري تخص الجانب الفني (الهيكلية)، والإجراءات، وتنتهي بمجرد إتمام العلاج وزوال الخلل، على عكس التنمية الإدارية التي تختص بعلاج شامل للجهاز الإداري وبصفة مستمرة، لهذا يمكن القول إن الإصلاح الإداري أداة من أدوات التنمية الإدارية؛ لأنه يهدف أساساً لمعالجة مشكلات الجهاز الإداري ووضع الأساس لتحقيق التنمية الإدارية.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين التنمية الإدارية والإصلاح الإداري:

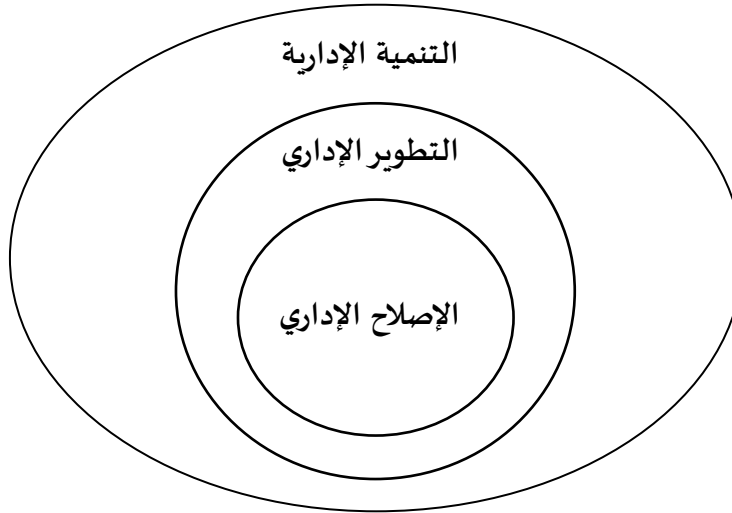
<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> علي قرين، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص 28.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 99.

<sup>4</sup> نجم الأحمد، "التنمية الادارية"، مجلة دراسات استراتيجية، المجلد 03، العدد 10، ديسمبر 2003، ص 202.

شكل رقم (11): العلاقة بين التنمية الإدارية والإصلاح الإداري



المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: أهمية التنمية الإدارية

تتجلى أهمية التنمية الإدارية في كونها تعمل على تطوير أنظمة وأساليب العمل، وتطوير قابليات العاملين في المؤسسة الإدارية مما يزيد من قدرتها على التكيف مع تغيرات بيئة العمل، ويسهم في زيادة فاعليتها في تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة لها، لذا فالتنمية الإدارية تمثل عامل أمان جوهري في تحقيق المؤسسة الإدارية لرسالتها وأهدافها<sup>1</sup>.

وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى زيادة للاهتمام بالتنمية الإدارية كونها الأداة التي تستطيع من خلالها الدولة السيطرة على العمليات الإدارية والرفع من كفاءة وفعالية أجهزتها الإدارية وتنمية إنتاجيتها. ومن بين أبرز الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالتنمية الإدارية وخاصة في الدول النامية<sup>2</sup>:

1- التخلف الإداري: الذي تعاني منه الأنظمة الإدارية في الدول النامية؛ لما يسببه من مظاهر سلبية تنعكس على العمل الإداري بالأجهزة الإدارية، خاصة فيما يتعلق بغياب الثقافة التنظيمية، والروتين، التسبب والتغيب عن العمل.

2- الفساد الإداري: ويأتي نتيجة ضعف الرقابة وعدم تدخل الجهاز الإداري في معالجة الانحرافات، واستعمال الوظائف في تحقيق منافع شخصية.

3- التحدي الإداري: التحدي الذي يواجه الدول النامية في القضاء على التخلف الإداري، والذي يحتم على هذه الدول من تركيز جهودها على تنمية الموارد البشرية وتطوير الهياكل التنظيمية والاهتمام بالتنمية الإدارية على وجه الخصوص.

<sup>1</sup> باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 22.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 77.

- 4- التغيير الإداري: وهو المطلب المنشود من جميع الدول النامية والذي يتطلب تطبيق برامج صارمة في التنمية الإدارية، من أجل سد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والمنشود.
- هذا وتزايدت أهمية التنمية الإدارية نتيجة المزايا التي تحققها في علاج المشاكل التي تعاني منها الأجهزة الإدارية، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- تحديث سياسات وأساليب الإدارة في كافة المواقع، بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء، ووضع استراتيجيات لتحسين وتطوير أداء العاملين في كافة أجزاء المؤسسة<sup>1</sup>.
  - قدرتها على الدراسة التحليلية للوظائف الإدارية، وتذليل المعوقات الإدارية والقضاء على مظاهر التخلف الإداري<sup>2</sup>.
  - تعتبر الجهاز المسؤول عن رفع مستوى الأداء الإداري لدى مختلف الأجهزة الإدارية، وتمثل القاعدة العملية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها<sup>3</sup>.
  - تمكن من الاستخدام الأمثل للموارد بما يكفل إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات المجتمع، وتحقيق التوازن والانسجام بين الأنشطة الاقتصادية وزيادة قدرة الإدارة على المساهمة في زيادة الدخل القومي وتحقيق الرفاهية في المجتمع<sup>4</sup>.
  - ترشيد اتخاذ القرارات وتطوير مهارات القيادة الإدارية<sup>5</sup>.
  - توفير مصدر ثابت من الأشخاص الأكفاء على مستويات مختلفة لتلبية المتطلبات المستقبلية للمنظمة، وخلق الظروف والمناخ التي تساهم في عملية النمو<sup>6</sup>.
- وتبرز الأهمية الحاسمة للتنمية الإدارية في تطوير الوظائف الإدارية والرفع من كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية بما يسمح بتقديم خدمات ترقى إلى مستوى تطلعات المستفيدين، وتزيد من رضا المواطن على السياسة العامة لدولة في إطار تحقيق المصلحة العامة، وهذا لن يتحقق إلا بالاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتنميته والتحسين من أدائه، والتقليل من السلوكيات غير الأخلاقية في العمل، والحد من الفساد الإداري الذي أصبح ينهش الأجهزة الادارية. وهذا ما تصبو إليه التنمية الإدارية، كما أن للتنمية مزايا أخرى لا تقل أهمية عما ذكر سابقا، ومن أهمها:

<sup>1</sup> أيمن سعدي أبو شقير، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> وداعة الله سعاد عبد الله محمد، التنمية الادارية وأثرها في رفع كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2019، ص 17.

<sup>3</sup> سليمة بوزيد، مرجع سابق، ص 44.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 76.

<sup>5</sup> حسن علي معتوق، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2016، ص 43.

<sup>6</sup> Marques Coleman, Op.cit.

- قدرتها على تطوير الهياكل التنظيمية، وأساليب وإجراءات العمل وتبسيطها، وتطوير النظم والقوانين واللوائح، وتحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى الرفع من أداء الأجهزة الإدارية وأداء الأفراد العاملين بها؛
- ارتباطها الوثيق بالتنمية الشاملة التي تسعى الدولة لتحقيقها؛
- توضيح السياسات العامة للمنظمة، مما يمكن العاملين من الاطلاع على الأهداف الموضوعية والمهام المرجوة منهم؛
- تساهم في بناء قاعدة للاتصالات وبذلك تؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة والبيئة المحيطة؛

- التشجيع على مكافأة وترقية المديرين المؤهلين، وتشجيعهم على تقييم وتنمية مرؤوسهم.

### المطلب الثاني: خصائص وأهداف التنمية الإدارية

للتنمية الإدارية العديد من الخصائص والأهداف التي تصبو إلى تحقيقها نذكر منها:

#### أولاً: خصائص التنمية الإدارية

للتنمية الإدارية مجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المفاهيم المشابهة، منها<sup>1</sup>:

- 1- الرسمية: والمقصود بها الإطار القانوني والتنظيمي الذي يوطر عملية التنمية الإدارية فيكسبها الشرعية باعتبارها نشاط مؤسسي يتجه لظم جميع المنظمات بمختلف أنواعها في وحدات رسمية مهمتها دفع الجهود التنموية في المجال الذي تختص فيه، وللمحافظة على هذه الجهود تنشأ أجهزة رسمية متخصصة لهذا الغرض مثل أجهزة ولجان خاصة بتنمية العنصر البشري، لجان تحديث وتطوير عمليات الاتصال داخل الوحدات الإدارية، ولجان لدراسة المناخ التنظيمي وتقويمه.
- 2- الشمولية: تحيط التنمية الإدارية بجميع جوانب المسألة الإدارية، والتنظيمات كافة في المجتمع<sup>2</sup>. كما تحيط بجميع المستويات الإدارية في المؤسسة، فهي تشمل كل أجزاء التنظيم الإداري بما في ذلك المورد البشري وما يتعلق به من تحفيزات، ومرتببات، وترقيات...إلخ، وتشمل كذلك كل الوظائف القيادية للإدارة من سلطة، وقيادة وصناعة القرار، وتفويض، والكثير من العمليات الإدارية الأخرى<sup>3</sup>.
- 3- الضرورية: فهي حاجة ضرورية لكل البلدان وخاصة النامية منها؛ كون أن أجهزتها الإدارية ضعيفة وتعاني من البيروقراطية وليست مؤهلة لإحداث فرق في التنمية الشاملة<sup>4</sup>.
- 4- الاستمرارية: على اعتبار أن البيئة المحيطة بالمنظمات في حالة تغير مستمر فإن احتياجات هذه الأخيرة في تزايد مستمر؛ مما يستوجب استمرارية في التنمية الإدارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سليمة بوزيد، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> أحمد عبد السلام دباس، مرجع سابق، ص 5.

<sup>3</sup> إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، الطبعة السابعة، المجلد الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص 142.

<sup>4</sup> سليمة بوزيد، مرجع سابق.

5- التكامل والاتساق والتوازن: ذلك أن التنمية الإدارية ولتحقيق أهدافها يجب أن لا تقتصر على مجال معين على اعتبار أن عناصر العمل تتصف بالانسجام فيما بينها وتعمل في إطار من الاتساق والتوازن<sup>2</sup>. لذا فإن تحقيق أهداف أي منظمة تسعى للتغيير يجب أن تلمس التغييرات التي تحدثها التنمية الإدارية جميع جوانب التنظيم من تطوير المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير اللوائح والقوانين المعمول بها، بشكل متسق ومتوازن، وألا تقتصر عملية التغيير على جانب واحد فقط مثلاً.

6- الوضوح: هذه الخاصية مرتبطة بخاصية التكامل والتوازن والاتساق، فلتحقيق جودة في الأداء واتساق وتوازن في العمل، يجب أن تكون أهداف التنمية الإدارية واضحة ومحددة مسبقاً، وأن تكون المسؤولية في ذلك جماعية، مشتركة وواضحة، وتنظم جميع الوظائف والمستويات الإدارية<sup>3</sup>.

ويضيف أحمد عبد السلام دباس بعض الخصائص الأخرى للتنمية الإدارية مثل<sup>4</sup>:

7- الارتباط الوثيق والجدلي بأنشطة التنمية الشاملة في جميع المجالات: باعتبارها مدخلاً تمهيدياً لها، فهي تؤمن لها إدارة رشيدة وكفؤة تساعد على القيام بواجباتها. ويضيف أنه من السهل تشييد مصنع أو مستشفى وتجهيزه بسرعة، ولكن قبل الإنشاء وبعده لابد من إعداد العناصر المؤهلة في كل الاختصاصات، وتحضير الهياكل والأنظمة المناسبة، وتأمين الأدوات اللازمة لتشغيله بكفاءة وفعالية.

8- التوسع والالتزام في التدريب: ليشمل جميع العاملين في الإدارة بدءاً من المستويات العليا.

9- الدمج: في الإجراءات، والتعليم والتدريب والتثقيف، النظرية والتطبيق، والتعلم والممارسة لتحقيق الاستفادة من المتعلمين والأكاديميين من جهة، والممارسين الواعين من جهة أخرى.

#### ثانياً: أهداف التنمية الإدارية

تسعى التنمية الإدارية لإحداث تغيير شامل على مستوى الدولة ككل وعلى كافة أجهزتها الإدارية؛ أما على المستوى الجزئي فتستهدف التنمية الإدارية قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية باعتبارها أساس العمل الإداري<sup>5</sup>.

كذلك للتنمية الإدارية العديد من الأهداف الأخرى من بينها<sup>6</sup>:

- توجيه موارد وإمكانات الدولة نحو إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية متكاملة؛
- تطوير النظم والأساليب الإدارية والمالية والوظيفية وإرساءها على أسس علمية؛

<sup>1</sup> إيمان وصفي أمال السيد حرب، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup> سليمة بوزيد، مرجع سابق، ص 46.

<sup>4</sup> أحمد عبد السلام دباس، مرجع سابق، ص 5.

<sup>5</sup> حديدان صبرينة، خالد أسماء، "مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها"، مجلة القانون والعلوم السياسية، المجلد 07، العدد 01، جوان 2021

ص 22.

<sup>6</sup> نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 157.



- تطوير وترشيد التشريعات واللوائح والسياسات الحاكمة للعمل الإداري؛
  - تطوير البناء التنظيمي للدولة، ومختلف الوحدات التنظيمية والخدمية والإنتاجية؛
  - توفير الكفاءات الإدارية المتخصصة في شتى فروع العمل الإداري عن طريق تدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛
  - توفير المستلزمات المادية والتكنولوجية التي تسهم في الرفع من كفاءة العمل الإداري؛
  - القضاء على الأعطال والعقبات التنظيمية أو التقليل منها<sup>1</sup>.
- كما يمكن إضافة بعض الأهداف الأخرى للتنمية الإدارية بالمرافق العامة على وجه الخصوص:
- تنمية القوى العاملة ورفع كفاءتها وزيادة مشاركتها للرفع من فاعلية المرافق العمومية؛
  - محاولة إيجاد تكامل بين أهداف المرافق العامة وأهداف الأفراد من خلال عمليات التدريب؛
  - الرفع من قدرات المرافق العمومية على مسايرة التغيرات البيئية ومواكبة التطورات التكنولوجية؛
  - تطوير العمل الإداري بالمرافق العامة من خلال أحداث تغييرات حاسمة في بيئة العمل وأساليبه والانتقال من الوظائف والأنشطة التقليدية إلى أخرى تستند على التكنولوجيا.

### المطلب الثالث: مداخل التنمية الإدارية

يقسم غالبية كتاب الإدارة مداخل التنمية الإدارية إلى مداخل تقليدية، وأخرى حديثة<sup>2</sup>:

#### أولاً: المداخل التقليدية

##### 1- المدخل القانوني

ركز هذا المدخل من مداخل التنمية الإدارية على إدخال تغييرات على القوانين عند إجراء أي تغيير أو تنظيم للجهاز الإداري على اعتبار أن التصرف الإداري تصرف قانوني، لذلك يجب أن يجاز كل تغيير في الهياكل التنظيمية قانونياً، ويؤكد هذا المدخل على سيادة القانون وسلامة الصالح العام، وعلى أن سبب وجود التنمية الإدارية هو محاربة الفساد الإداري الذي يعتبر في حد ذاته خرقاً للقانون<sup>3</sup>.

ويعتبر هذا المدخل من أقدم مداخل التنمية الإدارية حيث ظهر في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، ويرى أصحاب هذا المدخل أن أي تغيير ينبغي أن يتبع بإصدار القوانين واللوائح التي تحدد ما ينبغي أن يتم، وتحدد مسؤوليات الأطراف والجهات المعنية، والعقوبات المترتبة عن أي تقصير أو سوء استغلال<sup>4</sup>.

ووفقاً لهذا المدخل فإن تحديث وتطوير القوانين واللوائح التي لها صلة بالعمل الإداري، عامل أساسي في تحقيق التنمية الإدارية، بحيث أنه يجب إرفاق أي تغيير في أو تنظيم في الأجهزة الإدارية بتغيير آخر يتضمن تطوير القوانين واللوائح المعمول بها، والأهم في ذلك ألا تبقى هذه القوانين واللوائح جافة فتعيق العمل الإداري، وإنما

<sup>1</sup> حديدان صبرينة، خالد أسماء، مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 74.

<sup>4</sup> أيمن سعدي أبو شقير، مرجع سابق، ص 24.

يجب أن تتسم ببعض المرونة والليونة بالشكل الذي يساعد القيادات الإدارية والأفراد على الابداع والخلق وتقديم الأفضل في العمل، وفي نفس الوقت يجب أن تحافظ على سيادة القانون لضمان تحقيق المصلحة العامة.

## 2- المدخل التنظيمي والإجرائي

يؤكد أنصار هذا المدخل على ضرورة إعادة بناء التنظيم الإداري لجعله أكثر تخصصاً، وإزالة الازدواجية والتضارب في الوظائف، وبناء المؤسسات والأطر التنظيمية الجديدة، وضرورة تبسيط الإجراءات الإدارية بنمط منظم<sup>1</sup>. وركز أصحاب هذا المدخل على إصلاح الهرم الإداري، وبناء مؤسسات وهيكل تنظيمية قادرة على الخلق والابداع، وتطوير الإجراءات الإدارية وتبسيطها<sup>2</sup>.

تناول هذا المدخل التنمية الإدارية من زاوية الهياكل التنظيمية للمنظمة، وركز على ضرورة بناء مؤسسات وهيكل تنظيمية جديدة وتطوير الهياكل القائمة، مع التحديد الواضح للأهداف والمسؤوليات والصلاحيات عبر كامل المستويات الإدارية لإزالة الازدواجية والتضارب في الأعمال الإدارية، وإصلاح الهرم الإداري وتحديد درجة المركزية واللامركزية اللازمة لتسهيل عملية اتخاذ القرار في سبيل التحسين من أداء المؤسسة، كما تناول التنمية الإدارية من زاوية الإجراءات الإدارية وركز على ضرورة تطويرها، وتبسيطها، والتقليل من قيودها التي تعيق العمل الإداري، على اعتبار أن الأطر الهيكلية وطرق العمل الإداري (الإجراءات) تشكل البيئة الداخلية المباشرة المحيطة بالقيادات والأفراد والتي تؤثر مباشرة على أداء الجهاز الإداري.

وتميزت المداخل التقليدية بعدم وجود أبعاد بشرية واجتماعية؛ لأن أنصار هذا الاتجاه كانوا ينظرون إلى الإدارة على أنها جزء أساسي من التنمية، فركزوا اهتمامهم على الهيكل التنظيمي والإجراءات، وكان الموظفون كذلك تابعون لهذه المتغيرات، بمعنى أن أساس التنمية في نظرهم كان يكمن في الموارد المادية.

## ثانياً: المداخل الحديثة

أخذت المداخل الحديثة للتنمية الإدارية بعين الاعتبار النقائص التي وجهت للمداخل التقليدية التي ركزت على الهياكل التنظيمية والإجراءات، وأهملت دور الإنسان وسلوكه في أحداث التنمية، فأهتمت بسلوك الفرد والعلاقات الإنسانية وأثرهما في تنمية المؤسسة من خلال المدخل البشري، والمدخل التحليلي أو ما يسمى بمدخل النظم، ومدخل منهجية البحث العلمي.

<sup>1</sup> أيمن سعدي أبو شقير، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 78.

## 1- المدخل البشري

أطرت المدرسة السلوكية هذا المدخل الجديد من مداخل التنمية الإدارية، والتي جاءت بصورة معاكسة تماماً للمداخل التقليدية، بحيث ركزت على الإنسان وحاجته وافترضته كائناً له عواطف وانفعالات يجب فهمها والعمل على إرضائها<sup>1</sup>.

ويرى أصحاب المدرسة السلوكية أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة وفعالية الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان، وبمعنى أدق السلوك الإنساني.

ويتفق أغلبية أنصار هذا الاتجاه من المختصين بالدراسات الإنسانية وحقول المعرفة الاجتماعية على أن الإنسان هو القوة الحقيقية والمحرك الديناميكي لكل المتغيرات داخل التنظيم سواء كانت مادية، أو قانونية، أو تنظيمية. وعليه فإن أي جهد يبذل في تدريبه وتنميته سيؤدي حتماً إلى الرفع من كفاءة وفعالية التنظيم، ولذلك فإن تحقيق أهداف الأفراد الذاتية ستؤدي لا محالة إلى تحقيق أهداف الجماعة ومن ثم أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يتضح جلياً أن هذا المدخل يقوم على دراسة شخصية الفرد في المؤسسة، والعوامل المؤثرة في تكوينه وعلى تفاعله وعلاقاته الاجتماعية، ويلزم أي منظمة ترغب في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل وزيادة إنتاجيتها، أن تهتم بالعنصر البشري لديها من خلال تعليمه، وتدريبه، وتوجيهه لصالح تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها.

ولقد صادف هذا المدخل نقداً كبيراً لخلطه بين دور الإنسان كموظف وبين دوره كإنسان له محيطه الشخصي، فقد تجاهل أصحاب هذا المدخل أثر البيئة المحيطة على التنمية الإدارية والسلوك الإداري، وركز على العناية بالإنسان دون الأخذ في الاعتبار المؤثرات الأخرى<sup>3</sup>.

## 2- مدخل النظم

يقصد بالنظم جمع نظام كل كيان اجتماعي منسق بوعي، مع أطراف معروفة، تعمل بشكل مستمر لتحقيق هدف مشترك أو مجموعة من الأهداف، بحيث أن كلمة كيان اجتماعي تعني أن الوحدة تتكون من أشخاص أو مجموعات من الأشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض، أما كلمة منسق بوعي فتعني الإدارة<sup>4</sup>. ويعرف النظام كذلك بأنه "الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام ككل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> عامر خضير الكبيسي، "التنمية الإدارية المداخل والنظريات"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 07، العدد 03، 1983، ص 12.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 79.

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins, **Organization theory structure design and applications**, Prentice Hall, third edition, Englewood Cliffs, New jersey, USA, 1990, p4.

<sup>5</sup> علي السلي، "اتجاهات جديدة في الفكر التنظيمي"، مجلة عالم الفكر، العدد 04، جانفي 1978، ص 83.

يظهر من التعريفين السابقين أن النظام عبارة عن بنية توضع فيها مجموعة من الأشخاص وعناصر أخرى متداخلة على أساس علاقة تبادلية منطقية ومحددة، تعمل مع بعضها البعض من أجل أداء وظائف وأنشطة لتحقيق أهداف محددة، وتحتاج إلى تنسيق أعمالها وأنماط التفاعل فيما بينها عن طريق ما يسمى بالإدارة.

ويمثل مدخل النظم أسلوباً جديداً للتفكير في العمل الإداري، وقد طبق مفهوم النظم وفكرته في مجال العمل الإداري خاصة فيما يتعلق بالوظائف الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة، إذ بمقتضى هذا النظام يتم التنسيق بين مختلف العوامل المؤثرة في العملية الإدارية.

ويركز هذا المدخل على كشف وتفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين محتويات نظام ما، وهو يشير إلى المجموع أو الكل حيث الكل مختلف عن الأجزاء المكونة له وذلك إذا ما نظرنا إلى هذه الأجزاء بصورة منفردة<sup>1</sup>.

ومن بين أهم النظم التي تربط بين الأجزاء (المواد والآلات) والمكونات الرئيسية لإدارة المشروع (الأفراد) نجد مثلاً النظم الخاصة بالمعلومات والاتصالات التي تعمل على الجمع بين هذه الأجزاء بغرض المساعدة في اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المشتركة للمشروع، إلى جانب استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في العمل الإداري الذي يؤثر هو الآخر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار.

ويعتمد هذا المدخل على تحليل المؤسسة، والبيئة الخارجية، والمتغيرات الحالية والمستقبلية؛ للتعرف على العقبات والمشكلات التي تواجه المؤسسة، ووضع خطوات لعلاج هذه المشكلات وتنفيذها من أجل استمرار عملية التنمية والتطوير<sup>2</sup>. ويبرز أثر البيئة الخارجية على البيئة الداخلية للمنظمة، ويقر أثرهما المتبادل، ووفقاً لهذا المدخل فإن النظام الإداري يمثل نظاماً فرعياً من نظم المؤسسة الأخرى ويتكون هو الآخر من نظم فرعية أصغر<sup>3</sup>.

ويعد النظام المفتوح من أهم أنواع النظم فهو يتصف بوجود علاقة أساسية بينه وبين البيئة المحيطة به وتركز هذه الصفة على أهمية التفاعل بينه وبين الظروف والأوضاع البيئية المحيطة به، ومن ثم فهو يتأثر بها ويؤثر فيها في الوقت ذاته<sup>4</sup>.

وتعد التنمية الإدارية نظام مفتوحاً كذلك، مثلها مثل المؤسسة الإدارية أو أي نظام مفتوح آخر. بمعنى أن نظام التنمية الإدارية يتكون هو الآخر من مدخلات، وعمليات تحويل، ومخرجات<sup>5</sup>.

ويتكون النظام وفق مدخل النظم في التنمية الإدارية من الآتي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المهدي، إثر تطور نشاط الإدارة في ممارسة السلطة الرئاسية، أطروحة دكتوراه في القانون العام، منشورة، كلية القانون، جامعة بغداد، 2003، ص 111.

<sup>2</sup> إيمان وصفي أمال السيد حرب، مرجع سابق، ص 47.

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سابق، ص 80.

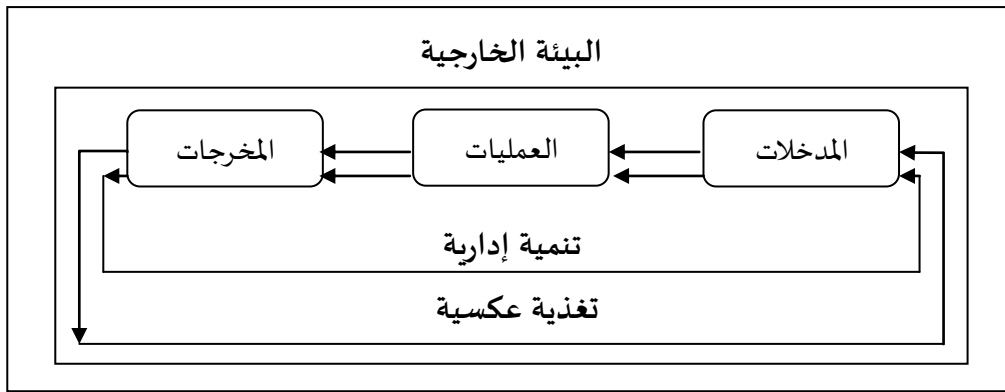
<sup>4</sup> علي السلي، "اتجاهات جديدة في الفكر التنظيمي"، مرجع سابق، ص 83.

<sup>5</sup> باسم الحميري، مرجع سابق، ص 42.

<sup>6</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 206.

- أ- المدخلات: وتشمل المدخل الرئيس المتمثل في الأفراد الذين توظفهم المؤسسة في مختلف الوظائف، والأموال والمواد الخام، والأجهزة والمعدات، والطرق والأساليب، والمعلومات...إلخ.
- ب- العمليات: وتشمل جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد، كالبحوث والدراسات والتدريب...إلخ، سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى كامل الدولة.
- ج- المخرجات: وتتمثل في المنتج النهائي الذي تقدمه المؤسسة للمستهلكين أو المستفيدين وتتضمن السلع والخدمات والأفكار، وتطوير معارف ومهارات القادة الإداريين والموظفين.
- والشكل التالي يوضح علاقة مدخل النظم بالتنمية الإدارية<sup>1</sup>:

شكل رقم (12): علاقة مدخل النظم بالتنمية الإدارية



المصدر: طارق الخير وآخرون، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا 2014، ص 62.

يتضح من الشكل أعلاه أن هناك علاقة تفاعل وتأثير بين المؤسسة والبيئة الخارجية، بحيث أنها تأخذ المدخلات من المجتمع الذي تعيش فيه من موارد بشرية ومادية وتكنولوجيا... إلخ، ثم تقوم بالأنشطة التي تعالج بها هذه المدخلات من إعداد، وتصنيع، وتجهيز في إطار ما يسمى بالعمليات؛ لتصبح فيما بعد مخرجات من سلع وخدمات، وسلوك أفراد، وأفكار يستفيد منها المجتمع.

ويأخذنا هذا الطرح إلى أن فكرة أن التنمية الإدارية للمدخلات سواء كانت تنمية بشرية أو تطوير للآلات والمعدات، أو نظم وأساليب تكنولوجية شرط لا بد منه لاستمرارية أنشطة المؤسسة، كما أن مستوى التنمية الإدارية في أي بلد وفق هذا المدخل يتأثر هو الآخر بالنظم الموجودة بالبيئة الخارجية فيه، كالنظام السياسي والنظام الاجتماعي، والنظام الاقتصادي.

<sup>1</sup> طارق الخير وآخرون، مرجع سابق، ص 62.

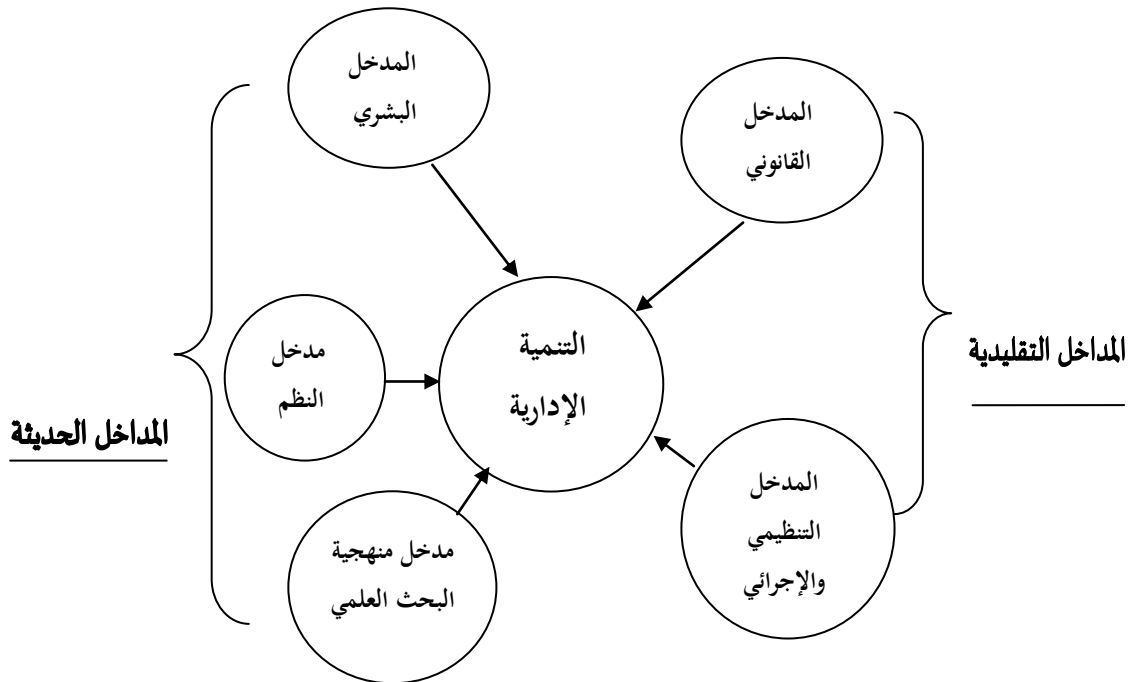
### 3- مدخل منهجية البحث العلمي

وفقا لهذا المدخل فإن العملية التطويرية لا تنتهي إلا باتباع مراحل وخطوات البحث العلمي، لذا فإن فقدان النظرة المتفحصية والمتأنية والمخططة لاتخاذ القرار الإداري في ملاحقة المشاكل الإدارية كان من أهم مسببات التخلف في الدول النامية وفشلها في نجاح خططها التنموية، لذا فإن دقة القرار وموضوعيته تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يتخذه الإداري للوصول إليه<sup>1</sup>.

فالبحوث العلمية والأساليب العلمية التي يتخذها الإداريين في عمليات اتخاذ القرارات ضرورة أساسية من ضروريات التنمية الإدارية، وذلك من خلال ما توفره هذه الأساليب من طرق دقيقة تمكن من وضع الخطط وتقدير الاحتياجات الضرورية للأفراد من التنمية، وحصر المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة بما يكفل تحقيق النتائج المرجوة. فمنهج البحث العلمي والتنمية الإدارية يسيران في خط متواز، فلا يمكن تصور تنمية إدارية بدون منهجية علمية تبدأ من تحديد المشكلة، وتنتهي باختيار الحل الأمثل ومن ثم اتخاذ القرار وتنفيذه قصد الوصول إلى نتيجة معينة، والتي يتم توصيلها فيما بعد لمتخذي القرارات.

ويمكن توضيح أكثر لأهم مداخل التنمية الإدارية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (13): مداخل التنمية الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سابق، ص 85، 89.

### المبحث الثاني: مرتكزات التنمية الإدارية

يتفق الكثير من الباحثين على أن التنمية الإدارية تركز على ثلاثة اتجاهات رئيسية هي: الاتجاه الهيكلي والاتجاه السلوكي، والاتجاه الإداري. يتضمن الاتجاه الهيكلي تطوير الهياكل التنظيمية من خلال التحسين المستمر لمجموعة توزيع المهام الوظيفية والسلطات وتطوير أبعاد الهيكل التنظيمي كالتعقيد، المركزية واللامركزية، والرسمية... إلخ، بما يتلاءم ومتطلبات العمل الإداري. أما الاتجاه السلوكي فيتضمن عنصري العقيدة وتنمية الموارد البشرية.

ويعد عنصر العقيدة الحجر الأساس لتوجهات الأفراد وسلوكياتهم حين يبلغ ما يعتقده الأفراد إلى أعماق الأنفس من طرق سليمة وواضحة ويصبح هو المحرك الأساسي للقيم والسلوك والمعاملات، في حين أن العنصر البشري القادر على تأدية الأنشطة والوظائف الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية يتطلب إيجاد طرق فعالة لتنمية مهارته كال تدريب والتكوين، ونظم فعالة لتحفيزه وترقيته<sup>1</sup>.

ويتضمن الاتجاه الإداري عنصر النظرية الإدارية التي تمثل الإطار الفكري الذي يساعد الإداريين في إدارة منظماتهم، وعنصر تطوير الإجراءات وأجهزة العمل، وكذا عنصر تطوير الانظمة واللوائح والتي تصبح مع مرور الزمن غير ملائمة مما يستدعي تطويرها<sup>2</sup>. ويتم ذلك من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وادخال التقنيات الحديثة في العمل الإداري وإضفاء قدر من المرونة على اللوائح والنظم المطبقة.

كما يحدد البعض الآخر مرتكزات التنمية الإدارية في أربع عناصر أساسية هي<sup>3</sup>:

- وضع الأطر، والهياكل التنظيمية التي تحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين أجزاء التنظيم وتوجيهها لتحقيق أهداف التنظيم؛

- تنمية وتجديد مهارات القوى العاملة؛

- تبسيط إجراءات وأساليب العمل وتكييفها إيجابيا مع كل المعطيات والظروف والمتغيرات الوظيفية والبيئية؛

- إخصاب العمل الإداري بخلق سبل التأثير والتفاعل وضمان نظم المشاركة الإيجابية والفعالة لتحقيق أهداف التنظيم بصورة شاملة، ومتكاملة.

وهناك من يرى أن التنمية الإدارية تعنى الاهتمام بتطوير المرتكزات التي تمكن الإدارة من القيام بوظائفها وهي أربعة مرتكزات أساسية هي<sup>4</sup>:

1- **العنصر البشري:** غاية الإدارة ووسيلتها الأساسية لنجاح أي عمل إداري.

2- **القوانين والأنظمة واللوائح وتعليمات العمل:** التي تؤطر فعاليات الإدارة وتحكم نشاطها.

<sup>1</sup> طارق الخير وآخرون، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> عمار عوابدي، "علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية"، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 1996، ص 13.

<sup>4</sup> لواء صلاح محمد خضور، "الإدارة الناجحة بين القيادة الإدارية والتنمية الإدارية"، مجلة الفكر الشرطي، مجلد 08، العدد 02، ص 19. (د. ت).

3- التنظيم الهيكلي للإدارة: من خلال الهيكل التنظيمي وأسلوب التنظيم المطبق.

4- الأدوات المساعدة في العمل: سواء كانت فنية أو تقنية.

ويلاحظ أن مختلف الآراء السابقة بخصوص مقومات وعناصر التنمية الإدارية تتجه إلى الاتفاق على أن التنمية الإدارية، تستهدف تطوير العمل الإداري من خلال توفير المناخ المناسب، وتطوير الهياكل التنظيمية والأنظمة واللوائح وتوفير الامكانيات المادية والبشرية.

#### المطلب الأول: تطوير الهياكل التنظيمية

تحتاج الإدارة الناجحة إلى هيكل تنظيمي واضح يبين المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية عن المهام والأنشطة الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات<sup>1</sup>. وهذا لا يتحقق إلا بإدخال تحسينات وتغييرات على مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي بغية تطويره.

#### أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

يوصف الهيكل التنظيمي في الغالب كشجرة العائلة المبنية على علاقة النسب، كذلك المنظمات هي أيضاً عبارة عن هياكل تنظيمية كشجرة العائلة، لكنها مبنية على علاقة منطقية أساسها العلاقة بين الأفراد التي تنشأ عند اتخاذ القرارات والتي تكون في الغالب من صنع شخص واحد استناداً إلى قاعدة تم إنشاؤها جزئياً أو كلياً من طرف شخص آخر<sup>2</sup>.

عرف هنري مينزبرغ (Mintzberg Henry) الهيكل التنظيمي على أنه: "مجموعة الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى مهام مختلفة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه المهام"<sup>3</sup>.

وحسب هذا التعريف، فإن (Mintzberg) يرى أن أي نشاط بشري منظم يجب أن يحقق مطلبين أساسيين هما: تقسيم العمل إلى نشاطات مختلفة، والتنسيق بين هذه النشاطات.

ويعرف الهيكل التنظيمي كذلك على أنه: "الجهاز الرسمي الذي يتم من خلاله انجاز نشاطين أساسيين هما: تقسيم العمل، وتنسيق العمل"<sup>4</sup>.

وفي تعريف آخر، الهيكل التنظيمي هو: "ذلك الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، يتكون من عدد من المفردات والخطوط التي تربط بين تلك المفردات، وهو ملخص مرئي للتنظيم يوضح أنواع وعدد الوظائف ومناطق النشاط والمناصب الإدارية وعدد المستويات والوحدات الإدارية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية مفاهيم أسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 32.

<sup>2</sup> Helmy H, Baligh, **Organization structures: theory and design, Analysis and prescription**, 1st edition, Springer US, USA, 2006, p1.

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, **Structure et dynamique des organisations**, les editions d'organisation, Paris 1986, p18.

<sup>4</sup> Edward R. Maguire, **Organizational structure in american police agencies**, 1st edition, State University of New York Press, USA, 2003, p11.

<sup>5</sup> حاييف سي حاييف شيراز، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 195.



من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الهيكل التنظيمي عبارة عن نظام يحدد الأنشطة، والقواعد والأدوار والمسؤوليات، وطرق تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة للتنظيم، وكيفية توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانياً: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

تتميز الهياكل التنظيمية الجيدة بعدة خصائص منها<sup>1</sup>:

- الملاءمة: يكون ملائماً لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- الواقعية: أي ليس مثالياً، ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- المرونة: إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة، واحتياجاتها المتجددة.
- الوضوح: يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، والتسلسل وعلاقات السلطة، والمسؤوليات عن الأنشطة المختلفة.
- البساطة وعدم التعقيد: يساعد على سهولة تدفق المعلومات والاتصالات رأسياً وأفقياً، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.

### ثالثاً: أسس تطوير الهيكل التنظيمي

يقصد بتطوير الهيكل التنظيمي التحسين المستمر لمجموعة توزيع المهام والأنشطة ونطاق السلطات وتحديد دور كل شخص، ووصف كل وظيفة وتطويرها باستمرار، وإحداث تغييرات على مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي بما يتلاءم والتحول في البيئة المحيطة<sup>2</sup>.

وتستند عملية تطوير الهيكل التنظيمي على عدة مبادئ وأسس تنظيمية رئيسية، تعتبر بمثابة نقطة مرجعية لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات التنظيمية المتعددة، والجدول التالي يوضح أهم هذه المبادئ والمجالات التي يجب أن يمسها التغيير عند تحديث الهياكل التنظيمية:

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> هشام النسور، "مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 02، مارس 2019، ص 63.

جدول رقم (07): مبادئ ومجالات تطوير الهيكل التنظيمي

| المبدأ               | الوصف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرسمية              | وتشير هذه الخاصية / البعد في الهيكل التنظيمي إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية ، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله ويرى الكتاب انه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكثر، اتصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح أيضاً <sup>1</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المركزية واللامركزية | المركزية واللامركزية مفاهيم اصطلاحية تعبر عن مدى تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل <sup>2</sup> . تشير المركزية إلى الدرجة التي يتركز بها صنع القرار في نقطة واحدة في المؤسسة. ففي المؤسسات المركزية، يتخذ كبار المديرين جميع القرارات، والمديرين في المستوى الأدنى يقومون فقط بتنفيذ توجيهاتهم <sup>3</sup> . إلا أنه وفي بعض الحالات نجد بعض المديرين في المنظمات التي تعتمد على نظام المركزية بشكل كبير يتخذون قرارات رئيسية ويحققون القليل من المدخلات فقط، في حين نجد الموظفين في المستويات الدنيا يتخذون قرارات مناسبة ويحققون الكثير من المدخلات كلما كانت هناك مزيد من اللامركزية <sup>4</sup> .<br>لذا يمكن التخفيف من المركزية من خلال:<br>- تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية الأدنى؛<br>- إشراك الموظفين في عملية صنع القرار؛<br>- زرع الثقة في المستويات الإدارية الأدنى من خلال تحسيسهم بأهميتهم في المؤسسة، وتقوية الروابط والعلاقات بينهم وبين رؤسائهم؛<br>- توفير بيئة داخلية ملائمة للعمل الإداري ومشجعة على اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق فاعلية المؤسسة؛<br>وبوجه عام فإنه من الملائم أن تكون هناك مركزية في التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى)، ولامركزية في التخطيط التكتيكي (قصير المدى) والتنفيذ <sup>5</sup> . |
| المرونة              | تعني المرونة القدرة على التكيف بنجاح، ومدى الاستجابة للتغيرات في حجم العمل ومستوى المسؤولية والصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأعمال، وضرورة توفر المرونة والانسيابية في الهياكل التنظيمية بما يحقق سهولة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>1</sup> نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 25.

<sup>2</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 157.

<sup>3</sup> Harold. k, Heinz W, Op.cit, p276.

<sup>4</sup> Stephen p. Robbins, Mary Coulter, Management, 11<sup>th</sup>ed, Prentice Hall publishing, USA, 2012, p272.

<sup>5</sup> الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، الدليل الإرشادي لتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، 2015، ص 39، متوفر على الموقع:

<https://mbrsgcdn.azureedge.net/cmsstorage/mbrsg/files/61/6179981f-4501-4ff2-9°04-f076ac4e552b.pdf>

أطلع عليه بتاريخ: 2022/03/28.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <p>الإجراءات وانسيابها، وإمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات<sup>1</sup>. مع مراعاة البساطة في البناء التنظيمي واستبعاد الأعمال غير الضرورية والتركيز على الأعمال المهمة والمطلوبة فقط لتحقيق الأهداف المحددة<sup>2</sup>.</p> <p>إن العمل على تطوير الهيكل التنظيمي وجعله أكثر ملائمة ومرونة بما يستجيب لتغيرات البيئة الحاصلة على الدوام يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التكيف.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |
| <p>يصف نطاق الإشراف عدد الموظفين الواقعين ضمن مسؤولية مدير واحد من حيث توزيع العمل ومراقبة الأداء فكلما زاد عدد المرؤوسين زاد عبء العمل والإشراف الواقع على المدير، مما يقلل من فعالية الإشراف والتوجيه والتنسيق بين الجهود، وكلما قل عدد المرؤوسين زادت عملية الرقابة ومتابعة الأداء بشكل مباشر والعمل على تصحيح الانحرافات والتوجيه بشكل فعال<sup>3</sup>.</p> <p>يكون نطاق الإشراف واسعا إذا كان عدد المستويات الإدارية محدودا كما في حالة الهيكل التنظيمي المسطح ويكون نطاق الإشراف ضيقا حالة الهيكل التنظيمي الرأسي الذي يتسم بالعدد الكبير من المستويات الإدارية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>نطاق الإشراف</p>     |
| <p>يتمثل هذا المبدأ في تحقيق التوازن في الهيكل التنظيمي من حيث حجم ونوع وعدد وتبعية الوحدات التنظيمية، فلا يعقل مثلا أن تكون الوحدات التنظيمية المساندة (Support) أكثر من الرئيسة/الفنية، أو يكون عدد الوظائف أو الموظفين العاملين في النشاطات المساندة أكثر من النشاطات الرئيسة/الفنية<sup>4</sup>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>التوازن التنظيمي</p> |
| <p>ويقصد بهذا المبدأ، ضم الأعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد بما يحقق الفعالية في الأداء وزيادة التنسيق وتدفق المعلومات بشكل سهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف<sup>5</sup>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>التكامل والتجانس</p> |
| <p>يعبر التعقيد عن مدى التمايز داخل المؤسسة، ويشمل درجة التخصص وتقسيم العمالة، وعدد المستويات الإدارية في التسلسل الهرمي للمنظمة، وكذلك مدى تشتت وحدات المؤسسة جغرافيا.</p> <p>وتوجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد هي: التقسيم والتخصص الأفقي، والتقسيم الرأسي، والتقسيم الجغرافي، ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وعدد المهن والتخصصات وتنوعها زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، أما التقسيم الرأسي، فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح، ويشير التقسيم الجغرافي إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المؤسسة، فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها<sup>6</sup>.</p> <p>وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات وتخفيض الزمن الفعلي لإنجاز الخدمة عليها الابتعاد</p> | <p>درجة التعقيد</p>     |

<sup>1</sup> الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2012، ص 51.

<sup>3</sup> الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، مرجع سابق.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 40.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 37.

<sup>6</sup> نبيل عبد شعبان اللوح، مرجع سابق، ص 24.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| عن التعقيد العمودي (الرأسي).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |
| تجنب تضارب المصالح بمراعاة فصل الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية لتحقيق أفضل النتائج، ومثال ذلك عدم تبعية نشاط التفتيش المالي للشؤون المالية، أو التفتيش الإداري للشؤون الإدارية <sup>1</sup> . ينبغي على كل منظمة إجراء عمليات مراقبة وتقييم دورية للتحقق من مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق فاعلية المؤسسة.                                                                                                                                                                                       | الرقابة الفاعلة |
| يقصد بالتخصص تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة ضمن إطار إداري واحد، مع مراعاة التحديد والدقة والوضوح في صياغة الاختصاصات؛ لأجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف وتفايدي الازدواجية والتكرار في الأنشطة والمهام بالشكل الذي يوضح علاقة كل تقسيم بالتقسيمات الأخرى، مما يسهل انسياب العمل ويحقق التنسيق المطلوب في تنفيذ الأعمال اللازمة <sup>2</sup> . وهذا فإن التخصص يعبر عن درجة تقسيم المهام، فالموظف الذي يؤدي عدة مهام غير متخصص في عمل محدد. وتكون حينها درجة التخصص منخفضة. | التخصص          |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، مرجع سابق، ص ص 37-39، متوفر على

<https://mbrsgcdn.azureedge.net/cmsstorage/mbrsg/files/61/6179981f-4501-4ff2-904-f076ac4e552b.pdf>

- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2008، ص 157.

- نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 25.

- طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2012 ص 51.

- Harold k, Heinz W, **Essentials of management**, 9<sup>th</sup>ed, McGraw-Hill, New Delhi, 1988, p276.

- Stephen p. Robbins, Mary Coulter, **Management**, 11<sup>th</sup>ed, Prentice Hall publishing, United States of America, 2012, p272.

#### رابعاً: الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي

يرى ستيفن (Stephen P. Robbins) أنه يمكن قبول ثلاثة مبادئ أساسية حاسمة واعتبارها جوهر أبعاد

الهيكل التنظيمي، وهي منتشرة بشكل عام، تتمثل في: التعقيد، وإضفاء الطابع الرسمي، واللامركزية<sup>3</sup>. لذا سنعتمد في دراستنا هذه على هذه الأبعاد الثلاثة الشاملة:

<sup>1</sup> الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 37.

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, Op.cit, p81.

## 1- الرسمية

تعد الرسمية أحد الأبعاد والمحددات الثلاثة الأساسية إلى جانب المركزية والتعقيد الداخلة في بناء وتصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة، مهما كانت طبيعة نشاطها أو حجمها.

### أ- تعريف الرسمية

تعرف الرسمية على أنها "الدرجة التي تكون فيها الأعمال داخل المؤسسة نمطية (standardized)".<sup>1</sup> فإذا كان العمل يتصف بالرسمية الشديدة، فإن سلوك الموظف سيكون مبرمجاً، والمكلف بالعمل سيكون لديه حد أدنى من حرية التصرف بشأن ما يجب القيام به، ومتى وكيف سيقوم به، حيث يمكن للموظفين التوقع دائماً التعامل مع نفس المدخلات بالضبط وبنفس الطريقة؛ مما ينتج عنه مخرجات متسقة وموحدة، لذا فإن الرسمية هي مقياس لتنميط الأعمال، حيث ترتبط حرية تصرف الفرد في الوظيفة عكسياً بمقدار السلوك المبرمج مسبقاً من قبل المؤسسة، وكلما زاد التنميط، قلت مساهمة الموظف في كيفية القيام بعمله. هذا التنميط لا يقضي فقط على انخراط الموظف في سلوكيات بديلة، ولكن يزيل أيضاً حاجة الموظفين للنظر في البدائل.<sup>2</sup>

ويرى ريتشارد (Richard L. Dalf) أن الرسمية ترتبط بحجم الوثائق المكتوبة في المؤسسة، والتي تتضمن إجراءات وتوصيف الوظائف واللوائح والسياسات التي تصف السلوك والأنشطة. ويؤكد (Mintzberg)، أن الوظائف غير الماهرة تمتاز عادة بالرسمية العالية، وأن قياس الرسمية يتم من خلال حساب عدد الصفحات من الوثائق داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

### ب- مزايا وعيوب الرسمية

لرسمية عدة مزايا وعيوب يمكن تلخيصها في الجدول التالي:<sup>4</sup>

جدول رقم (08): مزايا وعيوب الرسمية

| مزايا الرسمية                                                                                                                       | عيوب الرسمية                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القواعد المحددة بدقة تحدد طريقة العمل، وتقسم النشاط بين الموظفين في المنظمة، وتجعلهم يشعرون أن القواعد مقروءة وواضحة وصالحة للجميع. | القواعد التفصيلية للغاية تكبح الإبداع، والمبادرة، وتطوير الذات؛ لأن الموظفين يحتاجون إلى القواعد والوثائق المكتوبة من المشرف عليهم لحل أي مشكلة (حتى تلك التي يستطيعون حلها حل أنفسهم). |

<sup>1</sup> Ibid, p93.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> هادي عبد الوهاب الابرو، وسام بدر كاظم، "دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 01، مارس 2018، ص 84.

<sup>4</sup> Zuzana Skorková, "The effect of formalization in the enterprise", SHS Web of Conferences journal, Vol 83, N 01062, January 2020, p03.

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تمكن القواعد الرسمية المفهومة من تحديد مجال العمل مسبقا.                                                                                                                                                                                                                      | التشبت بالقواعد والإجراءات القديمة والراسخة وغير الفعالة في الكثير من الأحيان تعيق طرق ممارسة الأعمال.                                                                      |
| تغطي القواعد الرسمية جميع مجالات الحياة، كقواعد الأجور، والقواعد التأديبية، تحقيق النظام، والانسجام وسهولة القراءة.                                                                                                                                                           | الموظفون لا يعرفون استراتيجية العمل، أو القيمة المضافة التي يقدمها منتجهم/خدمتهم للعملاء؛ لأنهم مطالبون فقط بالتنفيذ الصحيح للعملية مهما كانت الظروف، بغض النظر عن النتيجة. |
| أظهرت الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين فعالية الأنشطة ودرجة الرسمية.                                                                                                                                                                                                            | أظهرت الأبحاث وجود علاقة سلبية بين درجة الرسمية واستقلالية الموظفين؛ لأن الرسمية تلزم الموظفين بتحمل المسؤولية رغم رفضهم لها، مما يشعرهم بعدم الاستقلالية في أداء عملهم.    |
| تعزز الرسمية (المعايير) ثقافة الاستمرارية، والتحسين في جميع أنشطة المنظمة، وتساعد على تقليل المخاطر، وتسهل من عملية الرقابة.                                                                                                                                                  | تتطلب الرسمية مراجعة منتظمة، ومتابعة دائمة نتيجة وجود بعض الضوابط واللوائح متعارضة في بعض الأحيان.                                                                          |
| القواعد هي المعايير التي يمكن من خلالها قياس وتحسين جودة الخدمات بشكل مستمر، وتقييم الأداء، حيث أثبتت البحوث وجود أثر إيجابي لوظيفة البحث والتطوير الرسمية على أداء المنظمات القائمة، ومساهمة الرسمية ذات الأثر الإيجابي على عمليات تقييم الأداء على تعزيز الثقة لدى القيادة. | الكثير من القواعد الرسمية تؤدي إلى اختلال النظام؛ لأنه يعطي القوة لأولئك الذين يعرفون القواعد، وغالبا ما يسيئون استخدام معرفتهم ضد أولئك الذين لا يتقنون القواعد الرسمية.   |

Source: Zuzana Skorková, "The effect of formalization in the enterprise", SHS Web of Conferences journal, Vol 83, N° 01062, October 2020, p03.

## 2- المركزية واللامركزية

### أ- تعريف اللامركزية

تعرف اللامركزية على أنها "منح سلطة اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا للموظفين من المستويات الأدنى"<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها: "تفويض السلطة إلى الموظفين في المستوى الأدنى أو الفروع. وهي النهج الذي يتطلب من القادة أن يقرروا ماذا ومتى يتم التفويض، واختيار وتدريب الأفراد بعناية، وصياغة الضوابط الكافية"<sup>2</sup>.

وعلى عكس المركزية التي تعني درجة الاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا، تقرر اللامركزية أي من القرارات الذي ينشر عبر الهيكل التنظيمي، وأيهما يجب الاحتفاظ به على مستوى الإدارة العليا، مما

<sup>1</sup> Robert Kreitner, Op.cit, p252.

<sup>2</sup> Don. H, John W, and Slocum. Jr, **Organizational Behavior**, 13<sup>th</sup> ed, South-Western Cengage Learning, USA 2011, p460.

يستوجب صنع سياسة محددة لتوجيه عملية اتخاذ القرار، واختيار الأشخاص وتدريبهم على النحو المناسب واختيار وحدات الرقابة المناسبة<sup>1</sup>.

ويبقى التحدي بالنسبة للمديرين كما وصفه أحد المستشارين الإداريين، هو كيفية تحقيق توازن عملي بين المفهومين<sup>2</sup>.

ونستنتج من خلال هذه التعاريف أن اللامركزية هي: "تقاسم سلطة اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأدنى". في حين أن المركزية تعني "تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات في يد المديرين من المستويات الإدارية العليا للمنظمة بحيث لا يسمح للمديرين في المستويات الأدنى بالتصرف إلا بناء على تعليمات وموافقة هذه الأخيرة".

#### ب- مزايا وعيوب اللامركزية

تختلف مزايا اللامركزية من تنظيم إلى آخر حسب نظرة الإدارة العليا، ومن أهم هذه المزايا ما نتج عن الدراسة التي قام بها بيتر دراكر (Peter Druker) في شركة جنرال موتورز، والتي بينت أن استخدام اللامركزية أدى إلى النتائج التالية<sup>3</sup>:

- تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات والتقليل من الفوضى؛
  - الحد من النزاعات بين الإدارة العليا، والأقسام في المؤسسة؛
  - تحسيس الموظفين والمديرين بالعدالة من خلال إشعارهم بأن الفرد يكافئ تبعاً لعمله؛
  - وجود الديمقراطية والعلاقات غير الرسمية في الإدارة؛
  - انعدام الفجوة بين المديرين القلائل في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من المرؤوسين في المؤسسة؛
  - تحضير فئة كبيرة من المديرين الاحتياطيين الذين يمكن ترقية بعضهم إلى مراكز مختلفة عند الحاجة؛
  - اكتشاف الإدارة غير المنتجة في أقسام المشروع المختلفة؛
  - توفير نظام استعلامات فعال، مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة عن الإدارة.
- وهناك من الباحثين من يرى أن اللامركزية تراعي خصوصية الحاجات المحلية وتمايزها، باعتبار أن للمناطق حاجات تختلف من منطقة إلى أخرى، وأن أبناء هذه المناطق من الموظفين هم أدرى وأقدر على مشاكلهم، كما أن من شأن اللامركزية أن تتيح الفرصة من دون شك لتحقيق الإصلاح الجوهرية في الإدارة، كما تساعد على تبسيط الإجراءات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Harold. k, Heinz W, Op.cit, p21.

<sup>2</sup> Robert Kreitner, Op.cit.

<sup>3</sup> علي بشاعة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، غير منشورة جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2014، ص 56.

<sup>4</sup> لينا مأمون البيلاي، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 81.

وتتكفل اللامركزية الإدارية بنقل مسؤولية التخطيط والتمويل لتقديم الخدمة العامة وإدارة وظائف عامة محددة من الحكومة المركزية وهيئاتها للوحدات والهيئات التابعة لها على المستوى الإقليمي من خلال أسلوب التفويض وممارسة المشاركة الإدارية، وهذا ما تضمنه أسلوب التسيير العمومي الجديد الذي يدعو إلى تغيير البناء الهيكلي للحكومة وإعادة هيكلة الأقسام والإدارات، وإعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، وكذا الفصل بين السياسة وتقديم الخدمة العمومية<sup>1</sup>.

لكن ورغم المزايا الكثيرة للامركزية إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب منها<sup>2</sup>:

- إضعاف سيطرة الإدارة المركزية على نشاط المنظمة؛
  - اتجاه بعض الفروع والوحدات إلى تحقيق أهدافها دون مراعاة للإدارة المركزية؛
  - عدم الاستفادة من خبرات الموظفين بالإدارة المركزية؛
  - ارتفاع تكاليف اللامركزية الناتجة أساساً من اتخاذ قرارات غير منسجمة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة من قبل الفروع والوحدات الإدارية؛
  - تعدد أنماط تنفيذ المهام من قبل الفروع، الشيء الذي يخلق نوع من الفوضى والاختلاف في الإجراءات.
- ت- مزايا وعيوب المركزية

هناك من يرى في المركزية أنها ظاهرة من الظواهر العلمية والتنظيمية التي لها عدة مزايا منها<sup>3</sup>:

- تسهيل تنفيذ السياسات المشتركة للمنظمة ككل؛
  - توفير استراتيجية متسقة في جميع أنحاء المؤسسة؛
  - منع الوحدات الفرعية من الاستقلالية التامة؛
  - تسهيل التنسيق والرقابة الإدارية.
- وهناك من يرى أن للمركزية عدة عيوب من أهمها<sup>4</sup>:
- عدم تكوين صف ثان أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات في المؤسسة؛
  - انخفاض الروح المعنوية للمدراء في المستويات الإدارية الأدنى؛
  - قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى بعض العوامل الهامة التي تعيشها المستويات الأقل؛
  - خطورة القرار الفاشل تمتد لتشمل قطاعاً كبيراً أو المؤسسة كلها؛
  - قد تؤدي المركزية إلى نوع من الاتكال والاعتماد عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى، فلا يتصرفون في أي موقف انتظاراً للقرار من الإدارة العليا، الأمر الذي يعطل الابتكار ويضيع الأفكار الجديدة.

<sup>1</sup> مريزق عدمان، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> حامد سوادى عطية، مرجع سابق، ص ص 159-161.

<sup>3</sup> Laurie J. Mullins, **Management and Organisational Behaviour**, 7th ed, Mateu-Cromo, Artes Graficas, Spain 2005, p608.

<sup>4</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 90.



### 3- التعقيد

تسعى الكثير من المنظمات إلى تحقيق أهداف قد تكون في الغالب معقدة بطبيعتها، مما يجعلها في مواجهة مشكلات معقدة يصعب التعامل معها، ورغم ذلك يقع على عاتق القائمين على العمل الإداري إيجاد حلول لها وإدارة التعقيدات الموجودة في المنظمة بأنواعها، بغية ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها وتحقيق النتائج المرجوة.

#### أ- تعريف التعقيد

مصطلح "التعقيد" مصطلح شائع الاستخدام مشتق من المصطلح اللاتيني "complexus"، والذي يعني متشابك، أو متصل بالشبكة<sup>1</sup>.

ويعرف التعقيد على أنه: "عدد وحجم الأنشطة داخل المنظمة ودرجة تفرعها وتشعبها"<sup>2</sup>. كما يعرف على أنه: "عدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية والاحترافية، وهو يشير إلى درجة التمايز\* الموجود داخل منظمة"<sup>3</sup>. وعرفه (parsian and ahrabi) بأنه: «عدد الوظائف أو الأنظمة البديلة التي يتم تنفيذها داخل المنظمة»<sup>4</sup>.

يتضح من التعاريف السابقة أن التعقيد يعبر عن عدد وحجم الوحدات والفروع وتنوع الوظائف داخل المنظمة، وهيكلها التنظيمي.

#### ب- أنواع التعقيد

يأتي التعقيد على ثلاثة أنواع هي<sup>5</sup>:

- **التعقيد الأفقي:** هو من أكثر أنواع التعقيد تعقيدا لصعوبة الاتصال بين أفراد المؤسسة، وصعوبة تحقيق الانسجام في العمليات، ويشير التعقيد الأفقي إلى عدد الوحدات الإدارية، وعدد الأنشطة التنظيمية، وتنوعها ومجموعات الوظائف، والتخصصات المختلفة والمتنوعة الموجودة بالمؤسسة.
- **التعقيد الرأسي:** ويشير إلى عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، التي إن زادت زاد التعقيد والعكس.
- **التعقيد الجغرافي:** ويشير إلى التوزيع المكاني للأنشطة وعمليات الوحدات الإدارية للمنظمة ومدى انتشارها جغرافيا. فكلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة المنتشرة عبر عدة مناطق ومواقع مختلفة زادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها<sup>6</sup>.

#### ث: عيوب التعقيد

<sup>1</sup> Alexander Schwandt, **Measuring organizational complexity and its impact on organizational performance A comprehensive conceptual model and empirical study**, Südwestdeutscher Verlag, Berlin, 2009, p11.

<sup>2</sup> طلال بن عايد الأحمدى، مرجع سابق، ص 59.

\* التمايز: كثرة الوحدات الفرعية، والوظائف المتخصصة داخل المنظمة.

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, Op.cit, p83.

<sup>4</sup> Masoud Poor Kiani, Narges Hosini Kahnoog, "Organizational Structure and Organizational Effectiveness, Journal of Basic and Applied Scientific Research", Vol 03, N 06, 2013, p1072.

<sup>5</sup> طلال بن عايد الأحمدى، مرجع سابق، ص 59.

<sup>6</sup> نبيل عبد شعان اللوح، مرجع سابق، ص 24.

تتمثل أهم عيوب التعقيد في<sup>1</sup>:

- المنظمات التي تحتوي على الكثير من الأجزاء المتحركة تؤدي أدنى الاختلالات في إرسال الخطط التشغيلية إلى حالة من الفوضى، ما يجعل إدارة المشروع مهمة صعبة؛
  - في المنظمات الضخمة، لا يمكن ضمان أن تؤدي الأنشطة فيها إلى النتائج أو الفوائد المرجوة، وقد يصعب عليها مساهمة التطور؛
  - ينتظر من المنظمات ذات الحجم الكبير تقديم منتجات نهائية ذات قيمة في بيئة لا يمكن التنبؤ بها، ولكل من هذه المشاريع سمة مشتركة هي أنها معقدة وأهدافها معقدة، ونتيجة لذلك، من المحتمل أن يواجهوا مشكلات معقدة؛
  - من الصعب أن تكون مديرا لمنظمة تملك عدد كبير من الوحدات والفروع؛ لأنه يقع على عاتقك مسؤولية التنقل والإدارة وحل أنواع مختلفة جدا من التعقيد لضمان أن مشاريعك تحقق الفوائد المرجوة.
- ت: مزايا التعقيد

- رغم عيوب التعقيد الكثيرة، إلا أن هناك بعض المزايا التي يقدمها التعقيد للمنظمات منها<sup>2</sup>:
- من خلال تغيير طريقة التفكير من التفكير الناقص إلى التفكير الإبداعي، يمكن للمنظمات كبيرة الحجم إنشاء بيئات ضرورية لأماكن العمل اليوم، تكون أكثر تخصيصا، وتتبنى رؤية مستقبلية، كتغيير المساحة بشكل كبير كحافز للتغيير، مثال على ذلك هو إزالة الأبواب أو ربما إعطاء الموظفين خيار مكان الجلوس والعمل؛
- عندما تتبع المنظمات ذات الحجم والعدد الكبير من الفروع، نهج تقسيم العمل إلى مكونات، وتطبيق خبرات محددة لحل المشاكل، وتحديد الأهداف بشكل جيد، والاهتمام الكامل بالموظفين، يمكنها تحقيق نتائج باهرة تعجز عنها المنظمات الصغيرة؛
- يمكن تصميم منطقة للوضاء، فالهدوء يمكن أن يكون مرتفعا مثل التشييت الصاخب، لذا على المدراء إيجاد منطقة للإثارة بالإضافة إلى مناطق للعمل الأكثر تركيزا؛
- ندرك أنه حتى أفضل بيئة عمل قد لا تناسب كل الأعمال، لذا إذا قامت المنظمة بإعادة النظر في الفضاء باعتباره ديناميكيا وقابلا للتكيف، وليس ثابتا، وكانت متفتحة ومشجعة للأنشطة الإضافية، قد توفر العمل الإضافي الذي يقدم الأفضل لها.

<sup>1</sup> Heaslip, Richard J, **Managing Organizational Complexity**, PMI White Paper, avril 2015, disponible sur le site: <https://www.pmi.org/learning/library/managing-organizational-complexity-11139>, consulté le: 22/06/2022.

<sup>2</sup> Colin Clayton, **Complexity as an Advantage in Workplace Strategy**, juin 2015, Article disponible sur le site: <https://www.linkedin.com/pulse/complexity-advantage-workplace-strategy-colin-clayton-6016887127516729344>, consulté le: 23/06/2022.

## المطلب الثاني: تطوير القوانين والأنظمة واللوائح

إن تحديث وتطوير القوانين والأنظمة واللوائح، ومنحها قدر من المرونة والشمول، يعد من أهم مجالات التنمية الإدارية ذات الصلة بالعمل الإداري بالمرافق العمومية، ولأن ارتباط هذا المجال بالقانون ونظام الدولة يتعين علينا الوقوف بدقة على مصطلحات هذا المرتكز الهام في التنمية الإدارية.

### أولاً: تعريف القوانين والأنظمة واللوائح

#### 1- القوانين

مفهوم القانون من الناحية الشكلية هو مجموعة القواعد القانونية التي يصدرها البرلمان وهو الجهة المختصة بالتشريع، أما من الناحية الموضوعية فهو مجموعة القواعد القانونية العامة المجردة التي تنظم الأفراد في المجتمع من خلال توضيح الحقوق والواجبات والمبادئ العامة، لذا فهي ملزمة<sup>1</sup>.

#### 2- الأنظمة

يعبر عن مصطلح (قوانين) بمصطلح (الأنظمة) في الكثير من البلدان العربية مثل السعودية، ومصر والأردن، ولبنان، واليمن، والعراق، ويقصد بالنظام مجموعة القواعد المجردة العامة التي تصدر عن السلطة التنظيمية (التشريعية) لتحكم وتنظم أحد المجالات، كمجال الخدمة المدنية فيقال نظام الخدمة المدنية، ونظام الخدمة العسكرية فيقال نظام الخدمة العسكرية<sup>2</sup>. ورأينا سابقاً أن النظام هو مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها؛ لأجل تحقيق هدف معين. وهو مثله مثل القانون يهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد داخل المؤسسة غير أن القانون يضبط النظام ويخضع كل من لا يلتزم بالنظام للمساءلة القانونية. فالنظام القانوني للمرفق العام مثلاً هو مجموعة من الأحكام والمبادئ والأساليب القانونية التي تحكم وتسير العمليات المتعلقة بتنظيم المرافق العامة. فالمرافق العامة تخضع لنظام قانوني متميز عن النظام القانوني الذي يحكم القطاع الخاص وأنشطة الأفراد يتمثل أساساً في مجموعة المبادئ الأساسية للمرفق العام كمبدأ الاستمرارية، ومبدأ المساواة، ومبدأ قابلية المرفق العام للتغيير.

#### 3- اللوائح

توجد العديد من اللوائح في التنظيم الجزائري كاللوائح التنفيذية، ولوائح الضبط، واللوائح التفسيرية واللوائح التفويضية، واللوائح التنظيمية المستقلة، وما يهمنا في بحثنا هذا هي اللوائح التي تصدرها السلطة التنفيذية لضمان تنفيذ القوانين التي تنظم المرافق العامة والمصالح التابعة لها.

<sup>1</sup> نعيمة عميمر، الحدود الدستورية بين مجال القانون والتنظيم، محاضرة ضمن الورشة التكوينية حول تقنيات صياغة القوانين وتعديلها، المجلس الشعبي الوطني، 08-09 ديسمبر 2007، ص 9. متوفر على الموقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/32/45/1/96515>. اطلع عليه بتاريخ: 2022/07/10.

<sup>2</sup> عبد الفتاح خضر، أثر الأنظمة واللوائح في التنمية الإدارية، كتب عربية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 14.

واللوائح التنفيذية ما هي إلا قرارات وزارية حالها في ذلك حال القرارات الأخرى التي يقصد بها إفصاح الجهة الإدارية عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة في الشكل الذي يتطلبه القانون، وتأتي اللائحة على تفصيلات تبين فيها آلية التطبيق السليم وما يندرج من حالات ضمن القاعدة القانونية التي يأتي بها القانون؛ لإنشاء أو تعديل أو إلغاء مركز قانوني بغية تحقيق المصلحة العامة، والتي تصدر على سبيل المثال بنقل موظف ما، وتبقى الجهات الإدارية هي من تحدد مدى ملاءمة إصدار اللائحة التنفيذية في ذلك الوقت بما لها من سلطة منحها لها المشروع وبصفتها القائمة على المصلحة العامة<sup>1</sup>.

### ثانياً: حتمية تطوير القوانين والأنظمة واللوائح

تعمل الوحدات الإدارية في بيئة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاطها، لذا يشترط في القوانين والأنظمة العامة واللوائح التي تحكم عمل هذه الوحدات أن توافق أوضاعها وتساعد على تحقيق الانسجام في أعمالها، وعلاوة على ذلك هناك تعليمات عمل كثيرة ومتنوعة، خاصة بوحدة أو وحدة معينة يتعين على الأجهزة الإدارية أن تراعي أحكامها كي تتكامل مع مقومات التنمية الإدارية<sup>2</sup>.

وتشكل القوانين والأنظمة واللوائح أساس العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري، وأداة فعالة في تحسين من مستوى أدائه وتحقيق الفاعلية في أعماله، كما يمكن أن تكون عائقاً أمام فاعلية العمل الإداري، مما ينعكس سلباً على تحقيق أهدافه، لذا إذا أراد بلد ما أو أي جهاز إداري فيه تحقيق التنمية الإدارية لابد عليه الوقوف الآثار السلبية للقوانين والأنظمة واللوائح ذات الصلة بالعمل الإداري حتى يمكن علاجها<sup>3</sup>.

### ثالثاً: الفرق بين القوانين، والأنظمة، واللوائح المنظمة لسير المرفق العام

تحتوي الأنظمة واللوائح الإدارية على التفاصيل والأحكام الجزئية التي تصدر عن الجهات الإدارية العامة المتنوعة كل حسب اختصاصه، وهذا من أجل تنظيم سير المرفق العام مثلها مثل القانون، لكنها أقل شأنًا من القوانين، والهدف منها هو تمكين المرفق العام من تحقيق المنفعة العامة، لهذا وفي ظل الظروف القائمة والمستجدة يتوجب على الإدارة العامة المختصة بوضع اللوائح والنظم، الأخذ في عين الاعتبار أن تكون محققة للمصلحة العامة، وينبغي أن تحدد شروط و أوضاع تطبيق تلك اللوائح لتتمكن من تعديلها بسهولة دون الحاجة إلى تغيير أو إلغاء القانون؛ لأن القوانين صعبة التعديل أو الإلغاء عكس اللائحة التي تكون مناسبة أكثر لمواكبة التطورات التي تطرأ نظراً لمرونتها وبساطة إجراءات وضعها وتعديلها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صلاح بن خليفة القبالي، الفرق بين القانون ولائحته التنفيذية، صحيفة أثر الإلكترونية، 2017/03/19، متوفر على الموقع: <https://www.atheer.om/archives/220521>، أطلع عليه بتاريخ 2022/07/19.

<sup>2</sup> سليمة بوزيد، مرجع سابق، ص 103.

<sup>3</sup> عبد الفتاح خضر، مرجع سابق، ص 07.

<sup>4</sup> نصر الزرو عبد الوهاب رجب، مرجع سابق، ص 148.

## المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية

لا يوجد اختلاف كبير بين تنمية الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، فكلاهما يتمحور حول الحصول على الأشخاص المناسبين للوظيفة المناسبة، وفي الوقت المناسب، وإدارة وتنمية الأفراد، وحسب كتابات المفكر الأمريكي (ليونارد نادلر) الملقب بمهندس تنمية الموارد البشرية فإنه عند إضافة العنصرين إدارة، وتنمية الموارد البشرية إلى عنصري بيئة الموارد البشرية يصبح لدينا ما يسمى بوظائف الموارد البشرية.

## أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

يعبر مصطلح تنمية الموارد البشرية عن تنمية قدرات ومهارات الأفراد للرفع من إنتاجية وكفاءة العمل وتنمية الاتجاهات البشرية اللازمة؛ لتعزيز النمو الاقتصادي والعناصر الاجتماعية والثقافية الضرورية التي تمكن الفرد من تحقيق المزيد من الرفاهية والرخاء الاجتماعي<sup>1</sup>. فتنمية الموارد البشرية لا تتحقق إلا برفع مستوى مهارات وخبرات الأفراد عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه، كما أنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل<sup>2</sup>. وعرف أرمسترونج (Armstrong) تنمية الموارد البشرية على أنها: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء اختبارات مختلفة أجريت مسبقاً؛ بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"<sup>3</sup>.

كما عرفت تنمية الموارد البشرية كذلك على أنها: "الجهود والأنشطة والخبرات التعليمية المؤسسة والمستمرة والشاملة التي يوفرها التنظيم للموارد البشرية قبل وبعد الالتحاق بالعمل لتنمية معارفها، وقدراتها ومهاراتها، وسلوكياتها، واتجاهاتها"<sup>4</sup>.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر لإكساب الأفراد معارف، ومهارات وقدرات، واتجاهات، وسلوكيات جديدة بغية الحص ول على موارد بشرية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها بكفاءة وفاعلية.

<sup>1</sup> عتيقة حرارية، هشام بوخاري، "تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، أكتوبر 2018، ص 05.

<sup>2</sup> عزة أبو شقدهم وآخرون، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على مساق مشروع تخرج، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011، ص 20.

<sup>3</sup> إلهام علي أحمد، أماني صالح محمد، تنمية الموارد البشرية في المكتبات العامة: دراسة مقارنة في الأردن وفلسطين، متوفر على الموقع:

<https://archive.org=ktp2019-tra12224>، أطلع عليه بتاريخ 2022/07/23.

<sup>4</sup> قبائلي آمال، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018، ص ص 20-21.

### ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- تعليم المورد البشري كيفية تنمية جوانب القوة، وعلاج نقاط الضعف في مهاراته ومعارفه وسلوكياته الحالية للاستفادة منها مستقبلا؛
- تدريب المورد البشري على حل المشكلات المختلفة، وتمكينهم من أداء أعمال جديدة في المستقبل وذلك من خلال إكسابهم معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة؛
- تعزيز الولاء والانتماء للوطن لدى المورد البشري؛
- زرع الثقة بالنفس لدى المورد البشري، وتفعيل المشاركة الإيجابية؛
- مساعدة الموارد البشرية على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل؛
- تنمية المواهب والقدرات الحالية واكتشاف أخرى جديدة.

إن التنمية الإدارية لا تتحقق إلا بتوسعة قاعدة التعليم والتدريب وجعلهما متاحين لكافة القطاعات وهذا ما يتطلب عملية تدريبية شاملة في جميع الأوجه والمراحل ولا يجب التركيز على تدريب المعاهد والمراكز فقط وإنما يجب أن يتم التدريب في أماكن العمل وهذا وأساس التدريب<sup>2</sup>.

### ثالثا: التدريب وتنمية الموارد البشرية

هناك من الباحثين من يحرص تنمية الموارد البشرية في التدريب الهادف لتنمية المهارات والقدرات والكفاءات البشرية وجوانبها وخاصة السلوكية منها، وهناك من الكتاب والباحثين من يرى أن التدريب رغم أهميته وضرورته لا يمثل عملية التنمية وإنما يمثل نشاط أو مرحلة واحدة من أنشطة مختلفة تشكل في مجموعها عملية تنمية الموارد البشرية<sup>3</sup>.

ويعرف التدريب على أنه: "عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات واتجاهات<sup>(\*)</sup> الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المؤسسية، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جعيجع نبيلة، رابع بوقرة، "تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 01، مارس 2017، ص 60.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الله المنيف، "دور التدريب في التنمية"، المجلة العربية للتدريب، المجلد 01، العدد 01، 1987، ص 103-104.

<sup>3</sup> برك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05، العدد 07، جوان 2009، ص 275.

<sup>(\*)</sup> تنمية مجالات واتجاهات: تنمية المعرفة من المعلومات والمهارات والقدرات والسلوك. أما الاتجاهات فيقصد بها الاتجاه النظري والعملية، والنفسي والسلوكي للفرد.

<sup>4</sup> نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 14.

ويرى البعض الآخر أن التدريب يختلف عن تنمية الموارد البشرية كونه يتكفل بنقل مهارات معينة للمستفيدين تكون في الأغلب يدوية وحركية، في حين أن تنمية الموارد البشرية تسعى لتطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لتقلد مهام ومسؤوليات جديدة، لكن رغم هذا الاختلاف في الآراء حول علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية إلا هناك اتفاق على أن التدريب هو الوسيلة المثلى لإعداد وتنمية الموارد البشرية والتحسين من أدائها عن طريق إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها بطرق صحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما جعله يلقي الاهتمام المتزايد من المنظمات المعاصرة<sup>1</sup>.

كما أجمع الكثير من الكتاب والباحثين على أن هناك ترابط بين المفاهيم الثلاث: التنمية الإدارية، تنمية الموارد البشرية. التدريب، فكلها تسهم في تطوير العمل الإداري، وفي الرفع من كفاءة الأداء، ويمثل التدريب همزة وصل بين تنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية<sup>2</sup>.

ولا يجب النظر إلى التدريب على أنه نشاط وقتي لعلاج بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، فنظرة المنظمات والعالم الحديث للتدريب الآن تغيرت وأصبحت تتكون من ثلاث عناصر أساسية مستدامة هي: تعلم، تدريب، تنمية، وتتعلق جميعها بالموارد البشري، وتهدف أساساً لدعمه، وتأهيله، وتمكينه لأداء عمله، وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع الاستثمارات لما يحققه من عائد كبير يتمثل في زيادة فاعلية العاملين في تحقيق الأهداف<sup>3</sup>. وهذا ما يؤكد على ضرورة إلزام موظفي الأجهزة الإدارية الرغبة في تطوير عملها الإداري بعمليات التدريب المستمر بواسطة مراكز تدريب حكومية متخصصة؛ قصد تنمية قدراتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية، وتمكينهم من الاطلاع على كل ما هو جديد باستمرار.

إن الخبرة الميدانية المؤسسة تكسب الأفراد المهارات وتزيل الغبار على الكثير من المعلومات، في حين أن التدريب العملي يعد هو الأساس فهو ينقل المعرفة إلى التطبيق فينمي المهارات والقدرات ويعدل الاتجاهات والسلوكيات.

ويؤدي التدريب إلى تحقيق العديد من الفوائد الأخرى منها<sup>4</sup>:

- ضمان استمرارية التنظيم واستقراره؛

- الاقتصاد في النفقات؛

- زيادة في فاعلية تحقيق الأهداف؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 79.

<sup>2</sup> ناصر بن سعود الرئيس، التدريب المتبادل قناة التنمية الإدارية، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، 22-24 نوفمبر 2016، ص 04.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 40.

<sup>4</sup> عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 86.

- قلة في دوران العمل؛

- رفع معنويات العاملين؛

- قلة في حوادث العمل؛

- رفع معنويات المديرين؛

- توفير قوة احتياطية في المؤسسة.

أما بخصوص دور التدريب في التنمية الإدارية، فتوجد عدة افتراضات أساسية محققة، وذات أثر إيجابي لهذا الدور من بينها<sup>1</sup>:

- حتمية تحديد المنهج التدريبي في نقل المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية اللازمة لكل فئة من فئات التصنيف المهني وهذا في إطار تحديد أولويات التنمية الإدارية؛

- ضرورة رسم السياسات من قبل المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط والرقابة عليها، والتنسيق بين مختلف الأنشطة؛

- حتمية تقديم الدراسات، والاستشارات، والاحصائيات، والبحوث للمديرين من قبل الاختصاصيين، والذي يستدعي توافر معارف ومهارات لإنجاز هذه الأعمال الإدارية؛

- حاجة الأعمال الإدارية والنشاطات والانتاج لمهارات وخبرات الفنيين من مشرفين وملاحظين ورؤساء الأقسام وغيرهم... إلخ؛

- حاجة الفئات المساعدة، والعمال المهرة، والعمال نصف المهرة لتنمية معارفهم، ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم. ولا يمكن للتدريب أن يحقق أهدافه دون توفر مبدأ أساسي هو مبدأ الاقتناع بأن المتدرب لديه القدرة على حل مشاكله الخاصة، فالمدرّب لا يحاول إصلاح المتدرب وإنما يزرع فيه الوعي بالعوامل التي قد تكون حاسمة في تحسين أداؤه.

#### رابعاً: التعليم وتنمية الموارد البشرية

يساعد التعليم على تطوير تفكير الموارد البشرية وسلوكها، ويوسع معارفها لتستطيع التكيف مع البيئة المحيطة، ويكسبها المهارات والخبرات والكفاءات لمواكبة التطورات في كل المجالات، فالموارد البشرية المتعلمة تساعد على التقدم التقني<sup>(\*)</sup> بسرعة. والتعليم هو حصيلة ما يكتسبه الفرد من معارف ومعلومات من جهة ومهارات وقدرات من جهة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سابق، ص 101.

<sup>(\*)</sup> التقدم التقني: التقدم التكنولوجي في كل ما تم اختراعه.

<sup>2</sup> خلف مهدي السيد كيكاب، "دور التعليم في تنمية الموارد البشرية"، مجلة مصر المعاصرة، المجلد 111، العدد 537، جانفي 2020، ص ص 463-465.



ويرى أرمسترونج، وستيفن تايلور أن التعليم هو تنمية المعرفة والقيم والفهم، التي يحتاجها الفرد في جميع مناحي الحياة بدلا من المعرفة والمهارات المتعلقة بمجالات نشاط معينة<sup>1</sup>.

يتضح مما سبق أن هناك اختلاف بين التعليم عن التدريب يتمثل في كون أن التعليم مهمته الأساسية نقل المعلومات إلى المستفيد، سواء كان ذلك في المدارس أو الثانويات أو الجامعات أو في مراكز التدريب، لذا فهو أوسع نطاقا من التدريب ويستغرق مدة زمنية طويلة في الأغلب، في حين أن التدريب أشمل من التعليم من حيث الجوانب، فهو يضم إلى جانب نقل المعلومات (التعليم)، تنمية المهارات والقدرات في ميدان العمل من خلال نقل التعليم إلى التطبيق. كما أن التدريب لا يتوقف عند هذا الحد بل يتعدى ذلك ليمس قنوات وسلوك المتدرب فيحرك القنوات ويغير السلوك، ولكنه ضيق النطاق نوعا ما مقارنة بمجال التعليم، على اعتبار أنه يمارس في الأغلب في أماكن العمل، كما أنه لا يستغرق وقت أقل من التعليم.

ويشكل التعليم أهمية كبيرة لأي منظمة، ومدخلا أساسيا لتنمية الموارد البشرية، وهناك عدة عوامل تؤدي إلى زيادة أهمية التعليم على اعتبار أنه<sup>2</sup>:

- وسيلة لبناء قوة عمل منتجة تسهم في تنمية المجتمع؛
  - تربية الأجيال على اكتساب الحقوق والقيام بالواجبات ويعزز فهم روح المواطنة؛
  - تطوير الفكر النقدي الذي يساعد على البناء والتطوير والتغيير المجتمعي والنهوض بالإنتاج والانتاجية؛
  - تنمية تفكير الموارد البشرية، وتغيير سلوكها حسب متطلبات الحياة؛
  - توسيع المعارف والرفع من مستوى الوعي لدى الموارد البشرية.
- من خلال ما سبق يمكن القول إن الإنسان أساس كل تقدم، وأن أحسن استثمار يمكن تقوم به منظمة ما، هو الاستثمار في الإنسان وتنمية الموارد البشرية عن طريق التعليم والتدريب، مع استحداث طرق تعليمية وبرامج تدريبية جديدة، واعتبارهما من الأنشطة الإدارية الضرورية لأي تنمية إدارية؛ لما لها من فائدة تعود على المورد البشري والمؤسسة والمجتمع ككل.

#### المطلب الرابع: تطوير الإجراءات

تسعى المنظمات إلى تحقيق مستويات أعلى في عملياتها الإدارية، وهذا ما يتطلب منها وضع سياسات وإجراءات ملائمة غير متكررة، تتضمن حماية لجميع الأطراف، ومع مرور الوقت تظهر بعض المؤشرات التي تكشف عن وجود خلل ما في إجراء ما، أو عيوب ومشاكل، مما يستدعي القيام بمراجعة شاملة للقواعد الموضوعية، والاجراءات المتبعة قصد الوقوف على أوجه الضعف والقصور فيها، ومن ثم إدخال التعديلات المناسبة عليها وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> Michael Armstrong, Stephen Taylor, **Armstrong's handbook Personnel Management Practice**, 13<sup>th</sup>ed, Kogan Page, London, 2014, p284.

<sup>2</sup> خلف مهدي السيد كيكاب، مرجع سابق، ص 465.

### أولاً: تعريف الإجراءات

كل طالب لخدمة ما سواء كانت هذه الخدمة عمومية أو خاصة ملزم باتباع مجموعة من الخطوات، هي في الواقع اجراءات عمل موضوعة ومحددة بسياسات مسبقة، ومن بين هذه الاجراءات على سبيل المثال نجد الرسوم المطلوب تسديدها، الوثائق والمستندات، الموظفين المعنيين بإنجاز الخدمة... إلخ. وتعرف الإجراءات على أنها: "مجموعة من الخطوات التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد"<sup>1</sup>.

والاجراءات عبارة عن نظام أو خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية أداء محدد، وهي تصف في الغالب النشاطات التفصيلية المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين.<sup>2</sup>

وهناك من يعرف الإجراءات على أنها: "مجموعة القواعد التي تقوم على أسس من القانون الإداري، أو القانون الخاص، والمحددة مسبقاً لكيفية أداء الأعمال التي تمر بها المعاملة، من البداية إلى النهاية، أي أنها الخطوات التي يجب على أفراد التنظيم الالتزام بها عند أداء المهام والأنشطة"<sup>3</sup>.

والإجراءات هي خطط وطرق موضوعة مسبقاً للموظفين؛ لأجل اتباعها والالتزام بها، تحدد في الغالب طريقة القيام بالأعمال خاصة الروتينية منها، وهي في الواقع ترجمة للخطط والسياسات العامة في شكل أسلوب للقيام بالأعمال، يحدد نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجازه، ويبين تسلسل الخطوات والعمل المطلوب والأفراد الموكّل إليهم ذلك، ولكل خدمة أو وثيقة رسمية تعمل عليها من الدوائر الحكومية طريقة خاصة القيام بها، وتتم الإجراءات بسلسلة من الخطوات يكون بعضها ضروري، وبعضها الآخر ليس ضروري يمكن تأدية العمل بدونه، ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف للقيام بالأعمال.<sup>4</sup>

استناداً لما سبق يمكن القول إن الإجراءات هي مجموعة خطوات متتابعة تضعها المؤسسة المقدمة للخدمة، تعد أساساً ترجمة لخطط وسياسات، تصف في الغالب الطريقة التي يتم بها انجاز الخدمة، ويلزم الأفراد سواء كانوا موظفين أو مستفيدين باتباعها.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، تبسيط الإجراءات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2013، ص 09.

<sup>2</sup> سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 322.

<sup>3</sup> مجاد حنان، طامشة بومدين، "تبسيط الإجراءات ودورها في ترشيد العمل الإداري"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، جوان 2021، ص 90.

<sup>4</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، إجراءات العمل، موسوعة مقالات مهارات النجاح، متوفر على الموقع <https://sst5.com/Article/2065/77> أطلع عليه بتاريخ 2022/07/29.

### ثانياً: إجراءات العمل والسياسات

ترتبط الإجراءات بالسياسة الإدارية في المؤسسة، فهي التي ترسم المبادئ العامة وتضع الخطوط العريضة، وتبين القواعد الكلية التي تحكم التفكير والتنفيذ في الظروف المتشابهة دون تحديد خطوات التنفيذ<sup>1</sup>. في حين تختص الإجراءات بتحديد خطوات التنفيذ، وترتيبها الزمني، وكيفية تنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات ومكان وزمان القيام بها، وكذا الموظفون المسؤولون عن أدائها، ومن أمثلتها سياسات الترقية للوظائف الأعلى التي تضع الإجراءات التي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لترقية الموظفين المؤهلين إلى رتب أعلى والمسؤول عنها، أو الإجراءات الواجب اتباعها للتعرف على الموظفين ذوي الكفاءة الذين يستحقون الترقية<sup>2</sup>.

### ثالثاً: أهداف وفوائد الإجراءات

تستهدف الإجراءات تنظيم الأعمال الروتينية في المنظمات بشكل يسمح بتقليل الإجهاد الذهني للموظفين أثناء تأدية مهامهم، وبالتالي فإن الإجراءات تعمل على برمجة الأنشطة وتوضيح طرق تنفيذ العمل وكيفية التقليل من التكاليف وزمن انجاز العمل<sup>3</sup>.

كما تحقق الإجراءات عدة فوائد أخرى من أهمها<sup>4</sup>:

- تجنب الفوضى في العمليات من خلال تفصيل الخطوات الواجب اتباعها عند تنفيذ عمل ما؛
- تجنب التفكير في طرق تنفيذ العمل، مما يقلل من المجهود الذهني لدى الموظفين؛
- تضمن التنسيق بين متلقى الخدمة ومقدم الخدمة ومختلف العمليات؛
- ضمان إتمام العمليات بالطرق الصحيحة، مما يسهل من عمل الرقابة على تنفيذها.
- تحديد الخطوات التي سيتم بها تنفيذ العمل، وضمان ما يجب عمله مستقبلاً، وهذا الوصف فإن الإجراءات لها ارتباط وثيق بالتخطيط، وهذا ينطبق على الأعمال الروتينية في جميع المستويات الإدارية<sup>5</sup>.

### رابعاً: جوانب وأبعاد إجراءات العمل

للإجراءات عدة جوانب وأبعاد مترابطة تتمثل في الآتي<sup>6</sup>:

- 1- البعد الإنساني: ويتمثل في الموظفين والمستفيدين المعنيين بالإجراءات والمُلتزمين باتباعها.
- 2- البعد التصميمي: يعد التصميم الجيد، يعد حافزاً للنجاح، ولتطبيق الإجراءات بفاعلية، ويمس الإجراءات من جانب الشكل والمحتوى والخطوات.

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 10-11.

<sup>3</sup> سلمان عبود زبار، "ثقافة المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 01، مارس 2007 ص 07.

<sup>4</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 110.

<sup>5</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 10.

<sup>6</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق.

3- البعد المالي: ويشير إلى الأمور المالية المتعلقة بتصميم الإجراءات، وتطبيقها.

4- البعد القانوني أو التشريعي: إذ لابد أن ينسجم تصميم الإجراءات، وتطبيقها مع القوانين والانظمة واللوائح المطبقة في المؤسسة.

5- البعد البيئي: ويقصد به ملائمة البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للإجراءات، التي تسهل تطبيق الإجراءات وتجعلها مقبولة من قبل المتعاملين معها.

#### خامسا: دواعي تبسيط الاجراءات

الغرض من تبسيط الإجراءات هو تحسين طريقة تنفيذ العمليات بقصد الاستغناء عن الخطوات غير الضرورية لتحقيق الاستخدام الأمثل للعناصر المادية (الأموال والمواد، الآلات، الوقت)، والعناصر البشرية (المجهود الذهني، والعصبي، والعضلي).<sup>1</sup>

ويعد تبسيط الإجراءات وسيلة لدراسة مجموعة الخطوات الحالية بهدف التخلص من الخطوات الزائدة التي لا تؤثر في انجاز الأعمال، والتي نشأت بسبب سوء تقدير في وضع اللوائح التنظيمية، ومن ثم محاولة استخلاص طرق أكثر فعالية في تحقيق الأهداف.

وهناك عدة أسباب تستدعي تبسيط إجراءات العمل من أهمها<sup>2</sup>:

- صعوبة تطبيق الاجراءات من طرف الموظفين والمستفيدين من الخدمة بسبب عدم وضوحها؛
- ازدياد الروتين الإداري نتيجة التردد على نفس المكان عدة مرات من طرف طالبي الخدمة بدون جدوى؛
- عدم انتظام خطوات إنجاز العمل، مما أدى إلى حدوث اختناق في مراحل الإجراءات؛
- طول مدة انجاز الخدمة؛
- وجود الكثير من الخطوات غير الضرورية، لا تحقق فائدة أو هدف معين.

#### سادسا: أساليب تبسيط الإجراءات

هناك عدة أساليب ممكنة لتبسيط الإجراءات من أهمها<sup>3</sup>:

- دمج الخطوات الصغيرة، والمتقاربة، والمتكاملة معا في خطوة واحدة، وحذف الخطوات غير الضرورية؛
- إعادة ترتيب المكاتب، وتقريب مكاتب الموظفين المكلفين بإنجاز الخدمة نفسها من بعضها البعض؛
- إعادة النظر في النماذج المستخدمة، وتوحيد مصادر المعلومات<sup>(\*)</sup>؛
- تغيير أساليب سير العمل، والتركيز أكثر على أسلوب اللامركزية، ومنح المزيد من الصلاحيات إلى المديرين في المستويات الإدارية الدنيا؛

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 112.

<sup>2</sup> سلمان عبود زبار، مرجع سابق، ص 8.

<sup>3</sup> ليلى مأمون البيلاوي، مرجع سابق، ص 44.

<sup>(\*)</sup> توحيد مصادر المعلومات: تسجيلها وتجميعها وفرزها وتخزينها في قاعدة بيانات مركزية تستند إليها الوحدات الحكومية المختلفة.

- حوسبة العمليات، وإدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية جديدة لتطوير العمل الإداري؛
- تفعيل دور مكتب خدمة الجمهور ومنحه معلومات كافية عن الخدمات المتوفرة؛ لتوجيه طالبي الخدمة بشكل جيد؛
- تفعيل دور الصالة الواحدة لتقديم الخدمات، واعتبارها كنقطة اتصال وحيدة بين المواطن والإدارة العامة من خلال تزويدها بكافة الخدمات والمعلومات؛
- الحرص على تقديم الخدمات الحكومية المرتبطة بحاجات المواطنين من نافذة واحدة، سواء عند الحضور الفعلي أو بالاتصال الإلكتروني؛
- ادماج المرافق العامة في منصة الحكومة الإلكترونية؛ لأجل إيصال الخدمات للمواطن بشكل سريع وعادل، في إطار النزاهة والشفافية.

كما يمكن للرئيس الإداري إذا تبين له أن إجراءات العمل في وحدته التنظيمية لازالت معقدة رغم استخدامه للأساليب المذكورة أعلاه أن يستعين بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة، أو الاستفادة من الخبراء المدربين أو المشرفين على الأقسام والمصالح من داخل المؤسسة أو من خارجها، ولاستعانة بهم في تدريب مجموعة من الموظفين على إجراءات العمل، وقد يكون أحد هذين الخيارين الأنسب لتطوير العمل الإداري والأكثر فعالية في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة من حيث التكلفة.

#### المطلب الخامس: تطوير نماذج العمل

تتطلب التنمية الإدارية إضافة إلى وضع السياسات المناسبة واحداث تغييرات وتحسينات في اجراءات العمل، تصميم نماذج حديثة واستخدام الأجهزة والتقنيات<sup>(\*)</sup> التي تساعد على تحقيق كفاءة، وفاعلية في العمليات الإدارية، وتنمي قدرات الموظفين وتمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة منهم.

يتطلب تطوير نموذج عمل قائم، أو ابتكار نموذج عمل جديد مواءمة بين أهداف النموذج في حد ذاته والأعمال للوصول للهدف النهائي وهو تطوير العمل وتحسين العمليات في جميع اقسام وفروع المؤسسة. فمثلا يحتاج تطوير أو ابتكار نموذج عمل في عصر الرقمنة توافر مواءمة بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال بالمؤسسة.

كما يتطلب التحول نحو الحكومة الإلكترونية مثلا، تغييرا في نماذج اتخاذ القرارات، وتوافر متطلبات تنظيمية وإدارية، وتقنية، وبشرية، وقانونية وتشريعية بالمرافق العمومية أو المنظمات الراغبة في الاندماج بمنصة الحكومة الإلكترونية.

ويعرف نموذج العمل على أنه الخطة، أو الوصفة التي تستند عليها المؤسسة في خلق قيمة للأطراف أصحاب المصلحة من مستثمرين ومؤسسين ومجتمع وبيئة محيطة، وتنقسم نماذج العمل إلى قسمين رئيسيين

<sup>(\*)</sup> التقنية: تستخدم في التعبير عن التقدم، وأحيانا تفتقر بالأجهزة والمعدات. والتقنية الإدارية هي مجموعة المبادئ والتطبيقات والوسائل المستخدمة لتحسين العمليات الادارية.

مهمين، حيث يضم القسم الأول نماذج الأعمال المعيارية وهي نماذج معروفة يتم ممارستها في السوق مثل نموذج الاعلانات، النموذج القائم الفيزيائي (محل ممارسة العمل)، والنموذج الإلكتروني. أما القسم الثاني فيضم نماذج الأعمال التي تحدث تغييرا جذريا في طريقة ممارسة الأعمال<sup>1</sup>.

وما يهمنا في هذه الدراسة هي نماذج العمل التي تحدث تحولا وتغييرا جذريا في العمليات الإدارية وطرق أدائها، ولعل من أهم هذه النماذج نجد نموذج الإدارة الإلكترونية، ونموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية. أولا: نموذج الإدارة الإلكترونية

ظهر نموذج الإدارة الإلكترونية بعد الانتشار الواسع لنماذج العمل الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، والأنشطة الرقمية الأخرى، والإدارة الحديثة تحتاج إلى منهج جديد في العمل وحلول شاملة للأعمال الإدارية، ولعل الإدارة الإلكترونية هي إحدى هذه المناهج والحلول التي يتوجب على كل إدارة راغبة في التطوير السعي لتطبيقها وتعميمها؛ لأجل مواكبة التغيرات الحاصلة، خاصة في المجال التكنولوجي والاتصالات. ويتفق الكثير من الباحثين على أن الإدارة الإلكترونية آلية جديدة للتنمية الإدارية نظرا لما تقدمه من تغييرات إيجابية في طرق ووسائل أداء المهام والأنشطة التي تقدمها المرافق العمومية، وفي تيسير العمل الإداري واستمراره بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأهداف المرجوة.

ويعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم الإدارية<sup>2</sup>، وهي عملية ديناميكية مستمرة لتحسين انجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصال وفي مقدمتها شبكة الانترنت، كما تعد وظيفة لإنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية<sup>3</sup>.

وتستهدف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة إلكترونية متكاملة تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة حديثة تعتمد على نظم معلوماتية قوية تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة وفعالية، كما تهدف إلى تطوير الإدارة العامة، وتحسين الخدمات، وتوفير الشفافية داخل أي منظمة وتسهيل عملية المساءلة<sup>4</sup>. كما أن للإدارة الإلكترونية أهداف أخرى منها<sup>5</sup>:

- تسريع إنجاز الأعمال والتقليل من زمن تنفيذ الإجراءات، وتخفيض ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية؛
- إمكانية إنجاز الأعمال عن بعد، مما يقلل من استخدام الورق في العمل الإداري؛

<sup>1</sup> Management with Merits, **Business model design**, 02/01/2020, disponible sur le site: <https://www.manwim.com/2020/01/التصميم-نموذج-الأعمال/>, consulté le: 29-07-2022.

<sup>2</sup> عبد الفتاح علاوي، ناصر الهامي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 03 العدد 06، سبتمبر 2018، ص 23.

<sup>3</sup> راجح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019، ص 34.

<sup>4</sup> ويكيبيديا، الإدارة الإلكترونية، جانفي 2022، متوفر على الموقع، الإدارة الإلكترونية/ [https://ar.wikipedia.org/wiki/الإدارة\\_الإلكترونية](https://ar.wikipedia.org/wiki/الإدارة_الإلكترونية). أطلع عليه بتاريخ 2022/08/01.

<sup>5</sup> راجح الوافي، مرجع سابق، ص 37.

- مواكبة التطور الحاصل في دول العالم؛

- التقليل من الأخطاء الناتجة عن ممارسة الأعمال؛

- التقليل من تكاليف انجاز الأعمال الإدارية.

وتعمل أغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على إحداث تحول جذري في طريقة انجاز وممارسة الأعمال بتحقيق الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني حيث تؤدي هذه الأساليب الإلكترونية والتي تتسم في الغالب بالكفاءة والفاعلية والسرعة إلى تحسين جودة العمل الإداري، والتخفيض من حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده<sup>1</sup>.

### ثانيا: نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية

تطرق الكثير من الباحثين لأهمية نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية في إحداث تغيير جذري وكلي في العمليات الإدارية، وانعكاساتها على زيادة فعالية وقدرة المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال الإدارة، غير أن هناك من الباحثين الآخرين من شكك في هذا النموذج نظرا لعدم توافق المخرجات المتوقعة مع النتائج الفعلية التي حققتها إعادة هندسة العمليات الإدارية على أرض الواقع، كما ذهب آخرون لنفي تطبيق هذا النموذج إلى حد الآن في الإدارات والمرافق العمومية الجزائرية.

والهندرة كلمة مركبة من كلمتين هما: (هندسة) و(إدارة)، وهي ترجمة للمصطلح ( Reengineerin Business)، والذي يعني إعادة هندسة الأعمال أو نظم العمل، وتعرف الهندرة على أنها " إعادة النظر في ثقافة الشركة من خلال إعادة التصميم الجذري للنظم والعمليات الإدارية، وطرق العمل التي تتبعها؛ بهدف تخفيض التكاليف وتحقيق مستويات أعلى في الأداء، والخدمات المقدمة، وتعميق مفاهيم الجودة الشاملة وتفعيلها<sup>2</sup>.

وتستهدف الهندرة إحداث تغييرات في العمليات الأساسية وليس التنظيمات في حد ذاتها، أي العمل الإداري الذي تقوم به مختلف الإدارات العمومية أو الخاصة على حد سواء، مما أدى خلق نوع من الارتباك بين العمليات والوحدات التنظيمية، ذلك أن العمليات لا تتوفر على هيكل يوضح سلسلة الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، على عكس الوحدات التنظيمية التي تتوفر على هيكل تنظيمي يحدد الأقسام والوظائف وخطوط السلطة والمسؤولية<sup>3</sup>.

كما تسعى الهندرة إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> طالة لامية، "الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق التنمية الإدارية: بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 193.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص ص 278-279.

<sup>3</sup> حايك سي حايك شيراز، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 104.

<sup>4</sup> حايك سي حايك شيراز، إعادة هندسة العمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 117.



- أحداث تغيير جذري في الأداء من خلال التخلص من الأساليب وأدوات العمل التقليدية والعمل الروتيني وتمكين العاملين من أداء الأعمال بالطرق الصحيحة؛
- تمكين المنظمات من تحقيق السرعة في انجاز الأعمال، من خلال توفير المعلومات لاتخاذ القرارات؛
- تحقيق التناسب بين احتياجات المستفيدين ورغباتهم من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- تخفيض التكاليف من خلال التخلص من المصاريف الإدارية الإضافية وكل مصادر التبذير مثل: تكرار العمليات، اللوائح والتنظيمات المعوقة للعمل، العمليات والإجراءات الزائدة وغير الضرورية؛

### ثالثاً: نموذج الحكومة الإلكترونية

لم يعد الحديث اليوم على النظام الحاسوبي المعلوماتي وإنما على نظام الشبكة المعلوماتية التي تربط بين الأقسام والأنشطة والوظائف المختلفة للإدارة، وتربط قاعدة البيانات بالإنترنت لتوفير المعلومة في الوقت المحدد وبالشكل الدقيق. إن الحديث اليوم يتمحور حول كيفية ربط الإدارة بالمواطن وتلبية احتياجاته من الخدمة دون تنقله إلى مقر المرفق المقدم للخدمة.

تهتم الحكومة الإلكترونية بتقديم نفس الخدمات التي تقدمها الحكومية التقليدية لكنها الفرق يكمن في أن الحكومة الإلكترونية تضطلع بربط المواطنين والمؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني وغيره بنمط إلكتروني موحد يوفر الجهد والمال، والوقت<sup>1</sup>.

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الحكومة الإلكترونية، تتفق أغلبها على أن الحكومة الإلكترونية ليست بنموذج عمل حديث فقط، وإنما هي ثورة تقنية معلوماتية في التعاملات الإلكترونية من خلال اضطلاعها بتطبيق التقنيات على الانترنت في القطاعات والأنشطة الحكومية وغير الحكومية التجارية.

وتعرف الحكومة الإلكترونية على أنها "نظام حديث تتبناه الحكومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير وتحسين أسلوب العمل، وأداء الخدمات سواء داخل المؤسسات الحكومية ذاتها أو في تعاملاتها مع المواطنين بما يمكن من تيسير وتسهيل إجراءات تقديم الخدمات بحيث تصبح أكثر كفاءة وفاعلية، مع ضمان تقديم كافة الاحتياجات من المعلومات للمواطنين عن الخدمات والقوانين واللوائح والتشريعات عبر شبكة الإنترنت"<sup>2</sup>.

وتهدف الحكومة الإلكترونية لتحقيق عدة أهداف منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> حليمه بزاز، "الحكومة الإلكترونية عرض وتقييم تجربة الحكومة الإلكترونية البحرينية"، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 13، جوان 2018، ص 168.

<sup>2</sup> محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2016، ص 27.

<sup>3</sup> إياد خالد عدوان، مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 33.



- تسهيل الإجراءات المتبعة في الجهات الحكومية وغير الحكومية، وضمان النفاذ المريح لخدمات الحكومة ومعلوماتها من خلال مواكبة التطور التقني بما يحقق التكاملية مع التقنيات المتقدمة في هذا المجال وبما يخدم مصلحة المواطن؛
  - تحسين إنتاجية وكفاءة المصالح الحكومية والمؤسسات الخاصة، وتقديم الخدمات إلى المتعاملين في مكان وجودهم وفقا لاحتياجاتهم بالشكل والأسلوب المناسبين وبالسرية والكفاءة المطلوبة مع تطوير أفضل الطرق لمشاركتهم في العملية التنفيذية؛
  - تشجيع الإدارة الجيدة وتوسيع المشاركة وتحقيق قدر أكبر من الضبط الإداري والأمني؛ بما يضمن سرعة وسرية ونظامية الإجراءات والمعلومات؛
  - تذليل العقبات التي تواجه المواطن والاداري على حد سواء، والتي تتمثل بشكل أساسي في بطء الإجراءات وتعقيدها؛
  - تحقيق التكامل بين الخدمات ذات الصل؛
  - تطوير ودعم النمو الاقتصادي بتوفير البيئة المناسبة، من خلال تطبيقات الحكومة الإلكترونية.
  - وبشكل عام هناك عدة أهداف تسعى المجتمعات لتحقيقها من خلال الحكومة الإلكترونية منها<sup>1</sup>:
  - تطوير الأجهزة الحكومية والتحسين من كفاءتها وإنتاجيتها؛
  - تطوير الخدمات التي تقدمها الحكومات للمواطنين وتعزيز النظام القانوني وتطبيق القانون؛
  - تطوير القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية؛
  - تحسين نوعية الحياة للمجتمعات المحرومة؛
  - توسيع نطاق المشاركة العامة وتعزيز الحكم الرشيد.
- ومن أجل فهم أدق وأشمل للحكومة الإلكترونية، وآليات عملها، ورسالتها، وأهدافها التي وجدت من أجلها، فإن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية ترسم رؤية الحكومة الإلكترونية، تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:
- 1- بعد الأعمال:** وتمثل في مزايا الأعمال التي توفرها الحكومة وطريقتها في تحسين مناخ العمل، فمنظمات ومنشآت الأعمال المتنوعة اليوم تستخدم التجارة الإلكترونية "E-Commerce" فيما بينها "B2B"، وتحصل على كثير من المكاسب، من حيث خفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، والرقابة على المخزون، وتحقق أيضا تلك المزايا عند القيام بالتعامل بين المصالح ذات الصلة، والأجهزة الحكومية والأعمال "G2B"، أو بين الأعمال والحكومة "B2G"، ويؤدي ذلك إلى تحقيق التالي:

<sup>1</sup> Jaijit Bhattacharya, **e-Gov 2.0 Policies, Processes and Technologies**, 1st edition, Tata McGraw Hill Education, New Delhi, 2011, p4.

<sup>2</sup> صدام محمد طالب الخماسية، الحكومة الذكية ما بعد الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مؤسسة قنديل للطباعة والنشر، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 128.

- تبسيط إجراءات الأعمال بشكل عام، وتخفيف قواعد التعامل المختلفة، وتقليص الروتين الحكومي؛
- مساعدة منظمات الأعمال على تقديم خدمات ترقى إلى مستوى تطلعات المستفيدين؛
- توفير وخلق فرص أفضل للأعمال والحكومة على حد سواء؛ للمشاركة والتحالف بما يحقق مزايا وعوائد كثيرة تعود عليهما معا وعلى التنمية الشاملة في الدولة؛
- خفض وتقليص التكاليف الخاصة بالمعاملات والتصرفات الحكومية؛
- تطوير علاقات وتعاون الحكومة مع الأعمال والمواطنين، الذين يعتمدون على الخدمات والمنافع الحكومية في حياتهم.

2- **بعد المواطن:** يتمثل هذا البعد مجموعة الأنشطة التي ترتبط الحكومة بمواطنيها المقيمين فيها بصورة شرعية من خلال التواصل الشعبي مع عامة الناس، وتوفير الخدمات على الأنترنت مباشرة، أي أن المواطن الذي يتكبد عناء الطريق وزحمة السير وايضا البحث عن موقع الوزارة، اصبح بإمكانه ومن خلال الحكومة الإلكترونية أن يعمل المعاملة على الإنترنت مباشرة، وهنا المواطن يكسب الوقت وايضا السرعة<sup>1</sup>.

لذا فإن هذا البعد يعبر عن مطالب المواطن وما يريد تحقيقه من خدمات عامة عبر الإنترنت مثل دفع فاتورة الكهرباء، والماء، والهاتف، ودفع الضرائب، واستلام الرواتب، والتعامل مع البنوك والمؤسسات الصحية والمدارس وتجديد رخص السياقة...إلخ، بأقل تكاليف وأقل وقت ممكن، ومهما كان المكان الذي يتواجد فيه.

3- **بعد الحكومة:** من خلال انتهاء سياسات جديدة موجهة للجمهور تستطيع الحكومة إعادة ثقته فيها، فعندما تقوم الحكومة بتوفير الخدمات الحكومية بطرق عديدة، وأساليب مختلفة دون انتظار وبدون شكاوى، يمكنها حينها تغيير إدراك ومنظور المواطنين بما يتصل بسوء جودة الخدمة العامة المقدمة والمعاناة التي يلاقونها في الحصول عليها. فهي تشعرهم بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، وحل مشكلاتهم، مما يساهم في تسهيل معيشتهم وإزالة الأعباء الحياتية التي تواجههم، ويستدعي إعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع المواطنين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالد مؤيد يونس، "الحكومة الإلكترونية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 04، 2020، ص 133.

<sup>2</sup> صدام محمد طالب الخماسية، مرجع سابق، ص 129.

### المبحث الثالث: معوقات التنمية الإدارية

هناك العديد من المعوقات التي اعترضت مسيرة التنمية الإدارية في كثير من الدول النامية، وخاصة الدول العربية منها، فأعاقت خططها وأثارت جدلاً حول مرتكزاتها ومداخلها، فالبعض يرى أن المشكلة تكمن في التخلف الإداري الذي هو واقع قائم بحد ذاته، بينما يرى آخرون أن المشكلة تكمن في الفساد الإداري وتغلغله في الإدارات والمرافق العمومية، في حين يرى البعض الآخر أن المعوقات تكمن في البيئة الاجتماعية على اعتبار أن الإدارة نشاط اجتماعي تؤثر وتتأثر بسلوكيات الناس، في حين يرى آخرون أن المشكل الأساسي يكمن في نقص الإمكانيات البشرية والمادية والفنية.

#### المطلب الأول: المعوقات الإدارية، والقانونية

هناك العديد من المشكلات الإدارية، والقانونية التي تعوق أنشطة التنمية الإدارية، وتفقد العمل الإداري تأثيره في تحفيز الأفراد وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي:

#### أولاً: المعوقات الإدارية

##### 1- مشكلة القيادات الإدارية

القيادة الإدارية نشاط يمارسه موظف في رتبة قائد إداري في مجال اتخاذ القرار، والإشراف الإداري على الآخرين وهو فرع من علم الإدارة، والفرق بينهما يبدأ من حيث تركيز كل منهما على العمليات المنوطة به، فالقيادة تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز، أما الإدارة تركز على أربع عمليات رئيسية هي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والإشراف، والرقابة، ويأخذنا هذا للقول إن الإدارة تركز على المنطق في حين أن القيادة تركز على العاطفة<sup>1</sup>.

تتطلب التنمية الإدارية قيادات إدارية تتميز بالكفاءة والقدرة على تفهم الظروف الجديدة، والمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، وقادرة على بث الحياة في الهياكل التنظيمية، وهذا ما تفتقر إليه الدول النامية رغم الجهود المبذولة في توفيرها، ناهيك عن شيوع ظاهرة التغيرات المستمرة في القيادات الإدارية؛ مما يفقد العمل الإداري استمراريته<sup>2</sup>.

وبدون قيادة إدارية واعية ومتفهمة وذات كفاءة، يفقد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة، كما أن تأثير القيادة لا يتوقف عند التأثير على الوظائف الإدارية فقط وإنما يتعدى ذلك إلى التأثير على حافزية الأفراد في أداء عملهم.

لذلك فتتطلب القيادات الإدارية ضرورة ملحة جداً لإنجاح أنشطة التنمية الإدارية، ويتم ذلك من خلال<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص 77-78.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 115-116.

<sup>3</sup> عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص 83-84.

### أ- تأهيل القيادات الإدارية

يأتي تأهيل القيادات الإدارية في المرحلة الأولى قبل أي مرحلة أخرى من مراحل الإعداد، ويكون ذلك عبر المراحل التعليمية المختلفة وفق برامج واستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم، فيتم التعرف على الأشخاص ذوي السمات القيادية وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية.

### ب- تدريب القيادات الإدارية

ويتم ذلك من خلال إعطاء فرصة للموظف المراد تدريبه على القيادة للاستفادة من تجارب وخبرات القيادات الأخرى أثناء العمل معهم بإحافه ببرامج تدريب قوية تساعد في التعرف على الأساليب القيادية الأكثر فاعلية، وطرق التعامل مع المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

### ت- اختيار وتعيين القيادات الإدارية

ينبغي البحث عن القيادات الإدارية واختيارها لتقود مسيرة النجاح في التنظيمات الإدارية، ويجب أن يستند هذا الاختيار على أسس صحيحة في مقدمتها المؤهل العلمي، والإعداد المهني اللازم، واجتياز اختبارات الانتقاء وتعيينهم في المناصب المناسبة لمؤهلاتهم، وتقويمهم بصفة مستمرة.

كما ينبغي وقف الاعتماد على تعيين القيادات من خارج المنظمة، والاعتماد على الترقية من الداخل وتغيير القيادات التي لا تتوفر فيهم الشروط والمؤهلات اللازمة للعمل الإداري، مع القيام بتخطيط عملية تنمية القيادات الذين تتوفر فيهم بعض الصفات اللازمة للعمل الإداري<sup>1</sup>.

### 2- مشكلة جمود الهياكل التنظيمية

ذلك أن معظم الهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية جامدة وغير مرنة بسبب<sup>2</sup>:

- الترهل الإداري والتداخل والامتداد دون أسس علمية؛
- قصور في وضع السياسات وتحليلها ومتابعة تنفيذها وتقييمها نتيجة غياب وحدات التحليل العلمي؛
- المركزية الشديدة، وغياب التنظيم الإداري على أساس جغرافي؛
- اعتماد هرمية قاسية في انتقال الأوامر؛
- التعقيد وثقل القواعد التنظيمية والإجراءات التي تتجلى في البيروقراطية وبطء العمل، وضعف الثقة في العمل الإداري؛

- فقدان الأصالة، ذلك أن معظم الهياكل التنظيمية في الوطن العربي تعود إلى أصول مختلفة دون الأخذ في الاعتبار للظروف والعوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية<sup>3</sup>.
- عدم تلبية معظم الهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية لمتطلبات العمل الإداري السليم.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 16.

<sup>2</sup> طارق الخير وآخرون، مرجع سابق، ص 78.

<sup>3</sup> سليمة بوزيد، مرجع سابق، ص 51.

لذلك ومن أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف المسطرة، والاستراتيجيات، وتلبية متطلبات العمل الإداري الجيد، يتوجب اختيار وتصميم الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة للتعامل والتكيف مع التغيرات البيئية من تقنيات ومنافسة وغيرها، كما يجب تطوير الهياكل التنظيمية القائمة، واحداث تغيرات هامة في أبعادها الهيكلية كالرسمية والمركزية والتخصص والتعقيد... إلخ، وكذا الأبعاد البيئية المتعلقة بالمحيط الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها مثل حجم المنظمة والتقنيات المستخدمة... إلخ.

ويقول ستيفن روبين وآخرون (Stephen P. Robbins , and all) في هذا الصدد أنه يجب تطوير الهياكل التنظيمية وفقا لخصائص البيئة المحيطة التي تعمل فيها المنظمة، بدلا من تركها في شكلها التقليدي الذي يمكن أن يكون قد صمم وفقا لشكل أو نهج أو أسلوب معياري أو شائع، وطبقا لهذا يحتاج المديرون إلى معالجة ستة عناصر رئيسية عند تحديث الهيكل التنظيمي لمؤسساتهم وهي ونفسها العناصر المطلوبة في تصميم الهيكل التنظيمي: التخصص، تقسيم العمل، سلسلة القيادة، نطاق الإشراف والمركزية واللامركزية، والرسمية<sup>1</sup>.

### 3- فقدان الأصالة

تعتمد الإدارة الجزائرية بصفة خاصة على الخبرات الأجنبية وتقبل كل ما هو جديد دون دراسة للواقع الإداري والظروف المحيطة، هذا ما يجعل منها إدارة مقلدة وغير أصيلة، إذ تحاول الإدارة العامة الجزائرية نقل صورة البيروقراطية الغربية المتمثلة في النموذج الإداري الفرنسي المستمد من التراث الإداري الاستعماري الذي يبقى تأثيره مستمرا على التنظيم الإداري الجزائري إلى غاية اليوم، والذي أفرز فئة نخبوية محدودة متسلطة ومعركة لكل محاولات الإصلاح الإداري لا يتماشى مع مصالحها<sup>2</sup>.

لذا فلا بد من ألا تستغني الإدارة في الدول النامية وفي الجزائر بصورة خاصة عن أصالتها الضاربة في أعماق تاريخها، وعليها أن تبحث عن التجديد الذي يعد جوهر الأصالة، وأن تحاول توليد الجديد على ضوء الأصول النابعة من البيئة، والاستفادة من التجارب المختلفة للدول الأجنبية<sup>3</sup>.

### 4- ظاهرة التضخم التنظيمي

تتصف معظم الأجهزة الإدارية بالدول النامية بهياكل تنظيمية ووظيفية متضخمة، وعمالة كبيرة أغلبها غير مؤهل نظرا لغياب التنسيق، والتنازع على السلطات، وتداخل الاختصاصات، مما نتج عنه ضعف في الرقابة والمساءلة، وكل هذا أدى إلى ضعف الإمكانيات والموارد وإساءة استخدامها وتخصيصها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Essentials of organizational Behavior**, 13th edition, Pearson Education London, 2016, p272.

<sup>2</sup>بومدين طاشمة، "إشكالية التنمية الإدارية في الجزائر"، مجلة العلوم القانونية والإدارية والسياسية، العدد 07، أفريل 2009، ص 167.

<sup>3</sup>مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 124.

<sup>4</sup>مريزق عدلمان، مرجع سابق، ص 65.

## 5- انتشار الانحراف والفساد الإداري

أدى انتشار المحاباة الناتجة عن الانحراف الإداري إلى وجود عقبة في وجه تطبيق معايير الأداء الإداري الفعال الشيء الذي تسبب في تعثر النشاط الإداري في مختلف مجالات التنمية، وتدهور نوعية الإنتاجية وانخفاض في الكفاءة والفاعلية اللازمة لسير خطط التنمية الإدارية، كما انتشار الفساد الإداري هو الآخر له تأثير سلبي على التنمية الإدارية ذلك أن الظروف التي ينتشر فيها الفساد الإداري تضعف النشاط الاقتصادي والإداري وتؤدي إلى انكماشه دون المستوى المطلوب، مما ينعكس سلبا على تحقيق المصلحة العامة<sup>1</sup>.

وتعتبر مشكلة الفساد الإداري من أكبر معوقات تنفيذ سياسات الإصلاح الإداري والاقتصادي والتنموي لهذا تعمل التنمية الإدارية على إيجاد حلول وإجراءات علاجية متكاملة تتعامل مع هذه المشكلة<sup>2</sup>، كما يعد الفساد الإداري معوقا وظيفيا، ذلك أنه يؤدي إلى انحراف النسق التنظيمي عن أسسه واطاره الرسمي، ويؤثر على القواعد التنظيمية والإجراءات الرسمية التي تحكم سير العملية التنظيمية، ومن هنا يتضح أنه لا يمكن تحقيق التنمية الإدارية وتحسين أداء الهيئات والارتقاء بالعمل الإداري في ظل وجود فساد إداري يعطل مختلف مصالح الإدارة ويحيد عن الأهداف الأساسية<sup>3</sup>.

## 6- تفشي البيروقراطية

البيروقراطية مصطلح يصف الأسلوب والنهج الذي يستخدم القوة والسلطة في تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح التي لا تخضع لتطوير أبدا، والهدف من هذا النهج هو إدارة شؤون الأفراد بكل طبقاته وشرائحه وتسييرهم على ذات المسار مهما اختلفت أو تباينت حالاتهم الفردية، وهذا لا يعني أن البيروقراطية سلبية دائما بل إنها في الشأن السياسي يكون وجودها خيارا استراتيجيا في بعض الحالات وتحت ظروف خاصة وذلك لضمان إدارة المجتمع وتطبيق سياسية معينة توافق التركيبة الثقافية والاقتصادية لهذا المجتمع<sup>4</sup>. غير أن تفشي البيروقراطية في شكلها السلبي الجامد التي من نتائجها الميل للمركزية الإدارية غير المبررة بشكل شديد، وحصص سلطة اتخاذ القرار في قمة التنظيم، وتضييق مجال المشاركة الإدارية، لا يتفق مع متطلبات العمل الإداري ويضعف من قدرة القيادات على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة<sup>5</sup>.

ويمتاز النظام البيروقراطي بمجموعة من السمات منها<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> جهيدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيمات السياسية والإدارية، منشورة، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص 156.

<sup>2</sup> بن عبد الله أسماء، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التنمية الإدارية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2019، ص 25.

<sup>3</sup> كشان رضا، "أولوية التنمية الإدارية: المبررات والمعوقات"، مجلة دراسات وابحث، مجلد 12، العدد 01، جانفي 2020، ص 1114.

<sup>4</sup> بيثي القرني، بيروقراطية العمل الإداري وقتل النجاح، صحيفة مال، 2018/04/18 متوفر على الموقع: <https://maaal.com/2018/04/106328-2>، اطلع عليه بتاريخ: 2022/08/20.

<sup>5</sup> مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سابق، ص 141.

<sup>6</sup> مريزق عدنان، مرجع سابق، ص 64.

- كثرة الإجراءات وضعف الاتصالات؛
- الشفافية فيه تكاد تكون معدومة؛
- ضعف التنسيق؛
- نقص التحفيز وغياب روح المبادرة.

وهذا ما يجعل من العمل الإداري الذي يتصف بالبيروقراطية الشديدة، يقتل روح المبادرة والتطوير لدى الهيئات والأفراد ويجعل الأفراد يلقون باللوم على الأنظمة عند كل فشل دون النظر إلى امكانية إحداث الفرق وحساب قيمة ونتائج التحسين والتطوير في حال تم ذلك<sup>1</sup>.

### ثانياً: المعوقات القانونية

إن عدم صلاحية الكثير من القوانين واللوائح السارية المفعول، وعدم تماشيها والتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، رغم التحولات العميقة التي تشهدها الدول في كافة المستويات، أدى إلى تغلغل البيروقراطية السلبية في الإدارة الجزائرية التي من نتائجها عرقلة كل تغيير، لذا فإن التمسك بالقوانين والأنظمة واللوائح القديمة وتركها دون تطوير أو تحديث سيكون له تأثير سلبي على تحقيق التنمية الإدارية، فالأمر يستدعي إعادة النظر في المنظومة القانونية وتطويرها حتى تصبح مسيرة للتغيرات البيئة المحيطة<sup>2</sup>. ولا بد من ضبط الإطار القانوني المتعلق باستخدام وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتشديد مجتمع المعلومات تماشياً مع الممارسات الدولية، وكل هذا لأجل تهيئة مناخ من الثقة يشجع على تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>3</sup>.

وتوجد بعض المعوقات الأخرى التي تتعلق بدور القوانين والأنظمة واللوائح في مجال التنمية الإدارية وذات صلة بالعمل الإداري، تنجم عن وضع النصوص وصياغتها يمكن إبرازها من خلال ما يلي<sup>4</sup>:

#### 1- وضع نصوص القوانين والأنظمة واللوائح

إن عدم الاهتمام بالضوابط الإرشادية عند وضع النصوص، وعدم توضيح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، والإسراف في النصوص الإجرائية المعقدة قد يؤثر على فاعلية النصوص والغايات المقصودة ويؤدي إلى إفراغ العمل التشريعي من محتواه.

#### 2- صياغة نصوص القوانين والأنظمة واللوائح

يؤدي ضعف الأسلوب في صياغة النصوص، والركاكة، والنقص، والإسهاب والتزيد، والغموض، وعدم ملائمة الواقع إلى عدم الدقة القانونية والحسم، ويخلق مشكلة حقيقية في التطبيق.

<sup>1</sup> بيثي القرني، مرجع سابق.

<sup>2</sup> بومدين طامشة، مرجع سابق، ص ص 171-172.

<sup>3</sup> رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ملود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 160.

<sup>4</sup> عبد الفتاح خضر، مرجع سابق، ص ص 20-21.



ولتفادي معوقات التنمية الإدارية الناتجة عن عدم تحديث وتطوير القوانين والأنظمة واللوائح وسوء وضعها أو صياغتها، لا بد من تطوير وتكييف القوانين حسب معطيات البيئة المحلية والدولية وإعادة النظر في محددات العلاقة بين المجالس المنتخبة والسلطات الإدارية المعينة والإدارة والمرافق العمومية<sup>1</sup>، ولابد من أن يتمرس القائمين بهذه المهمة على أعمال الصياغة، ووضع النصوص والحرص على انضباطها، وعدم التسرع في إخراج العمل التشريعي لأجل إتاحة الفرصة للمراجعة والاطلاع على آخر المستجدات في المجال الذي تنتمي إليه الأحكام المراد وضعها أو صياغتها<sup>2</sup>.

كما يجب سن قوانين وتشريعات ووضع لوائح فعالة، وتنفيذ السياسات التي من شأنها تعزيز التنمية الإدارية وتطوير العمل الإداري بالمنظمات، والعمل على تحقيق جودة التشريعات المنظمة للعلاقة بين الأطراف المساهمة في عملية التنمية الإدارية من حكومة، وقطاع خاص، ومؤسسات المجتمع المدني، والموطن وكل الفاعلين، وجودة التشريعات المنظمة للعلاقة بين المواطن والإدارة والمؤسسات والمرافق العمومية، مع الالتزام بتطبيقها بشكل فعال<sup>3</sup>.

#### المطلب الثاني: المعوقات السياسية، والاجتماعية

إن محاولة أحداث تنمية إدارية في أي منظمة كانت، دون النظر إلى الواقع الاجتماعي والسياسي المحيط بها يعد في حد ذاته مشكل وإهمال لعناصر أساسية يمكن أن تساعد في عملية التنمية، ذلك أن المجال الإداري والتنمية، مرتبطان بالمجتمع وبالسياسة العامة للدولة.

#### أولاً: المعوقات السياسية

إن أخطر معوقات التنمية الإدارية هي المشكلة السياسية، على اعتبار أن السياسة هي التي تفرض برامج ومخططات التنمية الإدارية، وهي التي تحكم وتوجه وتصوغ القوانين، ولعل أهم المعوقات السياسية هو خضوع العمل الإداري وكافة الأنشطة الإدارية لوطأة السياسي نظراً لارتباط المجال الإداري بالسياسة العامة للدولة واستحالة فصله عن القوانين والقرارات السياسية مما يضع التنمية الإدارية في موقف المقيد بأصحاب القرار السياسي، وما يصدر عنه من قرارات التي قد تعيق مسارها في غالب الأحيان.

كما أن عدم الاستقرار السياسي يعيق هو الآخر غايات وأهداف التنمية الإدارية؛ لأنه يؤدي إلى كثرة التغير في النظم السياسية والقرارات التي تصدرها الهيئات السياسية فيعجز الجهاز الإداري عن تنفيذها نظراً لعدم الإخذ بعين الاعتبار عامل الزمن، والموارد المتاحة أثناء إصدار القرارات السياسية<sup>4</sup>. كذلك أن عدم توفر الاستقرار

<sup>1</sup> هي عامر، التنمية الإدارية في التجربة الجزائرية نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية تخصص الحوكمة والتنمية، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2021، ص 177.

<sup>2</sup> عبد الفتاح خضر، مرجع سابق، ص 30-31.

<sup>3</sup> هي عامر، مرجع سابق.

<sup>4</sup> حديدان صبرينة، خالد أسماء، مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها، مرجع سابق، ص 57.



السياسي يؤثر سلبا على القرارات الاستثمارية والمالية في البلد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الدخل الذي ينعكس على تردي الوضع الصحي والغذائي والتعليمي، وهذا ما يشكل عائقا امام برامج التنمية الإدارية<sup>1</sup>.

ومن أهم مظاهر عدم الاستقرار السياسي كثرة التغيير في السياسة وقيام السياسة العامة على أسس غير ثابتة مما يؤدي إلى عدم وضوح غايات برامج التنمية والإصلاح الإداري، وقد يكون النظام السياسي مستقرا في صورة نظام حكم قوي يسيطر على إدارة التنمية ولكن في معظم الحالات وخاصة في الدول النامية تجده يضع تصورات مبنية على أوهام عقائدية متمثلا في المجتمع الأمثل الذي ينبغي تحقيقه دون أساس موضوعي، مما يفرض على جهاز التنمية الإدارية والإصلاح الإداري بوضع توصيات لأهداف غير واقعية أو غير موضوعية<sup>2</sup>.

ويتميز النظام السياسي الجزائري بصفة خاصة بالمركزية الشديدة التي زادت من الشرخ الموجود بين القمة والقاعدة وذلك لإحكام القبضة على السلطة بكافة الطرق والأساليب لخدمة أهداف سياسية، فالمجالس المحلية مثلا اليوم مجردة من قوة اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتظهر بصفة مفوضة عن السلطة المركزية التي حجت دورها كمؤسسات محلية لها دورها في التنمية الإدارية<sup>3</sup>.

ولازالت هناك قضايا أخرى سياسية تعيق مسيرة التنمية الإدارية تحتاج إلى دراسات منهجية يمكن إيجازها فيما يلي<sup>4</sup>:

### 1- التدخل الإداري لمراكز الاختصاص

ويتجلى ذلك في التدخلات غير المسؤولة من الجماعات الإدارية والسياسية في عمليات اتخاذ القرارات في مختلف أنشطة أجهزة الدولة دون استكمال مستلزماتها الإدارية أو الفنية الشيء الذي أثر على مستوى أداءها وعلى مستوى المساءلة وتحديد المسؤوليات فيها، كما أن فرض القيادات الإدارية لأرائها وفق صلاحياتها دون دراية فنية يعد هو الآخر تدخلا إداريا غير متخصص في قرار التنمية الإدارية، وقد يخلق مقاومة لها ويفشل الإصلاح.

### 2- فقدان الخطة الشاملة

تفتقد بعض الدول النامية لاستراتيجية وخطة تفصيلية شاملة للتنمية الإدارية تتضمن الأهداف والأولويات والبرامج وجداول تنفيذها، ويرجع ذلك للارتجالية والعشوائية في وضع البرامج التنموية ووسائل تنفيذها وعدم اتباع منهجية البحث العلمي وعدم الثقة بجدوى هذه البرامج من الأساس، وهذا ما عزل التنمية الإدارية عن مؤسسات الدولة الممثلة بالمرافق العمومية.

لهذا وباعتبار التنمية الإدارية قضية سياسية، فإنه لا يمكن أن تكون التنمية الإدارية عملية فعالة ورشيدة ومسايرة للأوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية في المجتمع إلا بوجود اصلاحات إدارية

<sup>1</sup> حسن علي معتوق، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> أحمد رشيد، إدارة التنمية: تجارب عربية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1992، ص 83.

<sup>3</sup> جهيدة ركاش، مرجع سابق، ص 160.

<sup>4</sup> مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سابق، ص 140.

مستمرة ومتجددة، وأن يكون الإصلاح الإداري أحد أهم الأهداف الاستراتيجية ضمن استراتيجية التنمية الإدارية الشاملة، وعلى المهتمين الأخذ بعين الاعتبار جانب حماية المرافق العمومية من الممارسات والضغوط السياسية التي قد يتعرض لها الموظف العمومي من قبل رجال السياسة أو كبار موظفي الدولة، ومحاولة تقريب القمة من القاعدة باعتماد اللامركزية في التسيير<sup>1</sup>.

### ثانيا: المعوقات المرتبطة بالبيئة الاجتماعية

هناك العديد من المعوقات المرتبطة بالبيئة الاجتماعية التي تحد من فاعلية برامج التنمية الإدارية، من بينها<sup>2</sup>:

- بناء المؤسسات من خلال المعرفة الشخصية والعلاقات الأسرية، وصعوبة إنجاز الأعمال وفق أسس قانونية بعيدا عن العلاقات الشخصية وأواصر القربى، جعل هذه المؤسسات أسيرة هذه العلاقات غير الرسمية، مما صعب من تطبيق الإصلاح الإداري وتبني خطط التنمية الإدارية؛
- تعرض مختلف قرارات التنمية الإدارية في الدول النامية لضغوط ذات اعتبارات بيئية اجتماعية، تخدم أهداف ومصالح جزئية سواء خلال صياغتها أو تنفيذها؛
- محدودية الوعي الثقافي لدى العاملين والمواطنين كان من الأسباب الواضحة في عرقلة عملية التنمية الإدارية؛
- حرمان العديد من الدول النامية من كفاءات علمائها نتيجة عدم احتضانهم واطاحة الفرصة لدول أخرى غربية من الاستفادة من خبراتهم رغم حاجة أوطانهم لهذه الكفاءات في مسيرتها التنموية؛
- عدم مراعاة ظروف الواقع البيئي المجتمعي وعدم معرفة كيفية احداث التكيف بين البرامج التنمية الادارية المستوردة وبين الواقع الإداري المحلي، خاصة في ظل وجود مقاومة لتغيير الأوضاع والأساليب الإدارية من جانب العاملين في الوحدات الإدارية، أفقد جهود نقل محاولات التنمية الإدارية فاعليتها<sup>3</sup>؛
- وقد جاءت المدرسة البيئية التي أثبتت أن الإدارة نشاط اجتماعي قائم على التحكم في سلوك الناس، وأن لكل بيئة خصائصها الحضارية والثقافية، لذا لا بد من أن نشجع هذا الاتجاه البيئي لفهم الاطار الاجتماعي والثقافي للمجتمعات العربية قبل نقل محاولات التنمية الإدارية لها، لكن دون المبالغة في هذا الاتجاه لكي لا تصبح ثقافة المجتمع سببا في اخفاق محاولات التنمية الإدارية، فالمدرسة البيئية ذات قيمة كبيرة إذا ما أخذت بعناية، واستخدامها كمنهج في الوصف والتحليل سيعين حتما على فهم العوامل الثقافية والاجتماعية التي تساعد في تفهم أوضاع المنظمات والرفع من كفاءتها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بومدين طاشمة، مرجع سابق، ص 165.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 120.

<sup>3</sup> سليمة بوزيد، مرجع سابق، ص 54.

<sup>4</sup> مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سابق، ص 144.

### المطلب الثالث: المعوقات الاقتصادية، والبشرية

يمكن أن يكون المشكل الذي يعوق عملية التنمية الإدارية اقتصاديا، أو بشريا، فقد تكون مسألة التنمية الإدارية مسألة جهد فردي بشري وبالتالي قد تتأثر بالنقص الحاد في المهارات والكفاءات الإدارية والفنية والتنظيمية، وقد تكون المسألة تتعلق بالاستقرار الاقتصادي ومدى امتلاك الدولة لموارد ثابتة لاستمرار عملية التنمية.

#### أولا: المعوقات الاقتصادية

تتميز أغلب المرافق العامة بالجزائر بطابعها الاجتماعي والسياسي، ذلك أن الإدارة في الجزائر إدارة ميسرة وليست إدارة اقتصادية قائمة على الجدوى والنجاعة، وأغلب المشاريع الاقتصادية في الواقع تخضع لتقلبات القرارات والأحكام السياسية والإدارية التي لا تعرف الاستقرار<sup>1</sup>.

وتتطلب التنمية الإدارية توافر إمكانيات مادية ومالية وموارد اقتصادية ثابتة لاستمرار عملية التنمية والكثير من الأموال للحصول على الكفاءات والخبرات، وتمويل البحوث والدراسات الميدانية والبرامج التدريبية والعمل الميداني، كما تحتاج التنمية الإدارية إلى استخدام تكنولوجيا جديدة ومتطورة، لهذا فإن نقص الإمكانيات المالية والمادية والموارد قد يدفع بالدول النامية خاصة إلى الاعتماد على الدول الأجنبية في التمويل؛ مما يزيد من تبعيتها المستمرة لها<sup>2</sup>.

وباعتبار التنمية الإدارية عملية مستمرة، فهي تحتاج إلى تمويل ضخم يستدعي تخصيص موارد اقتصادية ثابتة، ذلك أن تطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير الإجراءات وأساليب العمل، وتنمية الموارد البشرية تكون تكاليفها مرتفعة<sup>3</sup>.

وتترواح مستلزمات التنمية الإدارية بين الجوانب الفنية، والمالية، والجوانب التقنية، هذه الأخيرة (الجوانب التقنية) تعد ركيزة أساسية في تحديث الإدارة وعصرنتها وتنميتها، إذ يستحيل تحقيق تنمية إدارية دون تجهيز الإدارات والمرافق بمعدات وأجهزة عصرية، ففوة الهيئات والتنظيمات المحلية تتوقف إلى حد كبير على حجم مواردها المالية<sup>4</sup>.

أما بخصوص المعوقات المالية والفنية فيمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> بومدين طاشمة، مرجع سابق، ص 174.

<sup>2</sup> طايي رتيبة «إشكالية التنمية الإدارية في الوطن العربي بين المقومات والمعوقات»، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 30، أبريل 2019، ص ص 252-253.

<sup>3</sup> علي قرين، مرجع سابق، ص 66.

<sup>4</sup> كشان رضا، مرجع سابق، ص 1113.

<sup>5</sup> أيمن سعدي أبو شقير، مرجع سابق، ص 30.

## 1- المعوقات الفنية

- ضعف الموارد والإمكانات الفنية اللازمة للتنمية الإدارية؛
- نقص في فئة الكوادر الفنية المؤهلة لوضع خطة تنمية متكاملة؛
- ضعف في التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، مما يترتب عليه حدوث مشكلات أثناء التنفيذ.

## 2- المعوقات المالية

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية الملائمة للتنمية الإدارية خاصة منها ما تعلق بشراء الأجهزة والبرامج وإنشاء المواقع الإلكترونية وشبكات الاتصال وغيرها؛
- التكلفة العالية للبرامج التدريبية والبحوث، ومحدودية المخصصات المالية للتدريب والتعليم في أغلب الأجهزة الإدارية.

- تدني مستوى الدخل الذي سيؤثر حتما على المستوى المعيشي والتعليمي، وتردي الوضع الصحي، ما ينتج عنه انخفاض في مستوى الإنتاجية، وتراجع في مستوى الكفاءة والفاعلية<sup>1</sup>.
- لذا ومن أجل تحقيق النجاح في بيئة العمل وتذليل المعوقات الاقتصادية، يجب الاهتمام باقتصاديات الإدارة العامة، وإنتاجية العمل من خلال الاهتمام بالموظف وفريق العمل وتحفيزهم ليقدموا أفضل ما لديهم من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق الربح والنجاح للمؤسسة.

## ثانيا: المعوقات البشرية

- ترتبط معظم المعوقات البشرية للتنمية الإدارية بالنقص الحاد في المهارات والكفاءات الإدارية والفنية والتنظيمية الذي يعود إلى ضعف الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وضعف الانفاق على قطاع التعليم والتدريب والبحث والتطوير.

- وتقترن التنمية الإدارية بتنمية العنصر البشري في الإدارة، خاصة في المستويات الإدارية التنفيذية أي مستويات المديرين، لذا فإن أي نقص في المديرين الإخصائيين اللازمين لإنجاح التنمية الإدارية خاصة في مجال الإشراف، سينعكس سلبا على إنتاجية الموظف، والرضا الوظيفي، ويؤدي إلى عدم إحساس الموظف بأعباء المسؤولية العامة<sup>2</sup>.

- إن عدم الاهتمام بالعنصر البشري يعد من أهم العوامل والأسباب التي أدت إلى فشل التجارب التنموية التي عرفتھا العديد من الدول النامية ومن بينها الجزائر، لذلك فإن الكثير من الباحثين يرون أن مشكلة الإدارة في الجزائر هي مشكلة إنسانية أو بشرية بالدرجة الأولى، بسبب غياب استراتيجية شاملة لتدريب وتكوين العنصر

<sup>1</sup> علي قرين، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> أحمد رشيد، مرجع سابق، ص 41، 46.

القيادي المؤهل للمشاركة في رسم استراتيجية التنمية الإدارية، ويظهر غياب استراتيجية التدريب والتأهيل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أن تجربة الجزائر في الإدارة مازالت تجربة ناشئة نتيجة نقص المدربين ذوي الكفاءات في التدريب والتكوين المتخصص في علم الإدارة؛
- عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة بالفعل، على الأخص بالنسبة للعاملين في المستويات التنفيذية؛
- اقتصار دور تدريب القيادات على التأهيل للترقية في المنصب، وإهمال دور التدريب في تأهيل القيادات لتحسين العمل الإداري الذي من شأنه أن يقود الجهاز الإداري في الاتجاه الصحيح وتحقيق المصلحة العامة؛
- عدم الاهتمام بالكفاءات المتخصصة في مجال العمل الإداري، الأمر الذي أدى بالعديد من الكفاءات الإدارية والفنية للهجرة إلى الخارج.
- كذلك من أهم المعوقات البشرية التي تحد من فاعلية التنمية الإدارية هو ما تعلق بسلوك العاملين داخل المرافق والأجهزة الإدارية والتي من بينها<sup>2</sup>:
- تمسك الموظفين بالوضع السائد وعدم رغبتهم في التغيير، وخوفهم من فشل تجربة كل ما هو جديد خاصة القدامى منهم، إضافة لضعف المهارات اللغوية وبالأخص اللغة الإنجليزية؛
- عدم تحفيز جهود التنمية داخل الأجهزة الإدارية أدى إلى غياب المبادرة والجرأة لدى القادة الإداريين للقيام بالتطوير؛
- الاستعانة بالخبراء الأجانب لوضع برامج التنمية الإدارية دون مراعاة الظروف البيئية السائدة؛
- تدني الروح المعنوية لدى العاملين؛
- غياب النمط القيادي المناسب القادر على كسب ثقة العاملين ودعمهم لبرامج التنمية والتطوير الإداري؛
- عدم مقدرة القادة على أحداث التغيير الذي يدعم جهود التنمية الإدارية إضافة لسوء استخدام السلطة؛
- عدم تشجيع العاملين على المشاركة والتعبير عن آرائهم في اتخاذ القرارات.
- وقد يكون التعصب من أكثر المعوقات البشرية وضوحاً للقارئ من حيث أثرها على الحد من عملية التنمية الإدارية، ويظهر ذلك جلياً في المرافق العمومية الإدارية المحلية، مثل البلديات التي تنتابها في كل مرة حالات الانسداد وتعطيل مصالح المواطنين، نتيجة التعصب والتميز التي تكون في بعض الأحيان نتيجة طوائف عشائرية أو حزبية ينجم عنها اختيار وانتخاب أشخاص لا يمتلكون المؤهلات اللازمة لتسيير البلدية.

<sup>1</sup> جبهة ركاش، مرجع سابق، ص 135.

<sup>2</sup> أحمد هاشم مسلم العساف، معوقات التطوير الإداري في الوزارات الأردنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 21.

إن سلوكيات التعصب تفرض على معتنقيها محاباة فتنة محددة عند التعيين أو الانتخاب أو إرساء مقابلة على جهة ما دون الأخرى، لا لشيء إلا بسبب عدم انتخابها أو انتمائها للحزب الفائز في الانتخابات مثلاً، ذلك أن التعصب أو التمييز يعمل على تغليب وتحويل ولاء الفرد من أولوية الولاء الوطني إلى الولاء للعشيرة أو الحزب أو لأبناء قرية ما، فالمعيار الرئيسي في القرار في بعض الأحيان هو انتماء الفرد للحزب أو الفئة المفضلة لصانع القرار وليس الكفاءة والمؤهلات التي يتمتع بها متخذ القرار، الشيء الذي يؤدي إلى تبديد الكفاءات البشرية، مما يعوق عملية التنمية الإدارية التي تعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية<sup>1</sup>.

وفي الأخير لابد من الإشارة إلى جانب مهم من جوانب تحقيق التنمية الإدارية، لا يرتبط بأساليب تنظيم وإدارة الجهاز الإداري، وإنما بمدى ارتباط المجتمع بعملية التنمية الإدارية، فالجهاز الإداري الذي تعوقه الظروف الاجتماعية الموهلة في التخلف لا يمكنه طرق أبواب التنمية الإدارية، كما أن تحول أجهزة تقديم الخدمة إلى أجهزة حكم يعد هو الآخر عائقاً لا يستهان به أمام عملية التنمية الإدارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> باسم الحميري، مرجع سابق، ص 157.

<sup>2</sup> نجم الأحمد، مرجع سابق، ص 203.

### المبحث الرابع: مظاهر التنمية الإدارية في الجزائر

تعتمد الجزائر على الإصلاح الإداري كشرط أساسي لتحقيق التنمية الإدارية، على اعتبار أن الإصلاح الإداري أداة هامة لإحداث تغييرات تمس جوانب معينة بالمرافق العمومية تعد بمثابة حجر الأساس للتنمية الإدارية التي تعتبر عملية مستمرة وشاملة لتطوير العمل الإداري وتحسين أداء المرافق العمومية.

ويرى موسى اللوزي أن الإصلاح الإداري هو فعلا المنطلق الرئيسي للتنمية الإدارية؛ لأنه يستهدف أساسا إحداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلي للمنظمة وصولا للتنمية الإدارية، وأن الإدارة هي المحرك الرئيسي والتنمية الإدارية شيء مشتق من هذا المحرك، لذا لابد من المقدرة الإدارية على إدارة المنظمات الحكومية، وهذا أصعب التحديات التي تواجهها المنظمات<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري

سنتطرق في هذا المطلب لأهم تعاريف الإصلاح الإداري، والخصائص التي يتصف بها، وأبعاده المختلفة وكذا الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

#### أولا: تعريف الإصلاح الإداري

عرف البروفيسور جيمس لان قو (James Iain Gow) الإصلاح الإداري على أنه: "تغيير واع ومدروس يتم إدخاله في المنظمة أو أي نظام عام؛ بهدف تحسين هيكله أو تشغيله أو جودة طاقم عمله"<sup>2</sup>.

ويعرف الإصلاح الإداري على أنه: "مجموعة من الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي مواضع معينة"<sup>3</sup>.

وفي تعريف آخر يعرف الإصلاح الإداري بأنه: "عملية هادفة تنشأ إزالة العوائق والشوائب عن طريق الأداء في المنظمات العامة وقد لا تكون هناك عوائق وشوائب، ولكن قد تتوفر متغيرات لا تتسق معها دعائم الأداء، فلا بد من التعديل والتغيير لإحداث الاتساق المطلوب"<sup>4</sup>.

وتعرف الأمم المتحدة الإصلاح الإداري على أنه: "التأثير والاستخدام المتعمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري، بغرض تغيير الأهداف والهياكل والعمليات وتحسينها خدمة للتنمية"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> James Iain Gow, **Réforme Administrative**, le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, disponible sur le site: [https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index\\_par\\_mot.enap?by=word&id=53](https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?by=word&id=53)  
Consulté le : 22-05-2023.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري، مرجع سابق، ص 38.

<sup>4</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 332.

<sup>5</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 70.

وعليه نستنتج أن مما سبق من تعريفات أن الإصلاح الإداري يمكن أن يعرف على أنه عملية تغيير هادفة جوهرها إصلاح وتطوير هياكل المنظمات العامة وعملياتها الإدارية، وإزالة الخلل في نظامها الإداري، بالشكل الذي يضمن كفاءتها وفعاليتها، استجابة لتطلعات وانشغالات المواطن.

ثانيا: خصائص الإصلاح الإداري، وأبعاده

### 1- خصائص الإصلاح الإداري

من أهم الخصائص المميزة لعملية الإصلاح الإداري ما يلي<sup>1</sup>:

- عملية مستمرة، مخططة ومرسومة، شاملة ومتكاملة لكل مقومات الإدارة، ووظائفها؛
- توضع ضمن سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، وفي ضوء دراسات واستشارات فنية وإدارية، تقوم بها لجان من الخبراء؛
- ينصب محور الإصلاح الإداري حول أحد عناصر النظام الإداري القائم في إحدى المؤسسات العمومية؛
- أنه سمة من السمات الأساسية لعلم الإدارة وتطبيقاته المختلفة.
- الإصلاح الإداري مفهوم ذو أبعاد أخلاقية متعددة حيث يقوم هذا الفهم للدلالة على أن التنمية والتطوير شيء مرغوب فيه، ويمكن ترجمته إلى برامج وأنشطة إدارية<sup>2</sup>.

### 2- أبعاد الإصلاح الإداري

يعالج الإصلاح الإداري عدة قضايا يقع بعضها في حقل التوظيف، في حين تعالج الأخرى قضايا ذات مضامين تنظيمية، وسياسية، واقتصادية.

#### أ- البعد السياسي

كل إصلاح إداري له بعد سياسي؛ لأن فكرة التحسين تعني التغيير نحو الأفضل، لذلك سيتم تقدير التغيير الذي تم إدخاله كإصلاح أو تراجع حسب أيديولوجية المراقبين أو الفاعلين، فمثلا خصخصة المؤسسات العامة يقتضي الأخذ بعين الاعتبار التعريفات التي يدفعها المستفيدين، كذلك قد ينظر البعض إلى تحقيق المساواة أو الوصول إلى المعلومات على أنها إصلاحات إدارية في حين يراها آخرون العكس، لذلك قد يقلل إصلاح تقني بسيط الإجراءات الإدارية من الأعباء الملقاة على عاتق المسؤولين السياسيين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري، مرجع سابق، ص ص 40-41.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء فيرم، "الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 01، مارس 2018، ص 21.

<sup>3</sup> James Iain Gow, **Réforme Administrative**, le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, Op.cit.



### ب- البعد البشري

يتناول الإصلاح الإداري في حقل التوظيف العمومي ضبط أمور الموظفين العموميين، ووضع أسس التعيين والترقية، غير أن هناك عيباً في هذه المهمة وهو إغفال حل مشكلة الرواتب رغم ضعف رواتب الموظفين العموميين مقارنة بالقطاعات الأخرى.

ومن مضامين الإصلاح الإداري ذات البعد البشري كذلك، تلك التي تتعلق بأسس ومبادئ أخلاقيات الوظيفة العامة في تسيير الموارد البشرية، والتي تظهر خصوصاً في مرحلة التوظيف والاختيار أين يجب على الإدارة احترام مبدأ المساواة في التوظيف، أما في مرحلة التسيير وتطوير الحياة المهنية للموظف فإن الواجب الأخلاقي هنا يقع بصفة شبه كلية على الإدارة التي يجب أن تحترم مبدأ الشفافية<sup>1</sup>.

### ت- البعد التنظيمي والإداري

من الأبعاد الإدارية الهامة للإصلاح الإداري هو معالجة الفساد والتخلف الإداري السائد بالمرافق العمومية لتكون أكثر استجابة لتطلعات وأمال المواطن، وذلك بالتخفيف من البيروقراطية السلبية وتبسيط الإجراءات والقوانين في إنجاز المعاملات الإدارية.

أما من الجانب الهيكلي فإن الإصلاح الإداري يتكفل بإعادة النظر في الهياكل المؤسساتية سواء بإقامة هياكل تنظيمية جديدة أو إضافة وحدات أخرى، أو تطوير الهياكل القائمة لتصبح أكثر مرونة وملائمة للعمليات الإدارية، كما يتكفل بتنظيم الإدارة والإجراءات الإدارية من خلال خلق الانسجام والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية<sup>2</sup>.

ويرى محمد محمد بدران في هذا الصدد أن بعد الإصلاح الإداري من الجانب الهيكلي يتجه إلى البناء المادي للجهاز الإداري؛ بغية تذليل العقبات التي تؤثر في كفاءته وإعادة تنظيمه، ذلك أن تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية يعد من أبر مرتكزات التنمية الإدارية، ما يستدعي العمل على تطوير وإصلاح هيكل الجهاز الإداري ليصبح أكثر مرونة<sup>3</sup>.

### ث- البعد الاقتصادي

يرى لان Lane أن الإصلاح الإداري من الجانب الاقتصادي يتضمن ثلاثة محاور تتمثل في: تخفيف القيود والخصخصة، والتوجه نحو السوق، فالأمر يبدأ بتخفيف القيود الاقتصادية، ثم التساؤل عن جدوى وجود شركات القطاع العام والدعوة لبيعها، ثم الانتقال إلى تحويل بعض الأنشطة الحكومية إلى القطاع الخاص، وقد شاركه في تبني هذا المنظور فريدريكسون (Frederickson)، الذي ركز في شرحه لسمات الإصلاح الإداري على

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء فيرم، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل، "نحو إصلاح إداري مستقبلي فعال في الجزائر"، مجلة إدارة، المجلد 08، العدد 01، جوان 1998، ص 6.

<sup>3</sup> صباح عبد الكاظم شبيب الساعدي، "الإصلاح الإداري وأثره في مكافحة الفساد"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 11، العدد 36، أبريل 2018، ص 278.

تضمنها مفاهيم اقتصادية مثل الخصخصة، والإسناد للغير، وتقليل النفقات، واعتبار المواطن كعميل، وجباية الرسوم مقابل الخدمة، واستقلالية الوحدات... إلخ.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أهداف الإصلاح الإداري

من أبرز أهداف الإصلاح الإداري هو تمكين المنظمات من تحقيق التطور المستمر وفقاً للبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع الذي تمارس نشاطها فيه، والاستجابة لتوقعات المواطنين فيما يتعلق بجودة الخدمة العمومية المقدمة ومحاولة كسب ثقتهم من خلال تقليل البيروقراطية وإرساء مبدأ العدالة في العمل الإداري وتعزيز الإنتاجية واعتماد المرونة، كما تعد مشكلة تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمات العمومية في صميم أهداف الإصلاح الإداري.

ويهدف الإصلاح الإداري إلى إحداث تغييرات في أجهزة الدولة لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، والوفاء باحتياجات خطط التنمية الإدارية، ذلك أن وضع القرارات اللازمة لتنمية الإدارية يتوقف على قدرة الجهاز الإداري على وضع تلك القرارات موضع التنفيذ، وهذا فإن الإصلاح الإداري هو الوسيلة التي يمكن من خلالها إيجاد الأدوات اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الإدارية.<sup>2</sup> ويمكن عرض أهم أهداف الإصلاح الإداري فيما يلي:<sup>3</sup>

- تنمية قدرات المنظمات العمومية خاصة فيما يتعلق باستخدام أساليب التقنية الحديثة، لتصبح قادرة على مسايرة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية؛
- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتحقيق المرونة اللازمة للعمل الإداري؛
- اعتماد اللامركزية الإدارية وتمكين القيادات الإدارية في المستويات الوسطى والتنفيذية من اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم وإشراكهم في عمليات صنع القرار؛
- تقييم أداء المنظمات العمومية مع التركيز على المسؤولية المجتمعية لهذه المنظمات اتجاه المجتمع، والتي تشمل في الغالب جانب العمل الإداري، والخدمات المقدمة، والتكاليف، وأداء العاملين؛
- أحداث التوازن في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز المبادرات والقدرات الفردية؛
- محاربة الفساد الإداري، وتنمية الجوانب الإيجابية في العمل وتوفير هياكل التدريب، والتوجيه، والتطوير؛
- تطوير القوانين والتشريعات ذات العلاقة، وتطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري بما يساهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> ليلي مصطفى البرادعي، "الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري"، مجلة النهضة، العدد 20، جويلية 2004، ص 65.

<sup>2</sup> نجم الأحمد، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 202.

<sup>3</sup> محمد مدحت محمد، مرجع سابق، ص 143.

ومن بين أهم أهداف الإصلاح الإداري كذلك<sup>1</sup>:

- تصميم وإدخال طرق وعمليات تسريع معالجة البيانات؛
- تبسيط تنظيم الهياكل والإجراءات والأساليب الإدارية؛
- إقامة الدراسات التي تهدف إلى تقليل تكلفة اقتناء وصيانة المعدات؛
- إشراك موظفي الدولة في البحث الدائم عن السبل والوسائل لزيادة كفاءة الإدارة؛
- تطوير أدوات الحوكمة الرشيدة من نصوص أساسية، أدلة المستخدم، كتيبات الإجراءات الإدارية، توصيف الوظائف، طرق التشغيل، خطط التنظيم والتوظيف؛
- تعزيز الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية؛
- تطوير معايير الأداء، والتدقيق التنظيمي، وتوفير الدعم الاستشاري.

#### المطلب الثاني: مسار الإصلاح الإداري في الجزائر

جاءت سياسات الإصلاح الإداري في الجزائر في مناخ من الفوضى المجتمعية التي خلفها الاستعمار الفرنسي، لكن رغم ذلك اعتبرت هذه السياسات العلاج الشافي للعقم الإداري في بلادنا لعدة سنوات، بعدها تفتنت الخطابات السياسية الجزائرية ظاهريا إلى نماذج جديدة المضامين والرؤى، تؤسس لعهد الإصلاح الإداري، فعادت لاسترداد النماذج الإدارية الناجحة من البلاد الغربية، متوهمة أن نجاح الإصلاح الإداري مرتبط بنظم إدارية حديثة أكثر من ارتباطها بالموظف الذي يطبقها، ومتناسية خصائصها السوسيو ثقافية وطبيعتها النفسية<sup>2</sup>.

#### أولا: الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري في الجزائر

ظهرت أول وزارة للإصلاح الإداري والوظيفة العمومية في فترة الحكومة الثالثة للرئيس بن بلة، في الفترة الممتدة من 2 ديسمبر 1964 إلى 19 جوان 1965، وعين السيد سعيد عمراني وزيرا لهذه الوزارة<sup>3</sup>. كلفت هذه الوزارة بدراسة واعداد مخطط للإصلاح الإداري؛ لغرض تخفيف الجهاز الإداري للدولة وتحسين سيره، وتنفيذ سياسة الحكومة في شؤون الوظيفة العمومية؛ واعتبرت المديرية العامة للوظيفة العمومية التي أنشأت في 18/09/1962، مديرية تابعة لوزير الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية<sup>4</sup>. غير أن هذه الوزارة لم تدم طويلا، فقد غابت عن تشكيلة الحكومة الجديدة في عهد الرئيس هواري بومدين، المدونة في الأمر رقم 65-182 المؤرخ في

<sup>1</sup> Ministre de la fonction publique et de la réforme Administrative du Cameroun, **Missions de la Réforme Administrative**, disponible sur le site: <https://www.minfopra.gov.cm/index.php/fr/missions-de-la-r-a/160-reforme-administrative>, Consulté le : 15/06/2023.

<sup>2</sup> أسماء خالد، "تحديث العمل الإداري في الجزائر: قراءة في المعوقات"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 04، سبتمبر 2019، ص 580.

<sup>3</sup> المرسوم الرئاسي رقم 64-333، المؤرخ في 02/12/1964، المتضمن تشكيل الحكومة الجديدة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55 الأربعة 02/12/1964، الجزائر، ص 820.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 824.

1965/07/10، والمتضمن تأسيس الحكومة الجديدة<sup>1</sup>. وألغيت وزارة الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية بموجب المرسوم رقم 197-65 المؤرخ في 1965/07/29، وتم نقل صلاحياتها إلى وزارة الداخلية<sup>2</sup>. ونتج عن هذا التحويل للصلاحيات، إنشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية بوزارة الداخلية، وبعد عدة عمليات من إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية وإلى غاية 1977، ألحقت المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية بموجب المرسوم رقم 130-77 المؤرخ في 1977/09/19، وتواصل عمليات الإصلاح، وبالضبط في سنة 1984، تم إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بالوزارة الأولى<sup>3</sup>.

وفي سنة 1994 وفي فترة حكومة مقداد سيفي، كلفت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والإصلاح الإداري بتنفيذ مهمة الإصلاح الإداري، وكلف السيد عبد الرحمان ميزان الشريف بتسيير الوزارة<sup>4</sup>. لتتحول هذه الوزارة في فترة حكومة أحمد أويحيى سنة 1995 إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية والبيئة، وتظهر وزارة منتدبة لدى رئيس الحكومة مكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، تختص باقتراح واتخاذ كل تدبير يخص الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، والسهر على تنفيذه طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها، ودراسة واقتراح القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة، والجماعات المحلية، والهيئات والمؤسسات العمومية وبتسييرها لتتكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية لتلبية حاجيات المواطنين<sup>5</sup>.

وفي سنة 1999، غابت الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بعملية الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية عن الطاقم الوزاري لحكومة أحمد بن بيتور<sup>6</sup>. حيث اسندت مهمة الإصلاح الإداري للمديرية العامة للوظيفة العمومية التي ألحقت فيما بعد سنة 2006 برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)<sup>7</sup>.

وملاحظ أن المهام التي كلف بها مدير الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري هي نفسها المذكورة في المرسوم التنفيذي رقم 212-96، المؤرخ في 1996/06/15، المحدد لصلاحيات الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي.

<sup>1</sup> الأمر 182-65، المرخ في 1965/07/10، المتضمن تأسيس الحكومة الجديدة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، السبت 1965/07/10 الجزائر، ص 831.

<sup>2</sup> المرسوم رقم 197-65، المؤرخ في 1965/07/29، المتضمن اختصاصات وزير الداخلية في شأن الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 65، الخميس 1965/07/29، الجزائر، ص 926.

<sup>3</sup> المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، لمحة تاريخية عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، متوفر على الموقع: <https://www.dgfp.gov.dz/ar/histor.asp>، اطلع عليه بتاريخ 2023/04/18.

<sup>4</sup> المرسوم الرئاسي رقم 93-94، المؤرخ في 1994/04/15، المتضمن تشكيل الحكومة الجديدة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23 الأربعاء 1994/04/15، الجزائر، ص 05.

<sup>5</sup> المرسوم التنفيذي رقم 212-96، المؤرخ في 1996/06/15، المحدد لصلاحيات الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، الأحد 1996/06/16، الجزائر، ص 08.

<sup>6</sup> المرسوم الرئاسي رقم 299-99، المؤرخ في 1999/12/23، المتضمن تشكيل الحكومة الجديدة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 93 الأحد 1999/12/26، الجزائر، ص 05.

<sup>7</sup> المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، مرجع سابق.

### ثانيا: إصلاح الخدمة العمومية

شكلت سنة 1976 منعطفا حاسما حاولت فيه اللجنة الوزارية المكلفة بدراسة نتائج التحقيق الإحصائي حول ظاهرة البيروقراطية في الجزائر أن تتعرف على الأسباب التي تحد من فاعلية الخدمة العمومية، وخلصت إلى وجود عدة نقائص في الخدمة المقدمة من طرف المرافق العامة من أهمها التباطؤ الإداري، طول مدة اتمام المعاملات، كثرة اللوائح التنظيمية، تضخم الأجهزة الإدارية، الإهمال واللامبالاة وغيرها من المعوقات، ومنذ ذلك الوقت عكفت الجزائر على التصدي لهذه المظاهر البيروقراطية السلبية، وإيجاد الآليات الكافية لعلاجها<sup>1</sup>. وتبنت الجزائر بعدها عدة عمليات من الإصلاح الإداري من أهمها عملية الإصلاح القطاعي من خلال الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العامة، والهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، وقانون الوظيفة العامة سنة 2006<sup>2</sup>.

### ثالثا: اصلاح الوظيفة العمومية

في إطار السياسة العامة للحكومة الجزائرية وبرنامج عملها بخصوص تنمية الإدارة العمومية، كلفت المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 193-14، المؤرخ في 3 يوليو 2014 باتخاذ الإجراءات التي من شأنها ضمان تسيير متناسق للموارد البشرية في الإدارة العمومية، لاسيما عبر تحديد للقواعد القانونية الأساسية الخاصة ونظام دفع الرواتب والتسيير التقديري لمناصب الشغل والتعدادات والكفاءات وكذا عمليات التكوين والأنظمة المعلوماتية<sup>3</sup>.

وتتولى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في مجال الوظيفة العمومية<sup>4</sup>:

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير الضرورية لتنفيذها؛
- ضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين والأعوان العموميين مع المبادئ الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛
- تحديد وإعداد الأطر القانونية المتعلقة بالوظائف العمومية وتنظيم المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية والسهر على تكييفها مع تطور مهام الإدارة العمومية؛
- ترشيد التعدادات وتثمين الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية؛
- السهر على احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الوظيفة العمومية؛

<sup>1</sup> حديدان صبرينة، خالد أسماء، "الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية: قراءة في المعوقات"، مجلة أفكار فكرية، المجلد 09، العدد 01، جوان 2021، ص 114.

<sup>2</sup> علي قرين، مرجع سابق، ص 206.

<sup>3</sup> المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، مهام المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، مرجع سابق، متوفر على الموقع:

<https://www.dgfp.gov.dz/ar/Miss.asp>، اطلع عليه بتاريخ 2023/04/22.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.

- ترقية التعاون الدولي في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وتنظيم تنفيذها مع السلطات المختصة.

رابعا: إصلاح وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية

في إطار إصلاح وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، كلفت المديرية العامة للوظيفة العمومية بما يلي<sup>1</sup>:

1- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري وضمان تنسيقها ومتابعة تنفيذها بالتشاور مع الإدارات المعنية؛

2- دراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة، والجماعات الإقليمية، والهيئات والمؤسسات العمومية وعملها، وإعداد ذلك، واقتراحه بالاتصال مع الوزارات المعنية قصد التكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ومع حاجات المواطنين. وفي هذا الإطار تكلف المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري للقيام بـ:

- دراسة سير الإدارة العمومية وتقييمه واقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسين نجاعتها؛

- السهر على التطابق بين حاجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتنظيم الجهاز الإداري؛

- دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه تثمين العمل الإداري وتحسين مردوده؛

- دراسة واقتراح كل تدبير يرمي إلى ضبط مقاييس الشكليات والإجراءات الإدارية وتبسيطها؛

- إبداء رأي تقني مسبق في مشاريع النصوص التشريعية أو التنظيمية المتعلقة بتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية وسيرها.

3- ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وعملها من خلال:

- العمل على تجديد الإدارة العمومية وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال؛

- اقتراح كل تدبير يرمي إلى تطوير العمل الإداري ومهام التدقيق؛

- توزيع الوثائق والمعلومات على الإدارات العمومية؛

- العمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن؛

4- ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، والتعريف بالإجراءات الإدارية، وتحسين استقبال المواطنين، وإعلامهم وتوجيههم، والإصغاء لهم.

خامسا: عصنة المرافق العامة

تم بتاريخ 2016/01/07 إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام الذي يهدف أساسا لترقية المرافق العامة

وذلك في إطار مبادئ الدستور الذي أعطى أهمية كبيرة لعلاقة المواطن بمؤسساته العمومية، وقد شدد وزير

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 2014/07/03، المتضمن صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، الأحد 2014/07/06، الجزائر، ص 09.

الداخلية والجماعات المحلية نور الدين بدوي في اجتماعه بأعضاء المرصد الوطني للمرفق العام بتاريخ 2016/11/27 على ضرورة الإسراع في تأسيس موقع الكتروني للمرصد الذي قال عنه أنه "يعمل باستقلالية تامة"، وسيقتصر دور الوزارة على "المرافقة وتوفير الإمكانيات"، كما دعا إلى توسيع اهتماماته إلى مجالات أخرى كالصحة بالأحياء، ومكافحة المخدرات<sup>1</sup>.

ولتحقيق تنمية أكبر في المجال الإداري وعصرنة الإدارة العمومية وتحسين جودة المرفق العام، وتنفيذا لبرنامج رئيس الجمهورية، بذل الوزير الأول سنة 2017، جهود معتبرة في مجال الإصلاح الإداري تركزت أهمها في:  
- عصرنة المرافق العامة، وتكوين مستخدمي الإدارة العمومية وتنمية مهاراتهم ومعارفهم؛

- عصرنة عملية تداول وثيقة بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري وكذا الوثائق والمستندات الإدارية الأخرى، والعمل على إدخال بطاقة الترخيم الإلكتروني للسيارات ورخصة السياقة البيومترية الإلكترونية؛

- تفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات والمرافق العمومية، وتعميم التصديق الإلكتروني.

وتنفيذا للاستراتيجية القطاعية لعصرنة المرفق العام وتخفيف الإجراءات الإدارية، تم إطلاق الخدمة الإلكترونية الجديدة بتاريخ 2020/12/24، التي تمكن المواطنين من سحب وثائق الحالة المدنية (شهادة الميلاد وشهادة الزواج، وشهادة الوفاة)، الخاصة به أو بأحد أقاربه عن بعد وفي كل وقت، انطلاقا من التطبيق المتاح عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz). دون التنقل إلى مصالح البلدية<sup>3</sup>.

حيث ترسل الوثيقة الإلكترونية المطلوبة عبر البريد الإلكتروني الخاص بالمواطن تحتوي على كافة المعلومات الموجودة في تلك المستخرجة من شبايك الحالة المدنية ولها نفس القيمة القانونية وتحتوي كذلك على رمز الاستجابة السريعة QR Code؛ لقراءة كافة المعلومات المتضمنة في الوثيقة المؤمنة وغير قابلة للتزوير بفضل التوقيع الإلكتروني، ويمكن التحقق منها عن طريق تطبيق مطور من مصالح وزارة الداخلية.

<sup>1</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية والترقية العمرانية، مهمة المرصد الوطني للمرفق العام في خدمة المواطن وتلبية انشغالاته، مرجع سابق، متوفر على الموقع:

<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/80-قراءة-كل-الأخبار/1245-مهمة-المرصد-الوطني-للمرفق-العام-هو-خدمة-المواطن-وتلبية-80>.html, consulté le : 22/04/2023.

<sup>2</sup> حديدان صبرينة، خالد أسماء، "الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية: قراءة في المعوقات"، مرجع سابق، ص 115.

<sup>3</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية والترقية العمرانية، الخدمة الجديدة لاستخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد، مرجع سابق، موفر على الموقع: <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/80-قراءة-كل-الأخبار/3522-الخدمة-الجديدة-لاستخراج-وثائق-الحالة-المدنية-عن-بعد-80>.html, consulté le : 24/04/2023.



### المطلب الثالث: معوقات الإصلاح الإداري في الجزائر

هناك العديد من العقبات التي تعترض عملية الإصلاح الإداري في الجزائر، أهمها العقبات السياسية الناتجة أساساً من ارتباط الهيئات العمومية بقرارات السلطة العمومية، إضافة إلى عقبات أخرى لا تقل أهمية عن المعوقات السياسية، نذكر منها:

#### أولاً: هيمنة السياسة على الإصلاح الإداري

إن الهدف الرئيس للمرفق العام هو تلبية احتياجات المواطن وتحقيق المصلحة العامة، لذا فإن إنشاء المرافق العامة في الجزائر ينتج بالضرورة عن قرار من السلطات العمومية، وبالتالي فمفهوم المرفق العام ذو طابع سياسي مميز؛ لأنه يبقى خاضعاً لهذه السلطات والإيديولوجية السائدة، ويظهر هذا الخضوع في الوزارات التي يتم استحداثها أو إلغاؤها في كل مرة ليس نتيجة تمعن وتفكير وإنما بسبب عمل سياسي وقانوني هش فرضته الانتخابات مثلما وقع في سنة 2014، أين تم إلغاء الوزارة المنتدبة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 14-154 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة<sup>1</sup>.

ويظل الفساد السياسي من أهم معوقات الإصلاح الإداري، ذلك أنه يؤدي إلى انتشار رهيب للفساد الإداري بالمرافق العمومية والناتج أساساً من ضعف الجهاز الرقابي أو فساد بسبب تأثيرات وضغوطات سياسية على هذا الجهاز، وقد يخضع الموظفون كذلك للضغوطات السياسية خوفاً من فقدان مناصبهم.

#### ثانياً: هيمنة المركزية الشديدة على مجهودات الإصلاح الإداري

ومثال ذلك المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 2014/07/03، التي تنص على أن المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري الموضوع تحت سلطة الوزير الأول، يمثل السلطة المركزية لتصور سياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وتنفيذها، كذلك المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي أنشئ سنة 2017 كجهاز يعبر عن اللامركزية، تبين بعد تفحص تركيبته ووظائفه أنه هيكلي شكلي تتلخص مهامه في الوظيفة الاستشارية فقط، وتبقى المهام التقريرية بيد الحكومة المركزية الممثلة في الوزير الأول<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: عدم التمييز بين مفهوم المرفق العام كنشاط ومفهومه كمنظمة عامة

إن المطلع على المرسوم رقم 13-381 المؤرخ في 2013/11/19، المحدد لصلاحيات الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، يلاحظ أن هذا المرسوم يستعمل تارة مصطلح الخدمة العمومية وتارة مصطلح المرفق العام، وفي معظم نصوص المرسوم استعمل مصطلح المرفق العام كنشاط يهدف لتقديم خدمة عامة للجمهور، وبالتالي هناك عدم تمييز واضح بين مفهوم المرفق العام كنشاط ومفهومه كمنظمة عامة

<sup>1</sup> شرفي بن يوسف، "المرفق العام وإشكالية إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 04، العدد 09، ديسمبر 2016 ص 288.

<sup>2</sup> حديدان صبرينة، خالد أسماء، "الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية: قراءة في المعوقات"، مرجع سابق، ص 122.



فمثلا ورد في المرسوم وضع آليات للمتابعة والتقييم الدوري لخدمات المرفق العام<sup>1</sup>. وهذا يدفعنا إلى التساؤل بشأن القيمة القانونية والإيديولوجية والمؤسسية لهذه النصوص بمعيار المفهوم الذي يأخذه في المرفق العام الفرنسي، وتقتضي الإجابة على هذا التساؤل محاولة فهم فلسفة الوظيفة الإدارية من الناحية الفكرية. فعلى المستوى القانوني، فإنه بذكر إصلاح المرفق العام (الخدمة العمومية) عوض إصلاح المرافق العامة بمعنى الجمع عند تشكيل حكومة عبد المالك سلال، هل كان رئيس الجمهورية يقصد المفهوم القانوني أي تلبية حاجيات كل الأفراد بصفة مستمرة وبطريقة متساوية، أو إصلاح الإدارات العمومية واعتبار المرفق العام كأسلوب لعمل الإدارة، وهذا يذكرنا بإنشاء وزارة المساهمة في 1999/12/26 وليس إنشاء وزارة مساهمات الدولة التي يقصد بها صناديق الدولة، في حين أن المساهمة يقصد بها إشراك العمال في النتائج، لذا فإن العبارات المستعملة في نصوص المراسيم ليست في محلها، وإصلاح المرافق العامة ما هو إلا مظهر من مظاهر إصلاح الدولة<sup>2</sup>.

#### رابعا: نقص الشفافية في مخططات الإصلاح الإداري

دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية، ويعتبر الغموض أو نقص الشفافية الإدارية من بين المشاكل الإدارية التي يتوجب على الإدارات الواعية تفاديها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة<sup>3</sup>. وعند التمعن في مضامين الإصلاحات الإدارية سواء قبل 2013 أو بعدها، يتضح لنا بأنه ليس هناك مخطط واضح لإصلاح الخدمة العمومية على المدى الطويل، بل إنه في أحسن الأحوال نوع من التكتيك الإداري المحدد والدقيق، لا يرقى لأن يكون نموذج لمشروع إصلاح المرفق العام، لغياب استراتيجية واضحة له تسهم في زيادة درجة ثقة المواطن<sup>4</sup>.

#### خامسا: البيروقراطية

تستخدم الجزائر البيروقراطية كوسيلة أساسية لتحقيق المصلحة العامة، وتطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين الناتجة أساسا من اقتراحات السياسيين نواب المجلس الشعبي الوطني، ورغم أن تطبيق البيروقراطية كان أداة جيدة للتخطيط والتغيير في بعض الدول المتقدمة، إلا أن الإدارة الجزائرية على غرار إدارات الدول النامية الأخرى عانت ولا زالت تعاني من داء البيروقراطية كثيرا، ويتضح ذلك جليا من خلال رداءة الخدمة

<sup>1</sup> شرفي بن يوسف، إصلاح الخدمة العمومية، رسالة ماجستير، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2015، ص 101.

<sup>2</sup> شرفي بن يوسف، المرفق العام وإشكالية إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع سابق، ص 286.

<sup>3</sup> محمد مدحت، مرجع سابق، ص 150.

<sup>4</sup> شرفي بن يوسف، المرفق العام وإشكالية إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع سابق، ص 291.

العمومية المقدمة للمرتفقين، وسوء الاستقبال والتوجيه، وطول الوقت والإجراءات، والبطء في العمل الإداري الذي نتج عنه احتجاجات متكررة من المواطنين.

ويرجع البعض ضعف الإصلاحات الإدارية في الجزائر إلى ضعف المسيرين الإداريين وفقدانهم لثقافة عصرية، ونظرتهم التقليدية لعمليات الإصلاح، وتفشي البيروقراطية والتصرفات التي يطغى عليها ملامح الفساد الإداري من محاباة، ورشوة، ومحسوبية وكذلك عدم إدراك الموظف لمستوى المسؤولية الممنوحة له، وأن المنصب الذي يشغله هو في الحقيقة تكليف يتقاضى عليه أجرا كاملا وليس مزية، وهذا ما انعكس على تصرفاته في عدم الاستجابة لطلبات المواطن وتجاهله<sup>1</sup>.

كما أن البيروقراطية الممثلة في القوالب القانونية الجامدة كانت حاجزا منيعا لعمليات الإصلاح، وصدت كل محاولات وصول الإدارة الجزائرية لمستوى الفاعلية المفترضة في أدائها ولم تتمكن عمليات اصلاح الهياكل الإدارية وعصرنتها من الوصول إلى الأهداف التي رسمت لها، نظرا لاقتران الممارسات البيروقراطية التقليدية بجمود الأداء والروتين في الإدارات الجزائرية<sup>2</sup>.

#### سادسا: ضعف الموارد المالية والبشرية في الإدارة الجزائرية

تعاني الإدارة الجزائرية من ضعف التخطيط السليم لتسيير الموارد البشرية، وغياب سياسة ترشيد المناصب الوظيفية، وعدم الانسجام في الأجور وأنظمة التعويض التي من شأنها أن تعزز روح المبادرة لدى الموظفين. كما تعاني الإدارة الجزائرية من غياب أخلاقيات الوظيفة العمومية التي تعد السبب الرئيسي في تدني مستوى أداء المرافق العمومية، ذلك أن أخلاقيات الوظيفة العامة بقيت في مستويات المزايدات الصرفة في ممارسات الإدارة، خاصة في ظل غياب الاجتهادات القضائية والمحاولات التنظيرية لتجديد وتغطية مجالات واسعة من المسؤوليات والالتزامات بالخدمة العمومية<sup>3</sup>.

كما أن ضعف الموارد المالية يشكل هو الآخر صعوبة كبيرة أمام نجاح الإصلاح الإداري في الجزائر، فقد تتباطأ عجلة التنمية الإدارية والإصلاح الإداري بسبب أزمة انهيار أسعار البتر ول، على اعتبار أن النظام الاقتصادي في الجزائر نظام ريعي، مثلما حدث نهاية عام 2014، مما استدعى من الدولة تبني سياسة التقشف وترشيد النفقات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء فيرم، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> حديدان صبرينة، خالد أسماء، الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية: قراءة في المعوقات، مرجع سابق، ص 125.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء فيرم، مرجع سابق، ص 28.

<sup>4</sup> هني عامر، مرجع سابق، ص 102.

### خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل مفهوم التنمية الإدارية ومركزاتها، وكذا أهم الرهانات والتحديات التي تواجهها، حيث اتضح أن للتنمية الإدارية مفهوم تقليدي يركز على الجانب الرسمي كإدخال تغييرات على القوانين واللوائح والانظمة المعمول بها في الأجهزة الإدارية، ومفهوم حديث يركز على البيئة المحيطة، والطرق العلمية في دراسة مختلف ظواهر الفساد والتخلف الإداري، وعلى السلوك الإنساني في العمل وكيفية تحسين المهارات وزيادة قدرات ومعرفة الموظفين والقيادات الإدارية.

وعلى ضوء التعريفات السابقة للتنمية الإدارية اتضح أنها عملية شاملة، ومستمرة، ومنظمة، تهدف أساساً إلى استخدام الأساليب الحديثة في العمل، وتطوير الهياكل التنظيمية للمنظمات، وتحديث القوانين واللوائح المعمول بها، وتنمية الموارد البشرية، وتوفير البيئة الملائمة للعمل، تربطها علاقة تكاملية مع إدارة التنمية، وتختلف عن التطوير الإداري من حيث التسلسل الزمني ومن حيث أن التطوير الإداري يركز في الغالب على البعد التقني والهيكل للجهاز الإداري، أما الإصلاح الإداري فيختص بعلاج نقائص معينة تخص الجانب الهيكلي من الجهاز الإداري وينتهي بمجرد إصلاح الخلل، على عكس التنمية الإدارية التي تختص بعلاج شامل للجهاز الإداري وبصفة مستمرة، ويعد التطوير الإداري والإصلاح الإداري من أدوات التنمية الإدارية؛ لأنهما يهدفان لمعالجة مشكلات الجهاز الإداري ووضع الأساس لتحقيق التنمية الإدارية.

وللتنمية الإدارية أهمية بالغة في السيطرة على العمل الإداري والرفع من كفاءة وفاعلية الأجهزة الإدارية وزيادة إنتاجيتها، من خلال قدرتها على دراسة وتحليل الوظائف الإدارية وتحديد واجباتها ومسؤولياتها، والشروط الواجب توفرها في القائمين على أدائها، وكيفية تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وكذا قدرتها على توفير مجموعة العناصر اللازمة لتسهيل اتخاذ القرارات وترشيدها، وتنسيقها وتوجيهها بأساليب حديثة، خاصة في ظل التخلف والفساد الإداري الذي تعاني منه الإدارة الجزائرية.

ورغم أن التنمية الإدارية يمكنها تذليل الكثير من العقبات بمداخلها المتعددة، إلا أن هناك الكثير من المعوقات التي تعترض مسيرتها، من أهمها المعوقات الاقتصادية كنقص الموارد والإمكانات المادية والمالية لاستمرار عملية التنمية، وتمويل البحوث والدراسات الميدانية والبرامج التدريبية، والمعوقات الإدارية والقانونية التي تتعلق تحديداً بجمود القوانين والهياكل التنظيمية وتضخمها، والفساد الإداري، وكذا عدم تأهيل وتدريب القيادات الإدارية على ممارسة الوظائف الإدارية، وكذا المعوقات السياسية التي تتجلى في التدخلات غير المسؤولة من السياسيين في عمليات اتخاذ القرارات في مختلف أجهزة الدولة، والضغط السياسي التي يتعرض لها الموظف العمومي من قبل رجال السياسة أو كبار موظفي الدولة، وتبقى عمليات الإصلاح الإداري في الجزائر محدودة وغير كافية، خاصة في ظل الغموض ونقص الشفافية التي يرافقها في كل مرة، ذلك أن الإصلاحات الإدارية التي باشرتها الدولة سواء قبل 2013، أو بعدها، تفتقر إلى مخطط واضح لإصلاح الخدمة العمومية على المدى الطويل.

الفصل الثالث:  
التنمية الإدارية كأساس لتطوير  
العمل الإداري

تمهيد:

تؤثر التنمية الإدارية على مختلف أنشطة المرافق العمومية، لذا تجد الدول تخصص ميزانية هامة لتطوير هذه الأنشطة من خلال إنشاء مراكز التدريب، وبناء هياكل جديدة وتحديث أخرى وما إلى ذلك، ولعل من أهم الأنشطة التي تمارس داخل المرافق العمومية هو العمل الإداري الذي يجمع بين المسؤولية عن تحقيق أهداف المرفق، والمسؤولية عن الآخرين.

وينظر للمديرين بشكل أساسي على أنه المورد الرئيسي الذي يؤثر على موارد المرفق العام ككل، فالمدير هو من يقوم بتحديد الأهداف المستقبلية من خلال وظيفة التخطيط، وهو المسؤول عن تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال قيامه بوظيفة التنظيم، كما أنه هو المسؤول عن توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف والإشراف عليهم، ومراقبة أدائهم، لذا فمن الضروري بما كان فهم دور المديرين، والوقوف عند أهم العناصر المؤثرة في مهامهم.

وإذا نظرنا للتنمية الإدارية كنشاط مخطط ومستمر للنهوض بالعمل الإداري بالمرافق العمومية، ومحاولة تطويره، من خلال ما تتضمنه من عناصر وأساليب إدارية حديثة، تهدف أساسا إلى تحديث العمل من الجوانب الإدارية، وإرساءها على أسس علمية، فإننا حتما سنجد تفسيراً واضحاً للعلاقة الوثيقة بين التنمية الإدارية وتطوير العمل الإداري.

وبناء على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، حيث تقرر تخصيص كل مبحث على النحو

التالي:

- المبحث الأول: علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير العمل الإداري
- المبحث الثاني: علاقة تطوير القوانين واللوائح بتطوير العمل الإداري
- المبحث الثالث: علاقة تطوير نماذج العمل بتطوير العمل الإداري
- المبحث الرابع: علاقة تنمية الموارد البشرية بتطوير العمل الإداري

### المبحث الأول: علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير العمل الإداري

تزداد الحاجة لتطوير الهياكل التنظيمية للمرافق العمومية بازدياد التطور الحاصل في جميع المجالات وارتفاع عدد الوظائف والموظفين، وتطور وتنوع حاجات ورغبات المواطنين ومتطلباتهم اليومية في الحصول على الخدمة بسرعة وأقل التكاليف، وكنتيجة لذلك أصبحت المرافق العمومية اليوم تواجه الكثير من المشكلات التي تقف عائقا في طريق مساعي هذه المرافق في تلبية مستلزمات التطور الجديد وتحقيق المصلحة العامة، مما أوجب عليها تطوير عملها الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، من خلال تطوير هياكلها التنظيمية باعتبار هذه الأخيرة أداة فعالة في الكشف عن خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وتوزيع الموظفين وتحديد أجزاء التنظيم الأساسية.

لذا، سنتناول في هذا المبحث أهم النظريات المفسرة لعلاقة الهيكل التنظيمي بتطوير العمل الإداري، وكذا علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير كل وظيفة من وظائف العمل الإداري الأربعة من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة لعلاقة الهيكل التنظيمي بالعمل الإداري

تعمل النظرية على تحليل مجموعة من الحقائق وعلاقتها ببعضها البعض، كما أنها تعطي بعض الأفكار المقترحة لشرح حقيقة أو حدث، أو كيفية عمل شيء ما<sup>1</sup>. لذا فإن الغرض من هذا المطلب هو الكشف عن طبيعة بعض نظريات التأكيد على جانب الهيكل التنظيمي في عمليات التنمية الإدارية، وإلقاء الضوء على النتائج الأساسية لإنشائها، بقصد وضع تصور للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والعمل الإداري.

#### أولا: نظرية التأكيد على الجوانب الهيكلية والتنظيمية

تقوم هذه النظرية على أساس مفاده أن عمليات التنمية الإدارية تحقق أهدافها إذا تم تصميم، وتخطيط هياكل الإدارة الحكومية استنادا إلى معايير تنظيمية وفنية مناسبة لهذا الغرض، فالهيكل التنظيمي يبين السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية للأجهزة الإدارية، ويبين وسائل الاتصال الرسمي بينها وبين مستويات الإشراف فيها، وهو وفقا لهذه النظرية الناتج الأساسي للتأكيد على الجوانب الهيكلية والتنظيمية للأجهزة الإدارية الموجودة في الدولة والمسؤولة عن تحقيق المصلحة العامة للمواطن؛ مما يستوجب توافر موظفين قادرين وراغبين في العمل<sup>2</sup>.

ويرى أنصار هذه النظرية أن الأطر الهيكلية تعتبر البيئة الداخلية المحيطة بالأفراد العاملين مباشرة، وكلما كانت متغيراتها مرنة وواضحة وملائمة كلما زادت فاعلية وانتاجية المنظمات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Cambridge Dictionary, **theory**, disponible sur le site:

<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/theory>, consulté le 15/10/2022.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 429.

<sup>3</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 11-12.

وركزت هذه النظرية على دراسة الهيكل التنظيمي للأجهزة الإدارية مع تحديد السلطات والمسؤوليات والأقسام والاختصاصات فيها وتوضيحها، بالإضافة إلى التركيز على درجة المركزية واللامركزية، ودرجة الرسمية وخطوط الاتصالات التي تحددها التصميمات التنظيمية للأجهزة الإدارية<sup>1</sup>.

فتحت هذه النظرية المجال أمام الباحثين لإجراء عدة دراسات حول سبل تطوير الهيكل التنظيمي وعلاقته بالعمل الإداري، خاصة فيما تعلق بنمط البيروقراطية السائد في الأجهزة الإدارية، والذي سمح للموظفين بالالتحاق من عملهم مهنة أو حرفة ثابتة لتحقيق أهداف مرسومة ومحددة على أساس علاقات رئاسية تنظم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، في ظل الخرائط التنظيمية واللوائح والنظم الرسمية، والإجراءات الروتينية المفروضة على عملية تنفيذ العمل الإداري، وتأثيرها السلبي على الفاعلية والكفاءة الإدارية.

#### ثانياً: نظرية الإدارة العلمية

وهي نظرية اقترنت باسم العالم الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick Taylor)، اعتمدت على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية، وخلص صاحب هذه النظرية إلى عدة آراء تبلورت فيما بعد إلى عدد من المبادئ التي تحكم العمل الإداري من أهمها<sup>2</sup>:

- أن تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام يمكن أن يؤدي إلى أداء فعال في المؤسسات؛
- أن المركزية لا بد منها؛ لأن العاملين في المستويات الإدارية الدنيا من الهيكل التنظيمي يفتقدون لروح المسؤولية والقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، وهم بحاجة إلى الرقابة المستمرة والإشراف الدقيق، ولا بد أن ينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من المستويات الإدارية العليا.

#### ثالثاً: نظرية التقسيمات الإدارية

وهي نظرية اقترنت باسم المهندس الفرنسي هنري فيول (Henri Fayol)، الذي ركز اهتمامه على الإدارة العليا بحكم عمله وخبرته، وله الفضل في وضع مبادئ عالمية اعتقد فيها أنه يمكن للمدراء تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات<sup>3</sup>. ومن أهمها مبدأ تقسيم العمل، ووحدة السلطة، والانضباط، وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة، غير أن هذه النظرية رغم أنها تعتبر مكتملة لانجاه تايلور في الإدارة العلمية، إلا أنها لا تؤمن بأن افتقاد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لروح المسؤولية والقدرة على التوجيه والتسيير هو سبب الرقابة الصارمة المستمرة والإشراف الدقيق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> عمر مصطفى علي عثمان، "مدي تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فيول في الكلية الجامعية بفضاء"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 02، العدد 04، سبتمبر 2018، ص 15.

<sup>4</sup> فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 54.

### رابعاً: نظرية التنظيم أرجريس (Argyris)

استند أرجريس (Argyris) في بناء نظريته على المبادئ التي نادى بها النظرية الكلاسيكية، حيث نصت نظريته على أن هناك تناقض أساسي بين متطلبات الشخصية الأساسية النامية، وبين خصائص التنظيم الرسمي، وأن الفرد يميل للتكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي بأحد الأساليب التالية<sup>1</sup>:

- أن يترك التنظيم نهائياً؛
- التخلص من ضغط التنظيم الرسمي والوصول إلى مركز إداري أعلى؛
- استخدام إحدى الوسائل الدفاعية السابقة؛
- عدم الاهتمام بالعمل؛
- اللجوء إلى التنظيم غير الرسمي.

### خامساً: نظرية X، Y، ونظرية القوة القيادية

هناك العديد من النظريات الأخرى التي تناولت موضوع التوجيه أو القيادة الإدارية، نذكر منها على سبيل الحصر تلك التي تطرقت لعلاقة الرسمية بوظيفة التوجيه وهي:

#### 1- نظرية X، Y، Mc Gregor

حاول Mc Gregor من خلال نظرية X، Y التقريب بين المنظمة وأفرادها واحداث التكامل بينهما، وخلق الظروف الملائمة للأفراد واشعارهم بانتمائهم وارتباطهم بالمنظمة، لذلك سيسعون لتطويرها وتحسينها، ووضع Mc Gregor افتراضين أساسيين لهذه النظرية هما<sup>2</sup>:

- تفترض النظرية X أن الموظفين لديهم القليل من الطموح، ويكرهون العمل، ويريدون تجنب المسؤولية ويحتاجون إلى التحكم عن كثب للعمل بفعالية.
- تفترض النظرية Y أن الموظفين يستمتعون بالعمل، ويبحثون عن المسؤولية ويقبلونها، ويمارسون التوجيه الذاتي.

وبالتالي فإن النظرية X قدمت نظرة سلبية للموظف، واعتبرته شخص كسول يكره العمل ويتهرب منه ويتجنب تحمل المسؤولية، مما يستوجب إجباره على اتباع تعليمات العمل، وتوجيهه بالرقابة الرسمية والعقاب لدفعه للعمل لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة وأن هذا الفرد الموظف يفضل القيود الرسمية؛ لأنها تحسسه بالأمان.

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2017، ص 212.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، نظريات إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins, Mary A. Coulter, **Management**, 14<sup>th</sup> edition, Pearson Education, New Jersey, USA, 2017 p521.



وبالرغم من أن النظرية X لاقت قبولا واسعا من قبل حركة العلاقات الانسانية إلا أن الشك بهذه النظرية دفع الرؤساء الإداريين إلى تبني تصرفات مغايرة لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة والفرد منها<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف بوضوح؛
- توصيف المهام والوظائف جيدا؛
- تقليل درجة الرقابة الرسمية والروتين والتكرار.
- ترك مجال من الحرية للموظفين في العمل والحكم والاختيار.

## 2- نظرية القوة القيادية

لقد ساهم بعض علماء الاجتماع في إيجاد طريقة مثلى لحل المشكلة القيادية وزيادة قدرة الرؤساء القادة في التأثير على سلوك المرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية، ويرى مؤيدوه هذه النظرية أن تجاوب المرؤوس مع رئيسه يعتمد على القوة الرسمية التي يمتلكها الرئيس، ولا يعتمد على استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب، كما أن الفرد أو الموظف الذي اشتغل لمدة طويلة في المؤسسة يصبح أكثر تقديرا وتجاوبا وتقبلا لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكزا رسمية فيها؛ لأنه يرشده ويوكل له مهام أو مركزا في القيادة فيعمل على تطبيقها ويعتبرها أشياء مقدسة وحق طبيعي لرئيسه في ممارسة العمل الذي منحه إياه سلطة المركز الرسمي الذي يشغله<sup>2</sup>.

## سادسا: نظرية البيروقراطية لميرتون (Merton)

تفترض نظرية البيروقراطية لميرتون (Merton)، أن الإدارة العليا للمؤسسة ترغب في فرض نوع من الرقابة على الأفراد أثناء تأديتهم واجباتهم، تتمثل أساسا في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد كما ترغب في تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومساءلتهم حتى وإن تم استخدام نموذج الآلة<sup>3</sup>.

## المطلب الثاني: علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير التخطيط

يقول فرانك آر سبلمان (Frank R. Spellman)، في كتابه أساسيات إدارة المرافق العامة: أن مدير المرفق العمومي الذي لا يخطط ولا يدرك الاتجاهات الناشئة، وليس لديه رؤية استراتيجية لتحقيق المصلحة العامة هو مثل شخص في وسط المحيط بدون أشعة ومجاديف وطعام ومياه عذبة. يجب على المدير كتابة خطة استراتيجية من خلال استكشاف الموارد والقدرات الداخلية على خلفية خارجية من التنظيم، والعوامل الاقتصادية وتفضيلات العملاء، والتكنولوجيا الجديدة والقوى التنافسية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 285.

<sup>2</sup> عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 51، 52.

<sup>4</sup> Frank R. Spellman, **Fundamentals of Public Utilities Management**, 1st edition, CRC Press, Boca Raton, Florida USA, 2021, p5.

ويعد الهيكل التنظيمي من بين العناصر الأربعة التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي إلى جانب المستقبلية في اتخاذ القرارات، والعملية، والفلسفة، فالهيكلية عملية منظمة تعمل على توزيع الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات، وتحدد شبكات الاتصال، وتسهل انتقال البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، بالشكل الذي يساعد على تحديد الأهداف والسياسات، والاستراتيجيات التشغيلية، ووضع الخطط التفصيلية لتصبح سهلة التطبيق ومن ثم الوصول لأهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

ويتطلب التخطيط توزيعاً محدداً للنشاطات وتبين أوجه الترابط والتكامل بينها، كما يتطلب تحديداً للمهام بما يساهم في تحقيق التنسيق بين الإدارات، وكفاءة في الاتصالات وتبادل للمعلومات التي يوفرها الهيكل التنظيمي عن الموارد التي سيتم توزيعها ضمن الخطة، غير أنه يجب حصر هذه الموارد قبل توزيعها عند القيام بعمل التخطيط تفادياً لأي نقص فيها مستقبلاً قد يعيق تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

#### أولاً: علاقة الرسمية بتطوير التخطيط

تخضع المرافق العامة (الشركات العامة)، للسياسات القومية وفلسفة تحقيق المصلحة العامة التي بنيت عليها، لذا يجب أن يؤدي التخطيط إلى تحقيق الأهداف العامة للدولة المنصوص عليها أساساً ورسمياً في لائحة إنشاء المرفق العام التي توضع من طرف الإدارة وتخضع لاعتماد الهيئة المركزية المسؤولة عن التخطيط؛ لأن برامج المرفق العام ترتبط مع البرامج الزمنية للمرافق العامة الأخرى، فلا يمكن تأدية نشاط ما من طرف مرفقين عموميين في نفس الوقت<sup>3</sup>.

ترتبط الرسمية بالتخطيط من خلال الأهداف الرسمية التي تضعها المؤسسة وتسعى لتحقيقها والتي يمكن للمدير التعرف عليها من خلال الوثائق الرسمية، وقد لا تختلف الأهداف الرسمية حسب نوع الخطة؛ لأنها في الأغلب تكون أكثر ثباتاً، وهي مستمرة ولا تتحقق في فترة محددة إلا إذا كانت المؤسسة مؤقتة<sup>4</sup>.

إن سلوك المدراء في المستويات الدنيا في هذه ظل الرسمية سيكون محدداً بدقة، ومبرمجاً على التخطيط لطريقة تحقيق هذه الأهداف الرسمية المكتوبة، ووضع برامج وجدول التنفيذ التفصيلية للمدى القصير، وليس لديهم حرية كبيرة في التصرف، وعليهم التقيد بالقواعد التنظيمية واجراءات واضحة ومحددة مسبقاً من قبل الإدارة العليا، كما أن أساليب عمل الوظائف تكون محددة بدقة، وقد يصل الأمر إلى انعدام التخطيط في هذا المستوى الإداري؛ لأن الرسمية ستؤدي إلى توحيد العمل وكبح سلوك المدراء، وعدم السماح لهم بالتفكير في طرق العمل الأخرى.

<sup>1</sup> عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص 305-306.

<sup>2</sup> حامد سوادى عطية، مرجع سابق، ص 95.

<sup>3</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 316.

<sup>4</sup> حامد سوادى عطية، المرجع نفسه.

## ثانياً: علاقة اللامركزية بتطوير التخطيط

## 1- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ

من الشائع أن تتم الخطة على المستوى المركزي في حين أن تنفيذها يكون لامركزي. فقيام سلطة عليا بوضع الأهداف في صورتها النهائية يؤدي إلى حسن الاستفادة من مختلف الموارد المتاحة في الدولة. لكن هذا لا يعني أن مبدأ المركزية يتعارض مع مبدأ وجوب المشاركة في وضع الخطط، ولا يمنع من وجود مراكز أو وحدات تخطيطية داخل كل منظمة عامة مهمتها التخطيط الجزئي وليس الاستراتيجي بشرط ألا يتجاوز نطاق الأهداف التي رسمتها السلطات المركزية بالدولة<sup>1</sup>.

يقوم المدير مهما كان مستواه وطبيعة عمله بدور حيوي في التنفيذ من خلال توضيح الخطة وشرحها للعاملين وإقناعهم بقبولها، وتحفيزهم، ومكافأتهم، وإعطاء التوجيهات والإرشادات والنصائح لهم، لضمان حسن التنفيذ وصولاً للأهداف المرجوة، ويعتمد في ذلك على السياسات والإجراءات والقواعد المعتمدة، وعلى سلوكياته ومهاراته في التأثير على العاملين معه، ويعني التنفيذ تفويض السلطة، وتوزيع الأعمال، والانجاز، واستخدام الموارد، لترجمة الخطة إلى أفعال، لذا فالتخطيط لن يكون له أي فائدة ما لم يتم تنفيذ الخطة بنجاح<sup>2</sup>.

لذا فمن الضروري أن يتم تفويض بعض الصلاحيات للمدراء في المستويات الإدارية الأدنى على ضوء الأهداف الواضحة والمحددة للمنظمة، تتماشى مع نوع الأنشطة التي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف، على اعتبار أن ربط التفويض بالتخطيط من أهم الطرق لمعالجة المشاكل التي تكون عائقاً في طريق تحقيق الأهداف.

## 2- دور التفويض في تطوير التخطيط

التفويض هو عملية تخصيص بعض الاختصاصات، أو جزء من سلطة اتخاذ القرار للموظفين من المستويات الأقل، للاستفادة من عدة مزايا يوفرها التفويض للمديرين خاصة في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، فهو يمكنهم من تحرير المزيد من الوقت لأداء الأعمال الهامة التي من بينها التخطيط.

أما فيما يتعلق بمسألة ما الذي يجب تفويضه بالضبط، قدم آندي غروف رئيس (Intel) السابق، وهي شركة من أكبر شركات التكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، التوصية التالية: "لأنه من السهل مراقبة أنشطة ما باستخدام وسيلة معروفة فتفويض تلك الأنشطة يعد الخيار الأفضل لتعرف أكثر"، بالإضافة إلى توفير وقت إداري ثمين، فإن التفويض هو أيضاً تدريب إداري مفيد وأداة للتطوير. علاوة على ذلك، مديري المستوى الأدنى الذين يرغبون في مزيد من التحدي يصبحون أكثر التزاماً ورضاً عندما تتاح لهم الفرصة لمعالجة المشاكل الكبيرة، على العكس من ذلك، المديرون الذين يتجنبون التفويض سيكون لديهم مشاكل على المدى الطويل بسبب عدم قدرتهم على وضع الخطط التفصيلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا، الإدارة العامة: العملية الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 165.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 87.

<sup>3</sup> Robert Kreitner, Op.cit, p254.

### 3- دور المشاركة في تطوير التخطيط

قامت نظرية وضع الأهداف (التخطيط)، والتي تعود إلى إدوين لوك (Edwin Locke)، على فكرة الأساسية مفادها أن وضع الأهداف يحفز الأفراد على تحقيقها، وركزت في مضمونها على ضرورة اكتشاف الأفراد للأهداف التي يسعون لتحقيقها، بافتراض أن غايات وأهداف الفرد هي المحدد الرئيسي لسلوكه، لذلك إذا شارك الأفراد في وضع الأهداف، من الممكن أن تكون سهلة المنال، كما ركزت هذه النظرية على الأهداف الواعية وأهميتها في تفسير السلوك التحفيزي للأفراد<sup>1</sup>.

لذا فحسب هذه النظرية فإن مشاركة الأفراد في وضع الخطط، يعد من أهم العوامل التي تؤثر في قبول الأهداف لدى العاملين بالمؤسسة، ويسهل في تحقيقها؛ لأن المشاركة تؤدي إلى تقليل الغموض وخلق فهم مشترك لما يجب انجازه.

### ثالثاً: علاقة التعقيد بتطوير التخطيط

أدى النظام المفتوح المطلق إلى تطوير نظرية التعقيد التي تعترف بأن جميع الأنظمة المعقدة عبارة عن شبكات من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل فيما بينها وفقاً لقواعد معينة وبسيطة، تستخدم في الإدارة الاستراتيجية والدراسات التنظيمية التي تسعى إلى فهم كيفية اعتبار المنظمات هياكل بسيطة نسبياً ومتصلة جزئياً، وتتكيف مع بيئاتها<sup>2</sup>.

ويؤدي تزايد عدد وحجم الأنشطة داخل المؤسسة إلى تزايد عدد المستويات والوحدات، مما يخلق صعوبات في خطوط الاتصال، وفي توصيل معلومات عن الأهداف والخطط والسياسات إلى كل جزء من المؤسسة، كما يؤدي إلى تقسيم البرنامج التخطيطي وتوزيعه بين عدة قطاعات ومستويات إدارية، مما يفقده شيئاً من قيمته، خاصة من جانب الوضوح والتناسق<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير التنظيم

سننتقل في هذا المطلب لعلاقة أبعاد الهيكل التنظيمي الأساسية (الرسمية، المركزية، التعقيد) بوظيفة التنظيم، مع تبيان أهمية ودور كل بعد من هذه الأبعاد في تطوير التنظيم.

#### أولاً: علاقة الرسمية بتطوير وظيفة التنظيم

تسعى الرسمية إلى توحيد وضبط سلوكيات العمال داخل المؤسسة من خلال إلزامهم باتباع أفضل الطرق في أداء أنشطتهم ومسؤولياتهم بما يتفق وأهداف المؤسسة الموضوعة، وهي بذلك تركز آلية الضبط والتحكم والقوة والنفوذ والسيطرة على سلوكيات موظفيها التنظيمية، من خلال ما تتضمنه من سياسات وخطط واستراتيجيات وأنظمة وإجراءات تنظيمية وقواعد ومبادئ ومعايير وتشريعات إدارية، وقوانين ومراسيم

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 294.

<sup>2</sup> Angelo Kinicki, Brian k.Williams, Op.cit, p57.

<sup>3</sup> علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص 358.

ولوائح وتعليمات وقرارات إدارية، ومواصفات الوظيفة الروتينية، وهذا فهي تنافي في مدلولها المرنة في أسلوب إنجاز العمل، فكلما كان مستوى الرسمية عالياً كان سلوك الموظفين مقنناً ومضبوطاً بدرجة أكبر<sup>1</sup>.

### 1- دور الرسمية في إنجاز وتنظيم العمل

تفرض الرسمية الشديدة توصيفات وظيفية واضحة، والكثير من القواعد التنظيمية، وإجراءات واضحة تحدد طرق القيام بالأعمال. وعلى العكس تماماً عندما تكون الرسمية منخفضة يكون السلوك غير مبرمج نسبياً ويمنح الموظفين قدراً كبيراً من الحرية لممارسة أعمالهم، وتتناسب الرسمية عكسياً مع المستوى الإداري، فحرية التصرف لدى المديرين تزداد بتقدمهم في التسلسل الهرمي، في حين أنها تنخفض في المستويات الإدارية الأدنى بالإضافة إلى ذلك، فإن نوع العمل يؤثر هو الآخر على درجة الرسمية، فعادة ما تكون الوظائف في الإنتاج أكثر رسمية من تلك الموجودة في المبيعات؛ لأن الإنتاج يميل إلى الاهتمام بالأنشطة المستقرة والمتكررة. في المقابل، في قسم المبيعات يجب أن يكون هناك قسط من المرونة؛ لأجل الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للعملاء<sup>2</sup>.

وتؤدي الرسمية العالية إلى أدوار وسلوكيات قد تعود سلباً أو إيجاباً على إنجاز وتنظيم العمل لعدة أسباب منها<sup>3</sup>:

- أن الرسمية تفرض توصيف مسبق للوظائف وتقيد سلوكيات الموظفين بكشف تحليلي يحدد مواصفات وخصائص كل منصب وظيفي؛
- تفرض الرسمية العالية على العمال ضرورة التقيد بأساليب العمل المقننة وعدم الخروج عليها تحت أي شكل من الأشكال حتى ولو كان بمقدور العمال تطوير طرائق العمل وأداء مهامهم بطرق أحسن من تلك الطرق المقننة؛
- تفرض الرسمية نموذج موحد من العمل، أي أن الرسمية توحد طرائق العمل وتحجب جميع الفروقات والتباينات في أداء مختلف الأنشطة التنظيمية والاكتفاء بأداء الأعمال وفق نمط مثالي موحد تبعاً لما تنصص عليه المنظومة الرسمية؛
- توحيد المخرجات الخاصة بالأعمال مما يعني أداء وسلوكيات جميع العمال سيكون متماثلاً نتيجة للالتزام بنفس المعايير والقواعد الرسمية المتبعة في أداء مختلف الأعمال.

وتوفر الرسمية للعاملين جانباً من المعلومات النمطية، ولا تتيح لهم التعرف على خبرات وتجارب الآخرين في المجالات نفسها، فهي في الأغلب توفر للعاملين المعلومات التي تخصهم فقط، بينما يحتاج العاملون إلى معلومات

<sup>1</sup> ناجي ليتيم، يوسف عنصر، "الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية" مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 26، سبتمبر 2016، ص 215.

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins, Op.cit, p93.

<sup>3</sup> ناجي ليتيم، يوسف عنصر، مرجع سابق.

عن كل ما يحصل داخل التنظيم، مما يوحي لهم ذلك بالاكتماء بهذه المعلومات، ويثبط سعيهم في التعرف على ما يحصل في الأجزاء الأخرى من التنظيم<sup>1</sup>.

ويرى ماكس فيبر (Max Weber)، وهو من أبرز أنصار مدخل الرشد والعقلانية في دراسة التنظيم، أن المؤسسة نظام من الأنشطة والجهود المستمرة التي تركز على البناء الرسمي والعلاقات الرسمية في تحقيق الأهداف، وأن على العاملين التكيف مع هذا البناء وقواعده البيروقراطية، وأن أي خروج عليها يعد جهلا وسوء إدارة وتقدير، لذا فتعيين الأفراد يجب أن يعتمد على المواصفات الفنية، والترقيات يجب أن تكون وفقا للإنجاز<sup>2</sup>. يتضح من مدخل الرشد والعقلانية أن التنظيم الذي يركز على البناء الرسمي والعلاقات الرسمية في تحقيق الأهداف يتصف في الغالب بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

- العقلانية والمنطق والرشد، بمعنى أن التصرفات والسلوكيات في هذا التنظيم مقصودة وتهدف لتحقيق أهداف معينة؛

- يعتمد على مبادئ التخصص، وتقسيم العمل، وتسلسل العمل، وتسلسل السلطة ووحدة الأمر والتوجيه ونطاق الإشراف المحدد.

## 2- الدليل التنظيمي

الدليل التنظيمي هو وثيقة رسمية يشرح بالتفصيل المبررات التي دعت إلى تبني المؤسسة لهيكل تنظيمي معين دون آخر، فهو بمثابة مرشد لمدير المؤسسة لكل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، والأنشطة، والممارسات التنظيمية، ويقدم الدليل التنظيمي وصفا كاملا وتفصيليا للمهام والواجبات داخل كل إدارة، أو قسم، أو وحدة تنظيمية، وهو ما يطلق عليه بالاختصاصات التنظيمية، كما يحتوي هذا الدليل على جدول الصلاحيات يستعرض فيه السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها كل منصب أو وحدة تنظيمية، وتتخذ بطاقات الوصف الوظيفي التي يقدمها الدليل تعبيرا كتابيا ورسميا لتنظيم الوظائف من حيث البيانات التعريفية للوظيفة وهدف الوظيفة، ومهام وواجبات الوظيفة، والاتصالات والعلاقات الوظيفية، وظروف العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صفاء حسن محمد رضوان، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 12.

<sup>2</sup> علي فلاح الزغبى، عادل عبد الله العززي، مرجع سابق، ص 212.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، نظريات إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 86.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 337، 338، 352، 359.

### 3- الرسمية والثقافة التنظيمية

يرى موسى اللوزي أن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أفراد المؤسسة في تحديد ما هو خطأ أو صواب، وما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوكيات، وأن القيم الثقافية للتنظيم تختلف من منظمة لأخرى مما يجعلها مميزة لها<sup>1</sup>.

تعمل المنظمات على تقنين الإجراءات، والتعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية؛ لأجل ضبط سلوك العاملين، إلا أن وجود ثقافة تنظيمية ذات قيم إيجابية بالمؤسسة يدعم الرسمية من خلال تعزيز التصرف لدى الموظفين بما يتفق مع ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط، ولكن انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر، وبالتالي تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مكمل للرسمية وليس بديلاً عنها<sup>2</sup>.

وتتأثر الثقافة التنظيمية هي الأخرى بالرسمية في حالة دعمها لسلوكيات روتينية التي تؤكد على الطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات مما يجعلها غير نافعة ولا فعالة<sup>3</sup>.

#### ثانياً: علاقة اللامركزية بتطوير وظيفة التنظيم

تتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر المترابطة التي تساعد المؤسسة على العمل كوحدة واحدة متماسكة، لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أثناء عملية التخطيط، وهذه العناصر هي<sup>4</sup>:

- تجزئة وتقسيم النشاط العام إلى وظائف تتضمن كل منها واجبات محددة؛
- تحديد الأفراد المسؤولين على إنجاز الوظائف؛
- تجميع الوظائف في وحدات، استناداً إلى أسس سليمة؛
- تقرير عدد الوظائف المناسب في كل وحدة؛
- تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بما عهد إليهم من مهام، ويتضمن ذلك نقاط اتخاذ القرارات وتحديد من هو رئيس ومن هو مؤسس.

#### 1- دور التفويض في تطوير وظيفة التنظيم

إن لتطبيق الهيكل التنظيمي غير السليم آثار سلبية على الجوانب التنظيمية للعمل، قد تكون نتيجة عدم وضوح دور كل فرد وما هو المتوقع منه، وقد يكون بعض الأفراد مثقلين بالأعباء والمسؤوليات الكثيرة؛ لأن الوحدات المساندة غير ملائمة، وهذا ناشئ عن عدم تعريف وتحديد مهام الوظائف، وقد يرى الأفراد أن مسؤولياتهم محدودة، وكذلك فرص التقدم والاعتراف بإنجازاتهم نتيجة عدم تفويض سلطات كافية لهم، ويمكن

<sup>1</sup> ياحي عبد المالك، "الثقافة التنظيمية: الدلالة والأبعاد"، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 02، العدد 06، جانفي 2017، ص 298.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup> ياحي عبد المالك، مرجع سابق، ص 301.

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 145.



أن يكون لذلك علاقة بنطاق الإشراف، مما يؤدي ببطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة بسبب الأعباء الكبيرة الملقاة على صانعي القرار لعدم تفويضهم السلطة للمدراء في المستويات الأدنى<sup>1</sup>.

وتأتي الحاجة لتفويض السلطات للأفراد نتيجة أن الأفراد المنفذين لا يستطيعون موازنة أعمالهم دون سلطة مناسبة تفوض لهم، ومبدأ تفويض السلطة يركز اتساعه على أسلوب الإدارة المتبع، حيث يكون أكثر إيجابية في النظام اللامركزي والعكس في الأنظمة المركزية<sup>2</sup>.

عند تقسيم العمل فهذا يعني أن المدير قد قسم مسؤوليته على أفراد آخرين يعملون تحت سلطته، كي يتمكنوا من إنجاز العمل اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد يتعرض المدير للمساءلة عن الأعمال المنجزة؛ لأن المساءلة لا تفوض، لذا من الناحية المنطقية أن يزود المدير بقدر من السلطة بما يتساوى والمسؤولية الممنوحة له؛ ليستطيع القيام بالأنشطة التنظيمية المتمثلة غالباً في تقسيم العمل وتحديد المهام التي يتعين على الموظفين القيام بها، وترتيب الموارد، وتنسيق الأنشطة؛ لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى العكس من ذلك تماماً عندما لا تفوض الصلاحيات للمدير فقد يتأخر في إنجاز عمله الإداري.

## 2- دور المشاركة في تطوير وظيفة التنظيم

يشير مصطلح المشاركة بشكل عام إلى إسهام العاملين في اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، بالشكل الذي يؤدي إلى خلق نوع من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يساهم في تحقيق الأهداف، وعرفت كيت ديفيس (Kate Davis) المشاركة على أنها الاندماج الذهني، والعاطفي للفرد في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات<sup>3</sup>.

ويتفق الكثير من الباحثين أن المشاركة تؤدي إلى عقلنة القرارات الإدارية، ذلك أن إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم وإشراكهم في الإدارة يؤدي إلى تذويب الفوارق بين طبقات العاملين، وزيادة الصلة بين العمال والإدارة، ويضمن تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ في التنظيم، مما يخفف من حدة الصراعات ويحقق التعاون<sup>4</sup>. ويساعد في وضع الخطط والسياسات والأهداف، وعمليات اتخاذ القرار، ويجعلهم مطلعين على مشاكل التنظيم، مما يمكنهم من معرفة مهامهم في إنجاز العمل، ومعرفة أسباب التغيير، وأسباب القرار وأهدافه، وهذا كله يؤدي إلى تسهيل عملية تقسيم العمل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 148.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 91-92.

<sup>3</sup> بوقطف فوزية، "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات"، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 20، جوان 2017، ص 581.

<sup>4</sup> محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 524.

<sup>5</sup> بوقطف فوزية، مرجع سابق، ص 596.



### ثالثاً: علاقة التعقيد بتطوير وظيفة التنظيم

#### 1- إحداث وظائف جديدة

في غالب الأحيان تقوم المنظمات الحكومية بإنشاء وحدات تنظيمية غير ضرورية، تؤدي إلى بناء إمبراطوريات بيروقراطية، وتقوم بإحداث وظائف جديدة على أساس الافتراض أن ما تطلبه من وظائف يتناسب مع حجم العمل في هذه الوحدات الإضافية المنشأة؛ مما يؤدي حدوث التضخم التنظيمي، ويكلف الإدارة تكاليف العمالة والمكاتب والتجهيزات الإضافية وغير الضرورية، كما يؤدي إلى ضعف التنسيق والازدواجية في تنفيذ المهام، ويخلق نتائج سلبية أخرى بسبب تعقد الإجراءات مثل تكرار مراجعة المعاملة عدة مرات، وقد أشار قانون باركنسون (Loi de Parkinson) المشهور إلى أنه لا توجد علاقة بين حجم العمل وعدد العاملين (الوظائف)؛ مما يجعل الشكوك تدور حول طلبات المنظمات الحكومية بإضافة وحدات إضافية وحاجتها الفعلية<sup>1</sup>.

يتضح من هذا أن زيادة حجم المؤسسة مقاساً بعدد العاملين والوظائف يعني زيادة تعقد عملياتها، هذا الوضع يؤدي إلى تعقد العمل الإداري وخاصة التنظيم الذي يحتاج إلى تحليل للمعلومات ودراسة المشاكل المختلفة كل ذلك ينتج عنه زيادة العبء على كاهل المديرين في المستويات الإدارية المختلفة.

#### 2- زيادة عدد المستويات الإدارية

إن زيادة عدد المستويات الإدارية هو الآخر يؤدي إلى التعقيد العمودي الرأسي الذي يؤثر على انجاز العمل الإداري التنظيمي، ويزيد من الزمن الفعلي لإنجاز الخدمة والسبب في ذلك ازدياد عدد المديرين في كل مستوى إداري، وخاصة على مستوى الإدارة الوسطى مما يجعلنا نتساءل عن دورها في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة.

فقد توقع ليفت ووايسلر (1958) تدني دور الإدارة الوسطى في ظل الحاسب الآلي، وبالتالي التقليل من عدد المديرين في هذا المستوى، وقد أيدت دراسة هوس التي أجرتها سنة (1960) هذا التأثير، حيث توصلت نتيجة مفادها تدني أهمية ومكانة العديد من وظائف الإدارة الوسطى نتيجة استخدام الحاسب الآلي آنذاك<sup>2</sup>. لكن ومع هذا مازلنا نشهد اليوم وجود الإدارة الوسطى في أغلب المنظمات، خاصة الحكومية منها، على شكل مديريات جهوية رغم التطور التكنولوجي الحاصل؛ والتي أصبح لها دور سلبي على العمل الإداري في المستويات الدنيا خاصة في مجال التنظيم بسبب النقص في توزيع المهام على مدرء هذه المستويات. ويرجع السبب في بقاء هذا المستوى الإداري إلى أن الإدارة العليا تستخدم الإدارة الوسطى كحلقة وسيطة في حصولها على المعلومات عن المستويات الإدارية التنفيذية.

<sup>1</sup> حامد سوادي عطية، مرجع سابق، ص 176.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 148.

### 3- تعقيد الإجراءات

إن تبسيط الإجراءات لا يأتي إلا بعد أن يثبت أن الإجراءات الموجودة هي إجراءات معقدة تحتاج إلى تبسيط، ويتجلى تعقيد الإجراءات في<sup>1</sup>:

- تزايد الوقت والجهد المبذولين في الأداء من دون مبرر نتيجة كثرة عدد الخطوات التي تمر بها المعاملة؛
- بعثرة المكاتب بشكل يعيق سير الإجراءات، إضافة لعدم تجميع الإجراءات المتشابهة في مكان واحد مما يؤدي إلى كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة؛
- تعدد مرات انتظار المعاملات، ما يعرقل سير العمل؛
- طول وقت أداء العملية الإجرائية، من دون مبرر؛
- كثرة عمليات الرقابة والتدقيق، بشكل غير مبرر؛
- كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها؛

إن الحد من بعثرة مكاتب الموظفين المعنيين بإنجاز الخدمة بين طوابق المبنى وأجنحته يساعد على تبسيط الإجراءات، بحيث يصبح هؤلاء الموظفون موجودين في مكان واحد، ويؤدي هذا الأمر إلى تيسير معاملات المواطنين طالبي الخدمات، وتقصير المسافات بين مكاتب الموظفين، وقد يصل التقريب في بعض الأحيان، إلى التخلص من الجدران الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها البعض<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير التوجيه

يتناول هذا المطلب العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي الأساسية (الرسمية، اللامركزية، التعقيد) ومكوناتها بوظيفة التوجيه، مع تبيان دور كل بعد من هذه الأبعاد في تطوير التوجيه.

##### أولاً: علاقة الرسمية بتطوير التوجيه

في كل عمل إداري وخاصة في المنظمات العامة، توجد علاقة رسمية بين الرئيس والمرؤوس قد تكون مؤقتة وقد تكون دائمة، وتظهر هذه العلاقة بوضوح عند ممارسة وظيفة التوجيه، فمثلاً عندما يقوم الرئيس بتشجيع المرؤوس على زيادة إنتاجيته، فهو بذلك يقوم بنشاط توجيهي دائم، أما عندما يقوم بشرح سياسات الشركة للمرؤوسين مثلاً فهو يقوم بنشاط توجيهي مؤقت، وكلما كانت علاقة الرئيس بالمرؤوس محددة تحديداً واضحة كلما انخفضت مشاكل تضارب التعليمات وتزايد الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج، فالمرؤوس يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس إداري واحد حتى لا تختلط عليه التعليمات ويتشتت ولاءه، وتزيد مسؤولياته في أداء واجبات وظيفته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مأمون البيلاوي، مرجع سابق، ص ص 40-41.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 46.

<sup>3</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ص 394، 401.

وتعد التعليمات من أهم أدوات التوجيه؛ لأنها تساعد الموظفين على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل وتوضح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي، وتبين الواجبات التي صدرت بشأنها الأوامر.<sup>1</sup>

وترتبط الرسمية بالتوجيه من خلال أن الرسمية أو إضفاء الطابع الرسمي على العمل الإداري في أي منظمة يشير إلى مدى توجيه سلوك الموظفين بالقواعد والإجراءات، ففي المنظمات التي يتصف هيكلها التنظيمي بالرسمية العالية، هناك توصيفات وظيفية واضحة، والعديد من القواعد التنظيمية، والإجراءات المحددة بوضوح التي تغطي إجراءات العمل، مما يمنح الموظفين القليل من حرية التصرف حول ما يتم القيام به، ومتى يتم ذلك، وكيف يتم ذلك، ومع ذلك حين توجد رسمية أقل، فإن الموظفون يتمتعون بقدر أكبر من حرية التصرف في كيفية قيامهم بعملهم.<sup>2</sup>

يلزم الهيكل التنظيمي الذي يتصف بمزيد من الرسمية، الرؤساء على استخدام القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الأفراد وأفعالهم وتصرفاتهم أثناء أداء عملهم، وإرشادهم نحو تحقيق الأهداف، وهو ما يمنحهم القوة والسلطة التي تميزهم عن الآخرين، مما يؤثر على تجاوب المرؤوسين مع هذه القوة والسلطة الناشئة أساساً من قوته الرسمية المستمدة من موقعه في الهيكل التنظيمي.

ويرى أنصار السلطة الرئاسية أن ما يمكن الرئيس الإداري من توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف هو وما تخوله هذه السلطة من القدرة والأحقية في الأمر والنهي، وتوقيع الجزاء ضد المرؤوسين المخالفين للقوانين والتعليمات، لكن عيب على هذا الاتجاه أنه أغفل الطابع الاجتماعي والانساني للمنظمة باعتباره جهد بشري متكامل يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، فالسلطة لا يجب النظر إليها إلا على أنها وسيلة من وسائل ممارسة عملية التوجيه.<sup>3</sup>

لقد أثبتت الكثير من الدراسات والتجارب أن ساعات العمل الطويلة الرسمية يمكن استبدالها بساعات العمل الفعالة، فالكثير من المنظمات الناجحة اليوم تمنح موظفيها الحرية في اختيار أوقات عملهم ما داموا يقومون بعملهم على أحسن وجه، هذا هو النهج الذي يجب اتباعه اليوم في توجيه وتحفيز الموظفين على إنجاز العمل؛ لما له من آثار إيجابية في تحقيق أهداف المنظمات، لذا يجب على القادة اليوم أن يكونوا أقل تشدداً في سلوكهم التوجيهي.

ويرى عبد العزيز النجار أنه إن لم تكن هناك رسمية واضحة في المؤسسة تتضمن توصيفا واضحا للوظائف والسياسات التي يجب أن تكون مفهومة من الجميع، واجه الرؤساء أسئلة كثيرة عما يجب عمله وما لا

<sup>1</sup> عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins, Mary A. Coulter, **Management**, 14<sup>th</sup> edition, Op.cit, p356.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سابق، ص 300.

يجوز عمله، وإذا لم تكن المسؤوليات محددة صعب معرفة المسئول عن مختلف أجزاء العمل وبالتالي تصبح عملية التوجيه شاقة وعسيرة<sup>1</sup>.

### ثانياً: علاقة اللامركزية بتطوير التوجيه

يمكن تحديد درجة اللامركزية من خلال معرفة درجة تركيز السلطة في قمة التنظيم أو تفويضها للمستويات الإدارية الأدنى، فكلما زاد تفويض السلطة داخل التنظيم كلما زادت درجة اللامركزية<sup>2</sup>. ويعد تفويض السلطة من أهم أدوات ووسائل ممارسة وظيفة التوجيه إلى جانب القيادة، الدافعية، الاتصال، التحفيز، اتخاذ القرار، إصدار الأوامر<sup>3</sup>.

#### 1- دور التفويض في تطوير التوجيه

إن ازدياد الحاجة لاتخاذ قرارات سريعة كان أحد أهم أسباب قيام الكثير من الرؤساء بتفويض الموظفين الأكثر إلماماً بجوانب العمل في المستويات التنظيمية الأدنى، سبب آخر هو أن التقليل التنظيمي ترك العديد من المديرين مع نطاقات سيطرة أكبر، ولأجل مواجهة متطلبات العمل المتزايدة كان عليهم منح تفويض أكثر، ويمكن أن يكون ذلك مفيداً عندما يكون لدى الموظفين المعرفة والمهارات والخبرة للقيام بمهامهم.

ويساعد التفويض على استمرارية أداء الأعمال وانسياب القرارات دون تعطل أو اضطراب، كما يوفر متسعاً من الوقت لإنجاز مهام الرؤساء والمسؤولين بالكفاءة المطلوبة، خاصة في حالات انشغالهم أو عدم تواجدهم في مواقع العمل، فضلاً على أنه يدعم الجوانب الإنسانية والمعنوية للمرؤوسين، ويرفع من معنوياتهم ويحفزهم لأداء الأعمال المفوضة إليهم، مما يسهل من عملية توجيههم؛ لأنهم سيكونون بمثابة القادة في أفعالهم وتصرفاتهم<sup>4</sup>.

ويعتمد الرئيس الإداري أساساً على السلطة المفوضة إليه من أعلى الهرم الإداري في مباشرة وظيفته في التأثير على المرؤوسين، وتوجيههم، وتحفيزهم على العمل، والرفع من روحهم المعنوية، ويفترض على المرؤوسين اتباعه وفقاً للصلاحيات التي منحها له التنظيم.

ويرى عدي عطا حمادي أن من أهم ركائز التوجيه هو وحدة الأمر؛ لأن الأوامر إذا تعددت وكانت من جهات مختلفة فسوف تؤثر سلباً على المرؤوسين، مما يستدعي تحديد المسؤوليات ومنح تفويض أكثر للرؤساء في إصدار الأوامر لحسم التضارب فيها وتوحيدها لتنظيم أعمال الإدارة وترتيبها وفقاً لأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة، لكن لا يجب النظر دائماً للأوامر على أنها غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة إدارية لتحقيق أداء أفضل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 211.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 157.

<sup>3</sup> سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 90.

<sup>4</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 55.

<sup>5</sup> عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص ص 71-72.

## 2- دور المشاركة في تطوير التوجيه

يعتقد Mc Gregor أن افتراضات النظرية Y يجب أن توجه ممارسات الإدارة، واقترح مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتحسيسهم بالمسؤولية، وأكد على أن العلاقات الجماعية الجيدة ستسهل عملية التوجيه وستزيد من تحفيز الموظفين<sup>1</sup>.

على عكس النظرية X، قدمت النظرية Y نظرة إيجابية للموظف واعتبرته شخص يرغب في تحمل المسؤولية ولا يجدر بالإدارة توجيهه بالتهديد والعقاب أو تكثيف الرقابة عليه على اعتبار أنه يستطيع أن يمارس رقابة ذاتية على نفسه.

ويرى Mc Gregor أنه لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة والفرد من وجهة النظرية Y، يجب أن يسمح للموظفين بالمشاركة في وضع الأهداف، وفي مراجعة النتائج المحققة، وزيادة درجة تفويض سلطات اتخاذ القرار وتحسين عملية الاتصال، وقنواتها، وتدفعاتها، وفلسفتها<sup>2</sup>.

إن إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات يلعب دورا كبيرا في إقناعهم لما يجب عمله مما يسهل من توجيههم نحو تحقيق الأهداف، وليس هناك وسيلة للترغيب أكثر من تلك التي تجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد<sup>3</sup>.

وتلعب القيادة دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف، ولن يتم ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

## ثالثا: علاقة التعقيد بتطوير التوجيه

إن من أهم مظاهر تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسات هو زيادة عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وعدد المستويات الإدارية وعدد المهن والتخصصات وتنوعها، والفوائد التي تعود على أي نشاط من التخصص يعد في حد ذاته ظاهرة؛ لأن التخصص يزيد من المهارات والالتقان والانتاج والجودة في السلع أو الخدمات مقدمة.

## 1- دور نطاق الإشراف في تطوير التوجيه

إن ازدياد عدد الوحدات التابعة للمؤسسة في مناطق ومواقع مختلفة يجعل الهيكل التنظيمي لها أكثر تعقيدا، ويزيد من التباعد بين العاملين وبالتالي تصعب عملية توجيههم.

أما الفوائد الناتجة من ازدياد عدد المستويات الإدارية فهي تقليل نطاق الإشراف الذي يتأثر بدوره بالتخصص؛ لأن وجود الإخصائيين في العمل ذوي المهارات يقلل من درجة احتكاكهم برؤسائهم، مما يمكن

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins, Mary A. Coulter, **Management**, 14<sup>th</sup> edition, Op.cit, p521.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 285.

<sup>3</sup> سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 91.

الرئيس من التفرغ إلى توجيه عدد أكبر من المرؤوسين، وبالتالي فإن التعقيد في بعض الأحيان يسهل من عملية توجيه الموظفين<sup>1</sup>.

ويرى حامد سوادي عطية أنه كلما كانت كفاءة المرؤوسين في أداء عملهم عالية وكان استعدادهم لتحمل المسؤوليات جيداً كلما أمكن توسيع نطاق الإشراف، فالموظف ذو الكفاءة والفاعلية لا يحتاج إلى توجيه دقيق ومفصل، وبالتالي هذا الموظف لا يشكل عبئاً على رئيسه ويسهل توجيهه<sup>2</sup>.

كما أن طبيعة الوظائف تؤثر هي الأخرى على عملية التوجيه، ففي الوظائف المتشابهة والمتجانسة تسهل عملية التوجيه على عكس الوظائف المتنوعة التي تتطلب إجراءات إشرافية مختلفة، وفي الوظائف الروتينية تتركز مهمة المدير على توجيه الموظفين استناداً لمعايير أداء محددة ودقيقة فتسهل عملية التوجيه، لكن في الوظائف الأقل روتينية ونمطية تصعب عملية التوجيه، مما يستدعي تقليص نطاق الإشراف وزيادة المستويات الإدارية وبالتالي زيادة التعقيد<sup>3</sup>.

ويتفق الكثير من الباحثين على أن مبدأ التعقيد يتعارض مع مبدأ نطاق الإشراف فزيادة عدد الوحدات التنظيمية يؤدي إلى زيادة المستويات الإدارية ويؤدي بدوره إلى تقليص نطاق الإشراف، وعلى العكس تماماً فإن اتساع نطاق الإشراف يؤدي إلى تقليص عدد المستويات الإدارية وبالتالي التخفيف من التعقيد، ويتضح مما سبق أن عملية التوجيه في علاقة إيجابية مع التعقيد، فكما زادت المستويات الإدارية تقلص نطاق الإشراف وسهل التوجيه، وكلما تقلصت المستويات الإدارية اتسع نطاق الإشراف وبالتالي صعب التوجيه، لكن هذه العلاقة ليست دائماً إيجابية فقد أثبتت التجارب أن كلما كان المرؤوسين ذوي كفاءة في الأداء سهل توجيههم وأمكن توسيع نطاق الإشراف.

## 2- دور الاتصال التنظيمي في تطوير التوجيه

يحتاج الرئيس الإداري لتوجيه العمل الذي يديره إلى أدوات فعالة مثل الاتصال، فالإتصال يوفر للرؤساء معلومات متنوعة وتفصيلية عن المشاكل التي يمكن أن تعترض تقدم العمل، كما يساعد على تبادل المعلومات بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، خاصة ما تعلق منها بالبيئة الخارجية التي لها صلة بعمل المؤسسة<sup>4</sup>.

غير أن زيادة حجوم المؤسسات وكثرة عدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية التي تمر من خلالها المعلومات، أضاف أعباء أخرى عقدت من عملية الاتصال بسبب تشابك العلاقات، وازدياد المسافات بين أجزاء

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 143، 156.

<sup>2</sup> حامد سوادي عطية، مرجع سابق، ص 152.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص 324.

المؤسسة، مما صعب من عمليه التوجيه الأمر الذي استدعى ضرورة مسايرة التقدم التكنولوجي لاستخدام وسائل اتصال لها أثر في سرعة تبادل المعلومات.<sup>1</sup>

وتعد المعلومات الطرف الفاعل في أي عملية اتصالية، ذلك أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم على الاتصال والطرف الآخر، ولكي يعمل الاتصال بكفاءة في توجيه أداء الموظفين نحو تحقيق الأهداف، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم وإطلاعهم على نتائج أدائهم، يجب التخفيف من التعقيد التنظيمي من خلال تقليص عدد المستويات الإدارية، وتفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.<sup>2</sup>

#### المطلب الخامس: علاقة تطوير الهيكل التنظيمي بتطوير الرقابة

تفترض الرقابة وجود نظام إداري قائم يمارس أنشطة ووظائف كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، تؤدي إلى تحقيق الأهداف داخل بناء تنظيمي يحدد الوظائف والمهام والمستويات الإدارية، والاختصاصات والواجبات والمسؤوليات، في إطار من القواعد الحاكمة، ذلك أن الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف.<sup>3</sup> كما تمكن المدراء من اكتشاف أي خلل قد يظهر في بناء الهيكل التنظيمي.

#### أولاً: علاقة الرسمية بتطوير الرقابة

تسمح الرسمية للأفراد بممارسة الانضباط الذاتي على سلوكهم عند أداء مهامهم، كما تمكن المديرين من ممارسة الرقابة على سلوك الآخرين من خلال الوثائق المكتوبة التي تتضمن الإجراءات وتوصيفات الوظائف واللوائح والسياسات التي تصف السلوك والأنشطة داخل المؤسسة، وهذا ما يسمى بالرقابة الرسمية التي تمارس داخل التنظيم أو الرقابة الداخلية التي تتم وفقاً للقواعد الرسمية. أما الرقابة غير الرسمية فهي الرقابة التي تعتمد على طرق أخرى غير القواعد الرسمية كشخصية القائد مثلاً.

#### 1- الرقابة على أساس القواعد والإجراءات

تختص الرقابة على أساس الإجراءات والقواعد بقياس تصرفات المؤسسات العامة ووحداتها الإدارية وكذا العاملين فيها، ومطابقتها بمجموعة القوانين واللوائح والأنظمة والضوابط الموضوعة من طرف الدولة، ولا تركز هذه الرقابة على ما تحققه تصرفات المؤسسة العمومية من نتائج نهائية، على عكس الرقابة على أساس النتائج التي لا تعنى بقياس تصرفات المؤسسات العامة وإنما تركز فقط على ما تحققه هذه المؤسسات من نتائج نهائية استناداً لمعايير يمكن قياسها موضوعياً.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 324.

<sup>2</sup> بشارحزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص ص 33، 41.

<sup>3</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سابق، ص 539.

<sup>4</sup> محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014، ص 136.

## 2- الرقابة البيروقراطية

تستخدم الرقابة البيروقراطية السلطة والسياسات والإجراءات، والقوانين واللوائح، والتوصيفات الوظيفية والميزانيات والإشراف اليومي للتأكد من أن سلوك الأفراد يسير باتجاه تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، ويسري هذا الشكل الكلاسيكي من أشكال الرقابة الخارجية عبر التسلسل الهرمي للسلطة في المؤسسة وغالباً ما يكون لدى المؤسسات سياسات وإجراءات معينة تتعلق بسير العمل، كما أنها تستخدم الميزانيات والمعدات ونفقات المهمات وما شابه ذلك للحفاظ على السلوك المستهدف ضمن الحدود الموضوعية<sup>1</sup>.

وقد اهتم روبرت ميرتون (Merton) بدراسة البيروقراطية، فقام بتحليل بعض مشاكل البيروقراطية التي تعاني منها المنظمة، مثل الانحراف واللاعقلانية البيروقراطية التي يمتاز بها التنظيم، وكيفية تحولها إلى مصدر للجمود والخلل الوظيفي، مركّزاً في ذلك على أربعة مسائل أساسية هي: مسألة البيروقراطية، مسألة تقديس القواعد والقوانين، مسألة الشخصية البيروقراطية، ومسألة تغيير الأهداف<sup>2</sup>.

ويرى روبرت ميرتون أنه من الواجب أن تأخذ الرقابة شكل المراجعة والتفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة، وأنه وبناء على هذه الفروض يمكن التقليل من مدى العلاقات الشخصية بين المدراء والمرؤوسين، واكتساب القواعد والإجراءات وجعلها أمراً روتينياً. لكن هذه النظرية لقيت عدة انتقادات من أهمها<sup>3</sup>:

- أن القواعد لا تنجح في رقابة التنظيم وتوجيه النشاطات التنظيمية بشكل كامل؛ لأنها لا تتضمن جميع العناصر المادية والتكنولوجية؛
- أن القواعد الرسمية يمكن أن تتعارض مع القواعد غير الرسمية أو معايير السلوك التي تظهر من خلال عملية التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم؛
- أن الالتزام بتطبيق القواعد يؤدي إلى جمود السلوك وظهور المشكلات بين العاملين في التنظيم، مما يقلل من فاعليته؛
- محاولة الموظفين التستر بالقواعد عند ارتكابهم لأي خطأ، مما يؤدي إلى تفاقم مشكلات الزبائن وصعوبة حلها؛
- أن اتباع القواعد والقوانين وتطبيقاتها بشكل كبير من أجل الحصول على نماذج سلوكية موثوقة، يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

أما ميشيل كروزير (Micheal Crozier)، فيرى أن مشكلة البيروقراطية تكمن في عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات؛ لأن ذلك يهدد استقراره الذي يتمتع به من خلال احتماؤه بالقواعد واللوائح

<sup>1</sup> John R. Schermerhorn et al, Op.cit, p300.

<sup>2</sup> حميد شاوش، "في النظريات السيسولوجية في التنظيم: النظرية البنائية، الوظيفية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 02، جوان 2021، ص 420.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص ص 51-52.



والأنظمة، ذلك أن القواعد تخلق الروتين، والروتين يحمي الفرد من رؤسائه وزملائه، ولكنه يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية للموظفين، والانعزال الجماعي، وانخفاض في الانتاجية، وعندما تتفاقم هذه الآثار ينتج عنها صعوبات تنعكس على كفاءة وفاعلية التنظيم، مما يزيد من الحاجة إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية للعمل<sup>1</sup>.

ثانياً: علاقة اللامركزية بتطوير الرقابة

#### 1- دور التفويض في تطوير الرقابة

يرى عبد العزيز النجار أن درجة تفويض السلطة تتوقف على كفاءة المديرين المفوض لهم الذين يستطيعون تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وأنه كلما زاد تفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، كلما زادت الحاجة لمزيد من طرق الرقابة المفروضة على هذه الأخيرة، بمعنى أنه لا يعقل أن يفوض المدير جزءاً كبيراً من سلطته دون أن يكون هناك طرق للرقابة على المرؤوس الذي فوضت له السلطة، كما أن الرقابة المستمرة على المرؤوس للتأكد من أنه لا يرتكب الأخطاء لا يجعل تفويض السلطة حقيقياً<sup>2</sup>. لذا من الضروري جداً ألا يتدخل المدير المفوض في شؤون المفوض له إلى حد المضايقة؛ لأن ذلك يشعره بقلّة الثقة الموضوعة فيه، مما يقلل من روح المبادرة لديه، وقد يؤدي إلى نقص في أداءه.

لا يستطيع المدير تفويض سلطته للمرؤوس المفوض له الذي يفترض به أن يكون ذا كفاءة عالية في أداء مهامه، إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج؛ لأن المفوض في النهاية هو المسؤول عن تصرفات وانجازات المفوض له للمهام والواجبات المفوضة، وعند التفويض يجب مراعاة التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لخلق تجاوب مع النظم الرقابية<sup>3</sup>.

ويرى فيليب سليزك أن الحاجة لتفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا تخلق مشكلة البيروقراطية، وهذه الحاجة تعد بمثابة استجابة لحاجة الرقابة، إلا أن عملية التفويض ذاتها تحل مشكلة الرقابة، وتخفف الفروق بين أهداف التنظيم والإنجازات الفعلية، وتزيد من الطلب على إحكام الرقابة في التنظيم من طرف الإدارة العليا، كما أن تفويض السلطة يعد أداة رقابية هامة لتحقيق أهداف التنظيم، ويؤدي في الغالب إلى زيادة الخبرة والمهارات لدى الأفراد في التعامل مع مشاكل العمل، إلا أنه من ناحية أخرى قد يؤدي لنتائج غير مرغوبة يمكن أن تعود سلباً على تحقيق أهداف التنظيم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 51-52.

<sup>2</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 159.

<sup>3</sup> محمد محمود علاونة، مرجع سابق، ص 139.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 54، 52.

## 2- دور المشاركة في تطوير الرقابة

لدى المديرين خياران عريضان فيما يتعلق بالرقابة، يمكنهم الاعتماد على الأفراد في ممارسة الانضباط الذاتي لسلوكياتهم فيما يسمى بالرقابة الداخلية في تحقيق توقعات العمل، وبدلاً من ذلك، يمكن للمديرين أن يمارسوا مباشرة عمل الرقابة على سلوك الآخرين فيما يسمى بالرقابة الخارجية باستخدام الأنظمة الإدارية الرسمية، وغالباً ما تستخدم المؤسسات التي تتميز بفعالية رقابية الرقابة الداخلية والخارجية معاً كميزة جيدة ومع ذلك، فإن الاتجاه السائد اليوم هو زيادة التركيز على الرقابة الداخلية، أو ضبط النفس، وهذا يتفق مع التركيز المتجدد على المشاركة والتمكين والانخراط في مكان العمل<sup>1</sup>.

## ثالثاً: دور التعقيد في تطوير الرقابة

إن ثبات الوظائف الإدارية في أي منظمة يعد مشكلاً شائعاً، غير أن القيام بهذه الوظائف يختلف باختلاف حجم وتعقد التنظيم، فالرقابة لها دورة معينة تبدأ من وضع المعايير، ثم القيام بالمقارنة، ثم تقييم النتائج، وفي النهاية القيام بالعمل التصحيحي، وتجعل هذه الخطوات الأربعة الرقابة تتداخل مع الوظائف الأخرى كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وهي نفس الخطوات مهما كان حجم وتعقد التنظيم، ولكن الاختلاف يكمن في أن برنامج الرقابة يصبح أكثر تعقيداً كلما كبر حجم المشروع وتعدد الوظائف<sup>2</sup>.

## 1- دور التخصص في تطوير الرقابة

يمكن القول إنه كلما كان هناك عدد كبير من الوظائف المختلفة داخل المنظمة، كلما كانت المنظمة أكثر تعقيداً. لماذا؟ لأن ذلك يصعب عملية التواصل وتنسيق الأنشطة بين أعضاء التنظيم، مما يتطلب فعالية في الاتصال، والتنسيق، والرقابة، ومعرفة متخصصة ومهارات، وكلما زاد التخصص في المنظمة زاد التعقيد؛ لأن الزيادة في التخصص يتطلب طرق عمل أكثر تطوراً، وتكلفة أكبر للقيام بعملية التنسيق والرقابة، وكلما كانت المنظمة أكثر تعقيداً زادت الحاجة إلى تحقيق الفعالية في عملية الاتصال، والتنسيق، والرقابة؛ لضمان عمل الأنشطة المتباعدة والمشتتة معاً وبسلسلة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

## 2- دور نطاق الإشراف في تطوير الرقابة

مسألة نطاق الإشراف مهمة جداً في تحديد درجة التعقيد؛ لأنها تحدد عدد المستويات الإدارية وعدد المدراء في المنظمة، فكلما كان نطاق الإشراف أكبر كلما قل عدد المستويات الإدارية مما يسمح للمنظمة بتقليل التكاليف، وتسريع عملية اتخاذ القرار، من خلال زيادة تمكين الموظفين، وتفويض المدراء لكفاءتهم وفعاليتهم وبالتالي ازدياد الحاجة لوضع وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج، لكن نطاق الإشراف الضيق يزيد من تكاليف

<sup>1</sup> John R. Schermerhorn et al, Op.cit.

<sup>2</sup> علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص 449.

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, Organization theory structure design and applications, Op.cit, p84.

المنظمة؛ لأنه يضيف مستويات إدارية أخرى في المنظمة، كما أن نطاق الإشراف الضيق يجعل الاتصال أكثر تعقيدا ويبطئ عملية اتخاذ القرار ويعزل الإدارة العليا؛ مما يجبرها على وضع نظام رقابة صارم<sup>1</sup>. إن كبر حجم المشروع وتعقد إجراءاته، وتشتت وحدات المنظمة وصعوبة تنفيذ الأعمال التنفيذية والفنية يحتاج إلى فرض برنامج رقابة فعال يأخذ بعين الاعتبار التكلفة، وحجم الأداء، وطبيعة الأداء سواء من ناحية الكيف كمتابعة ومقارنة نوع المبيعات، أو من ناحية الزمن من خلال وضع جدول زمني لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>. يتضح مما سبق أنه كلما زاد التخصص زاد التعقيد، وكلما زاد التعقيد زادت متطلبات واحتياجات المديرين من موظفين إداريين مراقبين، وميزانية أكبر لتغطية تكاليف القيام بعملية الرقابة، واهتمام أكبر بتحقيق الفعالية في عملية الرقابة وتخصيص الوقت الكافي لها؛ لضمان السير الحسن للأنشطة نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما أن اتساع نطاق الإشراف يخفف التعقيد ولكنه يفتح المجال أمام التفويض والتمكين أكثر، مما يستلزم وجود رقابة أكثر عن المهام المفوضة، في حين أن نطاق الإشراف الضيق يزيد من التعقيد ويعزل الإدارة العليا مما يجعلها تفرض نظام رقابة صارم يزودها بالمعلومات عن الانحرافات الناتجة من عدم توافق الانجازات مع ما هو مخطط له من الأهداف.

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Op.cit, p275.

<sup>2</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ص 451، 453.

### المبحث الثاني: علاقة تطوير القوانين واللوائح بتطوير العمل الإداري

مع مرور الزمن تصبح القوانين والأنظمة واللوائح التي تحكم العمل الإداري غير ملائمة، ولا تتناسب والتغيرات الحاصلة في كل المجالات، مما يستدعي مراجعتها والعمل باستمرار على تطويرها بغية تبسيط أكثر لإجراءات تقديم الخدمة، ومنح العاملين قدر أكبر من الحرية في أداء المهام، حتى لا تعيق هذه القوانين والأنظمة واللوائح جهود التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري.

#### المطلب الأول: النظريات المفسرة لعلاقة القوانين واللوائح والأنظمة بالعمل الإداري

هناك العديد من النظريات التي أكدت على الجوانب القانونية للمنظمات، والمرتبطة أساساً بالعمل الإداري من أهمها:

##### أولاً: نظرية التأكيد على الجوانب القانونية للأجهزة الإدارية

تستند هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن الحقوق والواجبات المرتبطة بالعمل الإداري تستمد من الدستور القانون الأعلى للدولة، الذي ينظم السلطات العامة والعلاقات فيما بينها، ويحدد الواجبات والحقوق الأساسية للأفراد والجماعات، ويعتمد أصحاب نظرية التأكيد على الجوانب القانونية للأجهزة الإدارية في رسم سياسات وطرائق التنمية الإدارية على دراسة الجهاز الإداري وتحليل العلاقات بين السلطة التنفيذية، والسلطة التشريعية ومدى تأثيرها على العمل الإداري، ومن أهم ما تم التركيز عليه من وجهة نظر أصحاب هذه النظرية ما يلي<sup>1</sup>:

- أن الموظف الجيد هو الموظف الذي يؤدي واجباته ويراعي في تنفيذها القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها؛
- أن سلوك الإداريين وتصرفاتهم تخضع لتطبيقات قانونية لا يمكن تجاوزها؛
- أن القواعد القانونية المطبقة في المنظمات يمكن ملاحظتها في الواقع العملي والوقوف على الاختلاف فيها؛
- أن العمل الإداري بالأجهزة الإدارية العمومية تعتبر أعمال عامة تخضع لقواعد المحاسبة العمومية.

وقد لاقت هذه النظرية عدة انتقادات من أهمها: أن التطبيق الصارم للقوانين والأنظمة واللوائح يحد من قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، ولا يساعد على تنفيذ العمل الإداري، فالقوانين واللوائح والأنظمة وضعت بهدف التنظيم، ويفترض بها حماية الأفراد من الأضرار التي تسببها التجاوزات، ويجب أن توضع بصيغة مرنة لتطبق في ظروف استثنائية لها مبرراتها القانونية<sup>2</sup>.

ويرى بعض الباحثين أن القوانين واللوائح والأنظمة هي جوهر العمل الإداري؛ لأهميتها في تحسين الأداء والتنظيم الإيجابي في العمل، وكلما اتسمت هذه القوانين واللوائح والأنظمة بالمرونة والواقعية والرؤية المستقبلية الواعية، واعتمادها على المعلومة الصحيحة والكاملة، كانت مؤشراً على نجاح الإدارة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 430.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. 431.

<sup>3</sup> إبراهيم مرعي العتيقي، "تصور مقترح لاستخدام منهجية تحليل التأثير التنظيمي في تطوير اللوائح التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة كلية التربية، المجلد 35، العدد 168، أبريل 2016، ص 36.

## ثانياً: النظرية القانونية

اعتبرت النظرية القانونية التصرف الإداري تصرفاً قانونياً، وذلك للارتباط الوثيق بين القانون الإداري والقانون الدستوري، وبناء على ذلك لا بد من تغيير القوانين عند إجراء أي تغيير أو تنظيم للجهاز الإداري، ويرى دعاة هذه النظرية أن الموظف الجيد هو من يؤدي واجباته والتزاماته وتصرفاته وفقاً لما هو منصوص عليه في القوانين واللوائح والتشريعات، وبالتالي يؤدي ذلك إلى انعدام روح الإبداع والابتكار عندهم الأمر الذي قد يبعث في نفوس العاملين الملل والسأم في العمل الروتيني المتكرر الذي قد يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين<sup>1</sup>.

ومن النظريات القانونية الأخرى، نجد نظرية الإصلاح الإداري، ونظرية مبدأ سمو القانون على القرارات الإدارية، نظرية القرارات الإدارية.

## ثالثاً: نظرية الإصلاح الإداري

تعد نظرية الإصلاح الإداري من أهم النظريات القانونية التي طرحت في إطار التنمية الإدارية، فهي تدعو إلى إجراء تعديلات في النصوص القانونية، أو إعادة صياغتها لتكون أكثر مرونة ووضوحاً مما هي عليه؛ لمواكبة التغيرات والمستجدات الطارئة، وتفترض هذه النظرية أنه لتحقيق الإصلاح الإداري في إطار المدخل القانوني يجب ضبط التصرفات الإدارية وإضفاء الشرعية عليها، وتحديد كيفية نقل السلطات وتوزيعها أو تفويضها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا<sup>2</sup>.

## رابعاً: نظرية مبدأ سمو القانون على القرارات الإدارية (اللوائح)

تؤكد هذه النظرية على مبدأ أولوية القانون على القرارات الإدارية في الهرم الإداري، وأن القرارات الإدارية (اللوائح)، تابعة وخاضعة له، لكن يعاب على هذه النظرية أنها تصر على ألا تصدر القرارات الإدارية إلا تنفيذاً للقانون، وأغفلت العوامل البيئية الخارجية والداخلية التي تؤدي إلى حتمية تدخل القرارات الإدارية في مجالات وموضوعات أخرى تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، والتالي فإن هذه النظرية لا تنجح في تحديد مجال كل من القرارات الإدارية والقانون بدقة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> معتصم يوسف أحمد بدر، واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية وأثرها على جودة الخدمات في محافظات وسط الضفة الغربية، رسالة ماجستير في برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية، منشورة، القدس، فلسطين، 2007، ص 25.

<sup>2</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> عمار عوايدي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003، ص 122-123.

#### خامسا: نظرية القرارات الإدارية والمسؤولية التقصيرية

تحرص نظرية القرارات الإدارية على تحقق خمسة أركان تعتبر أساسية لسلامة القرار الإداري هي: ركن الاختصاص، والشكل، والسبب، والمحل، والغاية. أما نظرية المسؤولية التقصيرية للموظف العمومي فهي في الغالب تحدد كيفية ضبط الموظف ومساعدته عند الوقوع في الخطأ أو التقصير في مهامه، وتأخذ هذه النظرية في عين الاعتبار الظروف الطارئة والقاهرة، والقصد والاصرار عند ارتكاب الأخطاء.<sup>1</sup>

#### سادسا: نظرية ماكس ووبر (Max Weber)

يرى ماكس ووبر، وهو أول من وضع الأسس الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية، أن المؤسسة البيروقراطية أحسن وسيلة عقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، ومن بين أهم الأسس التي ارتكز عليها في وضع نظرية البيروقراطية هي: خضوع الأعمال الإدارية داخل المنظمات مهما كان نوعها أو الظروف المحيطة بها لمجموعة من المبادئ والقوانين، والقواعد والأسس المقننة، واللوائح العامة التي تحكم العلاقات والنشاطات والوظائف المختلفة يؤدي إلى ترشيد القرارات.<sup>2</sup>

#### سابعا: نظرية جولدنر (Gouldner)

اهتم جولدنر بمبدأ الرقابة التي تمارسها الإدارة العليا، وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد اللازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية، وما ينجر عنها من خلل في النظام.<sup>3</sup> وتوصل في تحليله للنتائج غير الوظيفية للبيروقراطية، أن التنظيم المشار إليه في نموذج ووبر، يضع نظاما للرقابة للمحافظة على توازن واستقرار التنظيم، ولكنه يؤدي في النهاية إلى خلل بتوازنه واستقراره.<sup>4</sup>

ويرى جولدنر أن المستويات العليا في التنظيم البيروقراطي ترغب في الرقابة على أعمال، وسلوك العاملين حسب نموذج ووبر، وذلك من خلال وضع قواعد وتعليمات وإجراءات عمل، فتكون محصلة هذه الرقابة في نموذج ووبر للبيروقراطية ازدياد التوتر والصراع الداخلي في المؤسسة وبالتالي اختلال التوازن التنظيمي؛ لأن استقرار السلوك البيروقراطي للفرد يؤدي إلى جمود التنظيم، حيث يأتي الجمود بسبب الالتزام التام للعاملين في المؤسسة بالأنظمة والتعليمات وكثرة الروتين وزيادة الرقابة والتفتيش وضيق المال العام على هذه الرقابة بدلا من أن يصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 46.

<sup>3</sup> نجاة سامي هادف، وردة بورويس، "النموذج البيروقراطي في المؤسسة"، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 05، العدد 02، أكتوبر 2021، ص 553.

<sup>4</sup> مروان علي نصر الماس، البيروقراطية، الموسوعة السياسية، متوفر على الموقع:

البيروقراطية/https://political-encyclopedia.org/dictionary/، اطلع عليه بتاريخ 2023/04/03.

<sup>5</sup> المرجع نفسه.

وركز جولدنر في تحليله على دور القواعد والقوانين العامة في الاستجابة لحاجة التنظيم البيروقراطي للرقابة مؤكداً على الطبيعة غير الشخصية للقواعد، فالقواعد تخلق حد أدنى من المعايير المقبولة لسلوك الأفراد داخل التنظيم، فالموظف الذي يميل إلى درجة مقبولة من الأداء ينظر إليه على أنه رجل التنظيم الأول، أو رجل الإدارة، مما يخلق فجوة بين أهداف المنظمة و مستوى الانجاز الفعلي، ويؤدي بالإدارة إلى إصدار المزيد من اللوائح والقواعد واحكام الرقابة قصد رفع مستوى الانجاز، فيخلق ذلك مزيد من التوتر في العلاقات الشخصية ويحدث خلل في التوازن التنظيمي<sup>1</sup>.

ومن أهم الفروض التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي<sup>2</sup>:

- أن الإدارة العليا ترغب في احكام الرقابة على العمل وسلوك التنظيم من خلال تطبيق القواعد والأنظمة واللوائح، مما يؤدي إلى تقليل علاقات القوة داخل الجماعة؛
- أن تحديد الأداء الأدنى من الأداء المسموح به يؤدي إلى حدوث فوارق بين المنجزات الفعلية والأهداف العامة للمؤسسة، مما يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا فيدفعها إلى تشديد الرقابة، وتوخي الدقة في الإشراف؛
- كذلك ارتكزت هذه النظرية على عدد من الفروض الهامة الأخرى منها<sup>3</sup>:
- تؤدي القوانين والأنظمة واللوائح إلى التقليل من الفروقات بين الإدارات والأقسام المختلفة نظراً لخضوع الجميع لنفس القواعد؛
- تقلل القوانين والأنظمة واللوائح من حدة التوتر والصراع بين جماعات العمل، مما يزيد من ميول الإدارة لتدعيم وتأييد القواعد العامة؛
- تؤدي القواعد العامة إلى تحديد السلوك غير المرغوب من الأفراد وتضمن تحقيق الحد الأدنى من الأداء؛
- أن إحكام الرقابة من خلال زيادة القواعد العامة، يرفع من فاعلية أداء الأفراد فوق الحد الأدنى؛
- أن إحكام وتدقيق الرقابة يؤدي إلى اختلال في التوازن التنظيمي.

#### المطلب الثاني: علاقة تطوير القوانين واللوائح والأنظمة بتطوير التخطيط

إن تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمات والسياسات ووسائل تحقيقها، يحتاج إلى وجود قوانين وأنظمة ولوائح إدارية متطورة وهادفة تواكب التطورات الحديثة وتتناول جميع أنشطة المنظمة، ويجب أن تتضمن القوانين والأنظمة وللوائح آليات وأدوات المشاركة والتنسيق، ووضوح وتكامل الأدوار لإشراك جميع أفراد المنظمة في عملية وضع هذه الأهداف وصياغتها وفق آليات وأسس واضحة ومحددة؛ لأنها حتما ستؤثر بشكل أو بآخر على الأداء وطرق تأديته، وكذا على المخرجات النهائية للمنظمة. وتضمن فعالية التخطيط وعدالته، وأخلاقيته وسلامته اقتصادياً واجتماعياً.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> نجاة سامي هادف، وردة بورويس، مرجع سابق، ص 554.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 54.

### أولاً: أهمية القوانين واللوائح والأنظمة في تطوير وظيفة التخطيط

تتجلى أهمية القوانين واللوائح والأنظمة في تطوير التخطيط عموماً في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحديد الجهة المناطة بها عملية التخطيط وبيان مسؤولياتها وصلاحياتها في وضع الأهداف وتحديد طرق تحقيقها؛ مما يمكن من تفادي مسألة ازدواجية أو تعددية السلطات التي تمارس المهام التخطيطية؛
- تقنين الإجراءات اللازمة للقيام بمهام التخطيط، وما تتطلب من وثائق ودراسات وملحقات، الأمر الذي يكرس مبدأ الوضوح والشفافية في تلك الإجراءات والمتطلبات؛
- اكساب القائمين على التخطيط صفة الشرعية في وضع وتحديد الأهداف، وتزويدهم بنوع من الحصانة الإدارية تحميهم من أي خطأ في وضع الأهداف وطرق تحقيقها.
- تحقيق العدالة التخطيطية، من خلال إلزام القائمين على التخطيط باتباع إجراءات محددة تؤدي إلى وضع أهداف تلبي احتياجات المجتمع؛
- تمكين الجهات المختصة من أساس قانوني يستند عليه في مراجعة قرارات التخطيط والظعن فيها خاصة في حالة النزاعات.

كذلك، من أهم مزايا القوانين والأنظمة واللوائح في تطوير التخطيط أنها<sup>2</sup>:

- تجعل كل من شارك في إعداد الخطة معنيا بتحقيقها وملتزماً بها؛
- توفر الوقت والجهد؛
- توفر بعض الطرق ونماذج إعداد الخطط، توضح أدوار ومهام المشاركين في إعداد الخطط أو تنفيذها؛
- توفر رسم بياني واضح ومفهوم، في ضوء التوقعات للمستقبل، والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها، وفي إطار زمني محدد.
- توفر ملخص لما يجب عمله وما لا يجب عمله وغير مسموح الانحراف عليه عند القيام بالتخطيط، مما يجعلها خطة في حد ذاتها من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة، ويتم اختيارها من بين البدائل، وهي أبسط أنواع الخطط.
- ونظراً لتزايد أهمية القوانين والأنظمة واللوائح التنظيمية، باعتبارها واحدة من المكونات الإدارية الأساسية والمهمة التي يعتمد عليها في وضع وتحقيق أهداف وغايات المنظمات العمومية؛ فإنه بات من الضروري التعرف على المنهجيات العلمية الحديثة التي تستخدم في وضعها وصياغتها، ووضع المعالجات الكفيلة بتفعيلها والارتقاء بمستوى أدائها.

<sup>1</sup> بلميلود محمد الأمين، "التشريعات والمعايير التخطيطية في الحفاظ على بيئة الطفل الحضرية" مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 08، ديسمبر 2019، ص 193.

<sup>2</sup> علي فلاح الزغبى، عادل عبد الله العنزي، مرجع سابق، ص ص 185، 186، 198.



ثانياً: معوقات تطوير وظيفة التخطيط المتعلقة بالقوانين واللوائح والأنظمة.

على الرغم لما يحظى به التخطيط من دور داخل المؤسسة إلا أنه يعاني من قيود تتعلق بالقوانين واللوائح والأنظمة التي سنورد بعض منها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تعدد القوانين واللوائح والأنظمة التي يجب مراعاتها عند وضع الخطط يؤدي إلى ضعفها ويترك العمل الإداري؛
- القوانين والأنظمة واللوائح القديمة يمكن أن تضم بعض المواد المعطلة التي قد تعطل التخطيط؛
- تعرض القانون الواحد لأكثر من موضوع، مع عدم تطويع اللوائح وغموض تفصيلات التطبيق السليم للقوانين التي يكون لها أهمية كبيرة في التخطيط تؤدي إلى خربطة العمل التخطيطي بالمنظمات؛
- يمكن أن يقيد تعقد القوانين واللوائح والأنظمة الحرية وروح المبادرة عند القائمين على التخطيط
- اقتباس أغلب القوانين من نماذج غريبة لا تتلاءم والظروف السائدة ولا مع البيئة العربية؛

**المطلب الثالث: علاقة تطوير القوانين واللوائح والأنظمة بتطوير التنظيم**

لا يمكن إغفال أهمية القوانين، والأنظمة، واللوائح التنظيمية الداخلية لكل منظمة، والتي بموجبها يتم تنظيم وتسيير مختلف الأعمال والأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية، وتحديد وتنظيم حقوق وواجبات الأفراد المنتسبين للمنظمة.

**أولاً: البيروقراطية وتنظيم العمل الإداري**

تدور في أماكن العمل معارك بين أصحاب النظام الذين لطالما سيطروا على مكان العمل الذي يعد نطاق اختصاصهم باستخدام الضوابط والقواعد وبكل أنواع البيروقراطية، والذين لا يحبون النظام ولا يتراحون لكل هذه الأشياء، ويعيشون وفق استراتيجية التأقلم والتكيف، فمنهم من يستخدم القوانين والأنظمة واللوائح التي يتبعها أصحاب النظام عند الضرورة، في حين يتحايل الآخرون على النظام. لذا من الضروري جداً أن يقوم المدير بكتابة أوامر التنظيم وتوضيح كل القواعد والضوابط التي يجب التقيد بها<sup>2</sup>.

والبيروقراطية ليست سيئة كما يعرفها البعض، وإنما هي أداة من أدوات التنظيم، هدفها الفاعلية والفعالية في المنظمات الإدارية، ويمكن أن تكون البيروقراطية مثالية إذا أدت إلى التخصص الدقيق في العمل والدقة والسرعة، والوضوح في العمل الإداري، ويمكن أن تكون عقبة في طريق تحقيق التنمية الإدارية إذا أدت إلى عكس ذلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هديل موفق محمود، "أثر القوانين والتشريعات العمرانية في إدارة الأراضي وتخطيط المدن"، المجلة العراقية لهندسة العمارة، المجلد 29، العددان (3،4)، ديسمبر 2017، ص 43.

<sup>2</sup> عبد الناصر بن عبد الرحمن الزهراني، نماذج النجاح في العمل الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 379-380.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 67.

يقول أنتوني دونز (Anthony Downs): "أن التنظيم يحتاج لوجود نظم وقواعد رسمية تتضمن كافة القواعد والتعليمات التي تحكم وتنظم سير العمل"<sup>1</sup>.

واعتبر ماكس ويبر مؤسس نظرية البيروقراطية المثالية، أن تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي حيث يخضع المكتب الأدنى بما يحتويه من نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، مما يحقق التقسيم المنسق للعمل، وأن اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة يجب أن يتم على أساس مؤهلاتهم الفنية وأن يشكل المنصب حياته العملية، ويجب أن تتم الترقية بناء على الأقدمية في التعيين والانجازات التي حققها الموظف. كما شدد على ضرورة إدارة العمل وفقا للقوانين والتعليمات والتوجيهات وتقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد ذوي خبرة وكفاءة عالية، وعلى تجميع النشاطات المتشابهة أو المترابطة في فئة وظيفية أو وحدة أو قسم واحد<sup>2</sup>.

#### ثانيا: أهمية القوانين واللوائح والأنظمة في تطوير وظيفة التنظيم

أكد الكثير من الباحثين والمنظرين على ضرورة وجود القوانين واللوائح والأنظمة في عملية التنظيم، على أساس أن التزام الموظفين بما تنص عليه هذه القوانين واللوائح والأنظمة المعتمدة في المؤسسة والتي تهتم بتحقيق مستوى الأداء المطلوب؛ يسهل من عملية تقسيم وتنسيق المهام بين الموظفين وتحقيق الترابط والتكامل بين جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

تلعب القوانين واللوائح والأنظمة دورا مهما في ترشيد النظام البيروقراطي، الذي من أهم خصائصه (الهرم الإداري) أو السلطة المتدرجة في المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، وتكون فيه الصلة بين أفراد التنظيم رسمية وغير شخصية تعتمد على القوانين واللوائح في الهيكل التنظيمي<sup>3</sup>.

كما تلعب القوانين واللوائح والأنظمة دور أساسيا في ضبط علاقات الأفراد داخل التنظيم، فهي تمنح المديرين الوضوح في أداء مهامهم وتحدد صلاحياتهم في احكام الوظائف والموظفين، وحتى لا تكون عائقا أمام ممارسة العمل الإداري وفاعليته في تحقيق الأهداف، يجب أن تحقق عدة شروط من أهمها<sup>4</sup>:

- 1- حسن الصياغة: يجب أن يتمرس القائمون على اعداد النصوص المتعلقة بالقوانين واللوائح والأنظمة على أعمال الصياغة حتى تكون هذه النصوص مفهومة وواضحة وسهلة التطبيق، فليس كل قانوني قادرا على القيام بمهمة الصياغة حتى وإن كان ناجحا في عمله الاستشاري أو القانوني ما لم يتمرس على ذلك.
- 2- عدم التسرع في إخراج القوانين واللوائح والأنظمة: لابد من اتاحة الفرصة للاطلاع على آخر التطورات في المجال الذي تنتهي إليه القوانين واللوائح والأنظمة المراد وضعها وصياغتها.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 46.

<sup>3</sup> علي فلاح الزغبي، عادل عبد الله العززي، مرجع سابق، ص 217.

<sup>4</sup> عبد الفتاح خضر، مرجع سابق، ص ص 07، 08، 31، 34.

3- النقل الواعي للقوانين الأجنبية: يجب تجنب أي نقل أو تقليد للقوانين الأجنبية دون معرفة مسلكها.

ثالثاً: معوقات تطوير وظيفة التنظيم المتعلقة بالقوانين واللوائح والأنظمة.

يعتبر الكثير من الكتاب أن للقوانين واللوائح والأنظمة دوراً أساسياً في ظهور النظام البيروقراطي في الإدارات الذي يعتمد على مجموعة القواعد والنظم التي تحدد موقع الفرد وسلطته على الآخرين التي يمارسها من خلال مكتبه، والذي من أهم خصائصه (الهرم الإداري) أو السلطة المتدرجة في المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، وتكون فيه الصلة بين أفراد التنظيم رسمية وغير شخصية تعتمد على القوانين واللوائح في الهيكل التنظيمي، غير أن هذه الخصائص لا تبيح الحرية للفرد في العمل، وتقيد الحركة والابتكار.<sup>1</sup>

كما أن النظام الذي يعتمد على القوانين والأنظمة واللوائح (البيروقراطي)، يركز على السلطة الرسمية في المنظمة ويجعلها السلوك الأساس الذي يحرك الفرد، ويصبح وكأنه ممثل يتقمص شخصية داخل التنظيم لتأدية دور معين وفق نص معين، يشترط فيه ألا يخرج عنه.<sup>2</sup>

المطلب الرابع: علاقة تطوير القوانين واللوائح والأنظمة بتطوير التوجيه

يتعلق التوجيه بإرشاد الأفراد وإصدار التعليمات وإيصالها للمرؤوسين، لذا من الضروري أن تصل هذه التعليمات بالشكل الذي يتيح فهمها، مما يتعين على المدراء القيام بالشرح والوصف ومعرفة المشاكل التي تواجه المرؤوسين في تعاملهم مع هذه التعليمات، وللقيام بذلك يتعين على المدراء الإلمام بالمعرفة العلمية القانونية والثقافة القانونية، والوعي القانوني.

وتتطلب المعرفة العلمية القانونية وجود متخصصين في القانون، في حين أن الثقافة القانونية مطلوبة من رجال الإدارة حسب طبيعة أعمالهم، أما الوعي القانوني فيتطلب معرفة محدودة لبعض أصول القانون والواجبات، والالتزامات للقيام بتسيير الأعمال اليومية. وهي تطلب في الغالب من رجال الإدارة الوسطى والدنيا حتى لا يتم عرقلة العمل واثارة المشاكل.<sup>3</sup>

وقد تواجه المدراء والقيادات الإدارية عدة مشكلات منها ما يتعلق بالمركزية والتعقيد التنظيمي، وكذا البيروقراطية السلبية وتعقد الإجراءات، كما أن القوانين واللوائح والأنظمة التي يشوبها الغموض وعدم الوضوح تعد من أهم المشكلات البيئية التي تواجه القيادات عند القيام بوظائفهم الإدارية سواء كانت خاصة بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة.

<sup>1</sup> علي فلاح الزغي، عادل عبد الله العززي، مرجع سابق، ص 217.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> عبد الفتاح خضر، مرجع سابق، ص 87.

أولاً: دور القوانين واللوائح والأنظمة في تحديد نمط القيادة

### 1- القيادة الدكتاتورية

يلجأ العديد من المدراء إلى الاستعانة بالقوانين والأنظمة واللوائح لتحقيق الأهداف التي تتوافق مع توجهاتهم، مما يضيف على أسلوبهم في توجيه وإرشاد المرؤوسين نوع من التشدد والتحكم، وغالباً ما يتسم هذا الأسلوب بالاستبداد واستعمال القرارات الفردية التي يجب على المرؤوسين تنفيذها بدقة تجنباً للعقاب.<sup>1</sup>

### 2- القيادة الأوتوقراطية

في هذا النمط من القيادة يستخدم المدير أو القائد سلطته الرسمية التي تخولها له القوانين واللوائح التنظيمية في إجبار مرؤوسيه على أداء الأعمال، فالقائد الأوتوقراطي لا يثق في اتباعه بحيث تجده يفرض رقابة مستمرة عليهم ولا يفوض سلطته لكيلا تخرج الأمور عن سيطرته، ويستخدم في توجيه مرؤوسيه سلطة الجزاء وأسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب. أما الاتصالات فتكون من الأعلى للأسفل وفي اتجاه واحد. كما أن القائد الأوتوقراطي يركز على انجاز العمل ويهمل العلاقات الإنسانية.<sup>2</sup>

وعلى عكس القيادة الدكتاتورية فإن المدراء الذين يتصفون بهذا النمط من القيادة هم أقل تمسكاً بالسلطة، إلا أنهم حريصون على العمل والإنجاز، ويجهدون أنفسهم في العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه للمرؤوسين الملزمين بتنفيذ تعليماتهم نحو تحقيق الأهداف، وبالرغم من محدودية العلاقة بين القائد الأوتوقراطي ومرؤوسيه إلا أنه يتقبل التقارير والمقترحات التي يأتي بها مرؤوسيه ويستخدمها في إصدار قرارات مفيدة للعمل.<sup>3</sup>

### 3- القيادة الكاريزمية

يقول رينارد بنديكس (Reinhard Bendix) وهو عالم متخصص في علم اجتماع ماكس فيبر، بأن: "ماكس فيبر تطرق للقيادة الكاريزمية في معرض تحليلاته للقيادة، واستخدم مصطلح "كاريزما" بمعنى "السمة الاستثنائية" للأفراد التي يعتقد بأنها تمنحهم سلطة سحرية فريدة من نوعها".<sup>4</sup> أما من الجانب القيادي فإن مصطلح "كاريزما" حسب فيبر فيتضمن سمة محددة في الشخصية الفردية للقائد تجعل منه شخص استثنائي لديه مواهب غير طبيعية تتفوق على الجوانب الإنسانية، وفي الوقت الذي ترتبط فيه الشرعية التي من أهم قواعدها، التقاليد والعاطفة، وسن القوانين بالقيادة الكاريزمية ارتباطاً وثيقاً، فليس هناك علاقة بين الأشخاص والشرعية في مجال المنظمات البيروقراطية الحديثة، وفي هذا السياق، أشار ماكس فيبر إلا أن أنقى نموذج

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> راضية يوسف، أمال أيوب، "أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جوان 2021 ص 382.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، المرجع نفسه، ص 104.

<sup>4</sup> عبد الله بن مسفر الوقداني، "القيادة البيروقراطية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 02، جويلية 2018، ص ص 10-9.

لممارسة السلطة القانونية هو الذي يستخدم طاقم إداري بيروقراطي، وفي مجال السلطة القانونية التي تحكم العلاقات الرسمية ضمن النظام البيروقراطي يمثل الموظف للسلطة بصفته عضواً في المنظمة نظراً لأن الطاعة هي فقط القانون<sup>1</sup>.

#### ثانياً: الاتصالات وسبل تعزيزها

يقوم الاتصال بدور نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر بين الأفراد، لذلك يشار إليه على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم، ولا يتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة أفرادها فقط، وإنما أيضاً على التعاون القائم بينهم ومدى تحقق العمل الجماعي، وهو ما يمثل عملية الاتصال الذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه<sup>2</sup>.

#### 1- الاتصال الرسمي

ترتبط الاتصالات داخل المرافق العمومية بعلاقات رسمية تحدّد بمحددات الهيكل التنظيمي، ووحدة الأوامر من الأعلى إلى الأسفل تحكمها سلسلة من المراجع الروتينية، وعلاقات العمل المجردة، وأي مخالفة لذلك يعد خرقاً للقوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها. وتعد الاتصالات بشكل عام من الأمور والأبعاد المهمة لكن لا يجب النظر إليها من منظور النشاط الرسمي المجرد فقط، فقد أظهرت الدراسات المختلفة وجود عوامل جديدة إلى جانب الاتصال الرسمي أثبتت فعاليتها وحققَت نتائج طيبة ويتعلق الأمر هنا بالاتصال غير الرسمي الذي يمكن من خلاله تعزيز الاتصالات بالعمل جنباً إلى جنب مع الاتصال الرسمي<sup>3</sup>.

وهذا يمكن ربط الاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي بالاتصال غير الرسمي المرتبط بجماعات معينة داخل التنظيم لتعزيز الاتصال وتسهيل عملية توجيه المرؤوسين، ويتواجد الاتصال الرسمي في جميع المؤسسات العمومية المختلفة ويكون خاضعاً للقوانين والأنظمة واللوائح، بحيث أنه يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة من أعلى إلى الأسفل، ويعتمد على المذكرات والتقارير والاجتماعات الرسمية، وتتقيد فيه العلاقات الشخصية بلوائح معينة<sup>4</sup>.

#### 2- الاتصال غير الرسمي

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأفراد والجماعات دون تقيده بقواعد تنظيمية محددة، وهو اتصال ينتقل عبر خطوط ذات اتجاهات متعددة دون ضبط أو تحديد لموضوعه وطريقه، ومن أهم الدوافع التي تدعو إلى استخدام الاتصال غير الرسمي ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> عبد الله بن مسفر الوقداني، مرجع سابق، ص 9-10.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 91.

<sup>3</sup> هاشم ناصر، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 51.

<sup>4</sup> بشار حزي، مرجع سابق، ص 26.

<sup>5</sup> المرجع نفسه.

- عدم قدرة الاتصال الرسمي على التطور بشكل مرن وملائم لظروف المنظمة؛
- غموض القوانين واللوائح والأنظمة التي أدت بالأفراد العاملين لعدم الالتزام بقنوات التنظيم الرسمية؛
- منع حرية التعبير ومشاركة الأفراد واتساع نمط القيادات الدكتاتورية والأوتوقراطية؛
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمات وظهور الموالاة وتقديم المقربين من القيادات عن الأفراد الآخرين؛
- استخدام بعض القيادات للقوانين والأنظمة واللوائح لغرض السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

### ثالثاً: تأثير القوانين واللوائح والأنظمة على الدافعية

#### 1- المناخ التنظيمي

أكد جورج ليتون (George Litwin) على أن المناخ التنظيمي الذي يسوده الالتزام الدقيق بالأنظمة واللوائح والقوانين والإجراءات له تأثيراً بالغاً على دوافع الفرد، فهي تبعث الاثارة والتحفيز لدى الأفراد وتشعرهم بالقوة والسيطرة، وتصبح أكثر تأثيراً على سلوكهم. وعلى عكس من ذلك المناخ التنظيمي الذي يسوده التعاون والإجراءات غير الرسمية يؤدي إلى بروز الصداقة، أما التنظيم الذي يشجع الأفراد على تحمل مسؤولياتهم وتحديد أهدافهم بأنفسهم ينمي لديهم الحاجة للإنجاز وتصبح هي الدافع المتحكم في تصرفاتهم.<sup>1</sup>

#### 2- القوة القانونية

إن القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد واختيارهم لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك، فالحوافز تشجع الأفراد العاملين على تكرار نفس السلوك الذي يحقق لهم المنافع المتوقعة، لذا يتعين على المنظمة أن تضع نظم فعالة للحوافز؛ لأنه كلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وقد نجد أحياناً أن معيار منح المكافأة هو مدى التقيد بالتعليمات والقوانين وليس ما انجزه الفرد، الأمر الذي يؤدي إلى وجود مناخ غير صحي.<sup>2</sup>

وتنبع القوة القانونية للقيادة من المنصب الوظيفي الرسمي وسلطته الرسمية، حيث يحصل القائد أو المدير على قوة شرعية من منصبه الوظيفي تمكنه من إصدار قرارات، كإنزال عقوبات مثل خصم من الراتب، أو تحرير تقارير سلبية عن الموظف...إلخ، أو صرف الحوافز والمكافآت سواء كانت مادية كمنح الترقية، ومكافآت عمل الساعات الإضافية، أو معنوية مثل منح شهادات التقدير أو تكليفات بمهام أخرى، وبالتالي تمنح القوة القانونية المدراء قوة التأثير على سلوك الآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجيم، طلق بن عوض عبد الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 113.

<sup>2</sup> حداد بخته، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص 55.

<sup>3</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجيم، طلق بن عوض عبد الله السواط، مرجع سابق، ص 185.

## المطلب الخامس: علاقة تطوير القوانين واللوائح والأنظمة بتطوير الرقابة

تحتل القوانين والأنظمة واللوائح التي تحكم العمل الإداري الرقابي مكانة هامة داخل المرافق العامة خاصة وأن هذه المرافق تهدف أساساً وبكل مكوناتها إلى تقديم الخدمة لتلبية احتياجات المواطنين وتحقيق المصلحة العامة، ولتحقيق ذلك وضمان السير الحسن لهذه المرافق كان لابد من تنظيم عملية الرقابة لاكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تعرقل تحقيق مصالح المواطنين والحفاظ على الصالح العام، وجعل كل ما يتم تنفيذه يتم وفق ما نصت عليه القوانين والتنظيمات واللوائح.

## أولاً: تطوير الرقابة الداخلية

## 1- أنظمة الرقابة الداخلية

تعد أنظمة الرقابة الداخلية الأساس المتين للمرافق العامة التي تطمح في تحقيق الجودة واستعادة الثقة داخل المؤسسات الحكومية، فالمرافق العامة تحتاج إلى أنظمة الرقابة الداخلية الممتثلة للقوانين واللوائح والسياسات والعمليات الحكومية الاقتصادية الفعالة وغير الفعالة؛ لضمان الإبلاغ المالي الموثوق به، ومنع الاحتيال والفساد والكشف عنهما والتصدي لهما<sup>1</sup>. كما تحتاج لأنظمة الرقابة الداخلية في الالتزام بالسياسات وقرارات الإدارة التي تتمثل في القواعد والإجراءات لتحقيق الأهداف المخططة، وتحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات، والتشغيل، والمخرجات<sup>2</sup>.

وتحاول العديد من الأطر الدولية تحديد المكونات والسمات والأدوات اللازمة لوضع معايير قوية لنظام الرقابة الداخلية، على اعتبار أن الرقابة الداخلية العامة جزء لا يتجزأ من نظام إدارة المنظمة الذي يتم تنفيذه وفهمه واتباعه بصورة فعالة من قبل المسؤولين المنتخبين، والإدارة العليا والمديرين التنفيذيين والموظفين؛ وذلك للتخفيف من المخاطر التي تواجه المنظمة في تحقيق الأهداف المحددة من خلال<sup>3</sup>:

- توفير معلومات موثوق بها للمستخدمين الداخليين والخارجيين لاتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب؛
- ضمان التوافق مع القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها، والسياسات العامة والإجراءات والمبادئ التوجيهية؛
- حماية موارد المنظمة وأصولها من الخسائر والفساد والاحتيال، وسوء الاستخدام والضرر؛
- توفير الحماية لأنظمة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة وتوفيرها وسلامتها.

<sup>1</sup> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من أجل النزاهة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا OECD 2019، ص 28، متوفر على الموقع: <https://www.oecd.org/gov/ethics/corruption-risks-internal-control-mena-AR.pdf>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/03/23.

<sup>2</sup> أسعد محمد علي وهاب، ضحى كمال عبد الكريم، سارة صباح كامل، دور الرقابة الداخلية في تقويم أداء خدمات المؤسسات الحكومية، المجلد 03 العدد 01، جوان 2022، ص 86.

<sup>3</sup> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من أجل النزاهة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا OECD 2019، مرجع سابق، ص 03.



إن الجهة التي تمارس الرقابة الداخلية هي السلطة الرئاسية، والجهة المشمولة بالرقابة هم المسؤولون ولكنهما يتبعان نفس الجهة الإدارية، مما يجعل منها رقابة رئاسية ذاتية، وتتمثل رقابة الرئيس الإداري على مسؤوليه في سلطة تنظيم مهام العمل ويتم توزيعها، وسلطة تأديب المسؤولين وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### أ- سلطة تنظيم وتوزيع العمل بين المسؤولين

وهي سلطة مكفولة بالقانون لاستخدامها في إطار الحدود التي وضعها المشرع بما لا يتعارض مع القواعد القانونية، بحيث يحق له تنظيم إدارته الداخلية واتخاذ كافة القرارات الإدارية اللازمة لذلك، التي تتعلق بتوزيع أعمال مسؤوليه وتنظيمهم، وبيان الاختصاصات والصلاحيات فيما بينهم، وكل ما يتعلق بالوظيفة العامة.

#### ب- سلطة التأديب

وهي سلطة تخضع ممارستها للتشريعات التي تحكم الوظيفة العامة، وتسمح فيها للرئيس الإداري بتأديب المسؤولين الذين يخلون بواجباتهم الوظيفية لضمان حسن سير المرفق العام، إذ تنص المادة 160 من الأمر المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة رقم 03-06 على أنه: يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيًا، ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية.

#### 2- مبادئ الرقابة الداخلية السليمة

وضعت مجموعة من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي عدة مبادئ للرقابة الداخلية العامة، تهدف إلى التعبير عن دعم نظام الرقابة الداخلية العامة السليم والحديث وتعزيزه ضمن القيود والقوانين والأنظمة، والمعايير المعقدة والنظم المختلفة لإدارة الميزانية والمالية، واستخدام التكنولوجيات الحديثة والاعتماد عليها، ومنع أوجه الاحتيال والفساد الإداري والكشف عنها، ومن بين أهم هذه المبادئ ما يلي<sup>2</sup>:

- التركيز على الأداء؛

- الاعتماد على التطابق والاتساق بين السلطة، والمسؤولية، والمساءلة كأساس في الرقابة الداخلية العامة؛

- دعم الرقابة الداخلية العامة بمهمة المراجعة الداخلية المستقلة وظيفيًا؛

- الاعتماد على التحسين المستمر للرقابة الداخلية العامة؛

- وضع قواعد للمراقبة الداخلية صراحة في القوانين والأنظمة واللوائح المستمدة من الأطر القانونية للدولة؛

- وضع إطار مفاهيمي قوي يدعم نظام الرقابة الداخلية السليمة مع وظائف وعمليات وأدوار ومسؤوليات واضحة بين مختلف الجهات الفعالة.

<sup>1</sup> بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، رسالة ماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة، منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2013، ص 126.

<sup>2</sup> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من أجل النزاهة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا OECD 2019، مرجع سابق، ص 30-31.



## ثانياً: دور الرقابة الذاتية في تعزيز القيم الأخلاقية

### 1- القيم الأخلاقية

قد يكون الانضباط الأخلاقي أفضل من الانضباط الذي تحكمه القوانين واللوائح؛ لأن ما يعتقده الموظف فيما يتعلق بالعمل له تأثير كبير على مدى التزامه بهذا العمل وإتقانه له، فمثلاً الذين يعتقدون بأهمية المحافظة على أوقات الدوام إنما يفعلون ذلك بغض النظر عن طبيعة عملهم أو العواقب التي قد تنتج عن عدم التزامهم<sup>1</sup>. لذا من المهم جداً أن نفرق بين السلوك الأخلاقي والسلوك القانوني، فالأخلاق هي السلوك المتوقع من الأفراد، أما القوانين فوجدت للتعامل مع حالات مخالفة العاملين للسلوك الأخلاقي التي ينبغي حينها على المنظمة اتخاذ عقوبات رادعة لمن يخالفها، فقد يكون هناك فعل قانوني ولكنه غير أخلاقي، وقد يكون هناك فعل أخلاقي ولكنه غير قانوني<sup>2</sup>.

### 2- الرقابة الذاتية

يرى الكثير من الباحثين أنه مهما كانت حادثة وقوة الأجهزة الرقابية المتضمنة لعدد كبير من القوانين العقابية أو التحفيزية والأنظمة واللوائح المعتمدة من طرف المنظمات، فإنها تبقى قليلة الجدوى مع ظل انعدام مبدأ الرقابة الذاتية التي تعد نظاماً رقابياً كغيره من الأنظمة الرقابية الأخرى ينشأ في شخصية الفرد عبر مراحل طويلة ومتتالية من التربية والتوجيه والقدوة، بحيث تصبح صفة الرقابة الذاتية ملازمة للفرد، وجزء مهم وفاعل ومؤثر في شخصيته وفي منظومته الأخلاقية<sup>3</sup>.

وتعد الرقابة الذاتية أهم عامل لنجاح العمل؛ لأنها تغني عن كثير من النظم والتوجيهات والمحاسبة والتدقيق وغير ذلك، فهي تعمل على جعل الموظف يحس بأنه مكلف بأداء العمل، وموتمن عليه، من دون الحاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤوليته<sup>4</sup>.

كما تعتبر الرقابة الذاتية من أفضل وأرقى وأنجح أنواع الرقابة، ذلك أنها تسمح للموظف بأن يحاسب نفسه وينتقد ذاته قبل أن يراقبه الآخرون ويصحح أخطائه قبل أن ينتقده غيره أو يصححها سواه، وأنفع الوسائل التي توجه الخلق القويم في العمل، وتكفل استمراريته التي من ثمارها جودة الأداء، غير أن الرقابة

<sup>1</sup> بوبكر بن عمران، "الرقابة الذاتية وأثرها على أداء الأفراد في المؤسسات العمال الصينيون العاملون بورشات البناء التابعة للوكالة الوطنية لتطوير السكن وتحسينه"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 04، المجلد 10، ديسمبر 2021، ص 292.

<sup>2</sup> نوفل سمالي، خالد جمال جعارات، فضيلة بوطورة، "دور أخلاقيات العمل في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 03، مارس 2018، ص 14.

<sup>3</sup> بوبكر بن عمران، مرجع سابق، ص 283، 286.

<sup>4</sup> عائشة المشعان، دور الرقابة الذاتية على زيادة انتاجية العاملين وتحسين الاداء في المؤسسات من وجهة نظر ادارية، المعهد العالي للخدمات الإدارية متوفر على الموقع:

<https://e.paaet.edu.kw/institutes/AR/InstituteOfSecretariatAndOfficeManagement/TechnicalSections/OfficeManagementSection/SectionArticles/Pages/دور-الرقابة-الذاتية-على-زيادة-انتاجية-العاملين-وتحسين-الاداء-في-المؤسسات-من-وجهة-نظر-ادارية.aspx>

اطلع عليه بتاريخ: 2023/06/30.

الذاتية تتطلب درجة كبيرة من الثقة والتعاون ويمكن أن يكتب لها النجاح في حال منح الرؤساء رؤوسهم الثقة وإعطاءهم فرصة إثبات ذاتيتهم<sup>1</sup>.

والجدير بالذكر أن الرقابة الحقيقية لا تعني فقط وجوب مطابقة الأعمال للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها، وإنما هي الرقابة التي يكون لها تأثير إيجابي على سلوك الموظفين، التي تضمن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وتبحث في الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات والأخطاء في الأعمال وتحاول إيجاد حلول لها قبل استفحالها. وهذا من أهم ما ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية حول ضرورة تفعيل الرقابة الإدارية والتركيز على الرقابة الذاتية؛ لأجل تحقيق معدلات نمو عالية.

### 3- اللوائح وتثمين قيم العمل

تمثل اللائحة مصدراً أساسياً للضبط، فهي تحدد الواجبات والمحظورات لسيادة الأخلاقيات في بيئة العمل وكبح مظاهر الانحرافات، ومصدراً أساسياً للفعل المعقول والأخلاقي المحافظ على كرامة الوظيفة العمومية والمسلك اللائق بها، أما قيم العمل فهي الاتجاهات والمعتقدات، والتفضيلات والأولويات للفئات العاملة عند ممارسة الأعمال، ويشكل نسق قيم العمل اتجاهات الأفراد الدالة على مركزية هذا النسق الذي يعكس الاهتمامات والتفضيلات المرغوب فيها والواجبات والالتزامات التي تعد من أهم مظاهر الموظف العمومي الفاعل<sup>2</sup>. وترتبط قيم العمل بالدوافع التي تؤثر بشكل ثابت ومستمر في سلوك الفرد، والتي تظهر ضمن علاقته التفاعلية الاجتماعية مع الجماعة في العمل التي تعتبر بمثابة منظم للسلوك الفردي؛ لأنها هي من تحدد المعايير الاجتماعية، وتوقفه عند الحدود المقبولة اجتماعياً<sup>3</sup>.

وطالما أن قيم العمل هي الموجه السلوكي للأفراد أثناء العمل والتعبير الدال عن الأهمية النسبية للعائدات والمكاسب الضمنية والصريحة التي تجنّبها الفئات الفاعلة، وطالما أن الحديث عن المرفق العام، فإن لائحة العمل تتضمن مجموعة من الواجبات والالتزامات الوظيفية قوامها المحافظة على سر المهنة وأخلاقيات وكرامة الوظيفة<sup>4</sup>.

### ثالثاً: النظام الرقابي الجيد ومبدأ المشروعية

لكل مؤسسة ومنظمة أساليب رقابة معينة تختلف عن الأخرى، قد تكون هذه الأساليب الرقابية فعالة وتناسب مع طبيعة العمل، وقد تكون جامدة تقتصر فقط على مراقبة مدى تطابق العمل مع القوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها.

<sup>1</sup> بوبكر بن عمران، مرجع سابق.

<sup>2</sup> إسمهان بلوم، فريدة بولسان، فهمية ديب، "الصحة المنظمة وثقافة الرقابة الذاتية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08 فيفري 2017، ص ص 20-21.

<sup>3</sup> حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1984، ص ص 112-114.

<sup>4</sup> إسمهان بلوم، فريدة بولسان، فهمية ديب، مرجع سابق.

ويتفق الكثير من الباحثين على أن النظام الرقابي الفعال لا يجب أن يخضع لأي اعتبارات ومحددات قانونية جامدة، أو محددات شخصية تخضع لحكم الشخص أو المسؤول فيكون الحكم غير سليم، بل يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية والمرونة.

ومن أهم الخصائص التي يفترض أن يتميز بها النظام الرقابي الجيد ما يلي:

#### 1- المرونة والوضوح

للمرونة تأثير كبير على سلوك الأفراد تجاه الرقابة، وحتى تتماشى الرقابة مع ظروف الحالة التي يرغب الرئيس أو المسؤول في تصويبها يجب أن تكون الرقابة مرنة بحيث يسهل فهمها وتطبيقها من الجميع، ومن الخطأ اعتبار القوانين والأنظمة الرسمية واللوائح هي الأفضل دائما في تصويب الأخطاء، ففي بعض الأحيان تكون النظم غير الرسمية أكثر فاعلية في حل المشاكل الرقابية<sup>1</sup>.

ولابد أن تكون الرقابة سهلة الإدراك وواضحة التطبيق وإلا فقدت أهميتها التي وجدت من أجلها؛ لأن تطبيقها بالشكل الصحيح في الوقت الصحيح يوفر حولا لمعالجة الأخطاء والتجاوزات وبالتالي التقليل منها.

#### 2- الملائمة

يجب أن تلائم الرقابة حاجات الهيئة المراد مراقبتها، سواء كانت هذه الهيئة إدارة من إدارات الدولة أو شركة تابعة للقطاع العام أو للقطاع الخاص، كما يجب أن تتلاءم الرقابة وطبيعة حاجات النشاط المطلوب تأديته، فمثلا نظام الذي تطبقه إدارة التسويق يختلف عن الذي تطبقه إدارة المالية، ومنه فإن ما يصلح نظاما لمشروع صغير الحجم لا يصلح لآخر كبير الحجم<sup>2</sup>.

لذا من الضروري جدا أن يتلاءم النظام الرقابي مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة فيها، وكذا مع نوع السلع وطبيعة العملاء والخدمة المقدمة، وتقتضي المشاريع الكبرى التي تنجزها المنشآت كبيرة الحجم ذات النشاط المعقد وجود نظام رقابي معقد وشامل، في حين أن المنشآت الصغيرة ذات النشاط المبسط تحتاج لنظام رقابي مبسط<sup>3</sup>.

وفي هذا السياق فإن إن الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح يؤدي إلى التخفيف من مخاطر المقاضاة المحتملة والغرامات وحتى مخاطر السمعة، غير أن تقادم هذه القوانين والأنظمة واللوائح، وتراكم المشكلات المتعلقة بوضعها وصياغتها، والشكل الذي يتم به إصدارها، قد لا يتلاءم وطبيعة النشاط المطلوب خاصة في ظل التطورات الحاصلة في كل المجالات، وهذا ما يجعلها عائق أمام التنمية الإدارية ويضعف مستويات النزاهة والشفافية في الإدارات العمومية ويزيد من تفشي الفساد الإداري فيها.

<sup>1</sup> كمال بودانة، عبد العالي دبله، "الرقابة الإدارية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، سبتمبر 2020، ص 114.

<sup>2</sup> بن سليم حسين، مزارة عيسى، "الرقابة المهنية من منظور الاتجاه التقليدي"، مجلة أفق للعلوم، المجلد 01، العدد 01، جانفي 2016، ص 161.

<sup>3</sup> كمال بودانة، عبد العالي دبله، مرجع سابق، ص 114.

### 3- احترام مبدأ المشروعية

كل عمل تقوم به الإدارة غير مطابق للقانون أو ليس له أساس قانوني يعد عملاً غير مشروع، وانطلاقاً من هذا كان لزاماً على المدراء الالتزام بمبدأ المشروعية في كل ما يأمر به، أو ينهاه عنه، فذلك وحده هو شرط شرعيتهم وهو الكفيل بضمان احترام أوامرهم ونواهيهم، ويضمن تنفيذ الأفراد لها طواعية وعن اقتناع، لذلك كان من الأهمية بما كان أن تكون القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة مطابقة للقانون؛ لأن كل تصرف يخالف ذلك يعرض من صدرت منه هذه القرارات لأضرار مختلفة، وكان ضرورياً وجود ما يردع ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بريش ريمة، مرجع سابق، ص 41، 38.

### المبحث الثالث: علاقة تطوير نماذج العمل بتطوير العمل الإداري

تعد الإدارة الإلكترونية نموذجاً إدارياً ممتازاً في تطوير العمل الإداري، ذلك أنها تستخدم إنجازات الثورة التكنولوجية في خدمة العملية الإدارية وإنجاز الأعمال، فهي تشمل جميع وظائف العملية الإدارية ولها آثار في تطويرها، وتحقق المزيد من المثالية الإدارية في التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم، والتوجيه واتخاذ القرارات، والاتصالات<sup>1</sup>.

ويرى الكثير من الباحثين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر على وظائف العمل الإداري إيجاباً من خلال الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من الإدارة المباشرة وجهاً لوجه إلى الإدارة عن بعد، والانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي، ومن القيادة المرتكزة على المهام والعمليات إلى القيادة المرتكزة على العميل، ومن الرقابة التي تركز على مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط إلى الرقابة الأنية المباشرة<sup>2</sup>.

كما تعمل الحكومة الإلكترونية هي الأخرى على تطوير العمل الإداري في إطار المرافق العمومية من خلال تحسين مستوى الاتصال والارتباط بينها وبين مختلف المتعاملين معها، وتحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار بسبب التدفق المريح للمعلومات وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات، وتفعيل العمل الإلكتروني ورفع مستوى كفاءته، حيث يصبح الوصول إلى خدمات المرفق العام أكثر سهولة وسرعة<sup>3</sup>.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة لعلاقة تطوير نماذج العمل بالعمل الإداري

هناك العديد من النظريات التي ركزت على أهمية الأساليب العلمية والتقنية في تطوير العمل الإداري واتخاذ القرارات من أهمها:

#### أولاً: نظريات المدخل الفني والتقني

استمدت نظريات المدخل التقني والفني من العلوم الكمية كالرياضيات، والمحاسبة، والاحصاء، والاقتصاد الرياضي، فهي تركز على الأساليب العلمية في البرمجة والتخطيط، ونماذج ومعدلات القياس والمعادلات، وعلى صعيد التقنيات طرحت هذه النظرية استخدامات الحاسب الإلكتروني، والكومبيوتر، والميكرو فلم، وآلات النسخ والطباعة الأوتوماتيكية، التي أصبحت فيما بعد متوفرة في أغلب المؤسسات والمنظمات، وأصبحت توفر للجهاز الإداري الوقت والمال واليد العاملة والجهد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إيمان جميل عبد الرحمن، "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية وسبل تطويرها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 06، فيفري 2018، ص 03.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الطبعة الأولى، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 225.

<sup>3</sup> محمد سعداوي، "انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، جوان 2016، ص 332.

<sup>4</sup> عامر خضير الكبليسي، مرجع سابق، ص 21.

### 1- النظرية الكمية

تنطوي أفكار هذه النظرية على فكرة مفادها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية كمية تستخدم فيها العلاقات الرياضية، وتعالج فيها المشكلات من خلال وضع نماذج كمية تعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة، واكتسبت هذه النظرية قوتها من ظهور الحواسيب الإلكترونية، وبدء استخدامها في الإدارات وتطور التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال<sup>1</sup>.

واعتمدت هذه النظرية على الرياضيات والإحصاء والمعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتنفرع إلى ثلاثة أقسام هي<sup>2</sup>:

- أ- بحوث العمليات الحديثة: وتعتمد أساساً على الموديلات والنماذج الرياضية والبيانات والجداول.
- ب- إدارة الإنتاج: وتهتم بمسؤولية واختصاصات الإنتاج من تخطيط وتوزيع للسلع والخدمات، وتحديد لأماكن الإنتاج والمراقبة والنوعية، وكذا مراقبة المخزون.
- ت- إدارة معلوماتية: تعتمد أساساً على استخدام أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المعلوماتية الأخرى في تبادل المعلومات والمراسلات.

### 2- نظرية علم الإدارة

تستند هذه النظرية للطرق العلمية والوسائل الرياضية والتحليل المنطقي، وترى أن بحوث العمليات أسلوب حديث يساعد الإدارة على وضع أساس علمي لاتخاذ القرارات، وجاءت نظرية علم الإدارة لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط من خلال تحقيق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإدارة، ولم يهمل أصحاب هذه المدرسة المشاكل السلوكية رغم استخدامهم للغة الأرقام بكثرة، فالمشاكل التي لا يمكن معالجتها كمياً تعالج بصورة كيفية<sup>3</sup>.

### 3- نظرية قبول التكنولوجيا

ركز أصحاب هذه النظرية على ثلاثة عوامل أساسية لتفسير استخدام التكنولوجيا، تمثلت هذه العوامل في المنفعة أو الفائدة المدركة، سهولة الاستخدام المدركة، والموقف تجاه استخدام النظام، كما افترض أن موقف المستخدم الذي يسير مشاعر الأفراد وانفعالاتهم اتجاه استخدام التكنولوجيا، يعتبر عاملاً رئيسياً محدداً للاستخدام الفعلي أو عدم الاستخدام، كما أن هذا الموقف يتأثر بدوره باعتقادي رئيسين هما: المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام، حيث تشير الفائدة المدركة إلى الدرجة التي يعتقد فيها الشخص أن استخدام التكنولوجيا

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، الطبعة الأولى، دار مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 35.

<sup>3</sup> منادلي محمد، "أسس النظرية للإدارة والتنظيم"، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 01، العدد 03، ديسمبر 2017، ص 245.

يمكن أن يحسن من أدائه في العمل، أما سهولة الاستخدام المدركة فتشير إلى الدرجة التي يعتقد فيها الشخص أن استخدامه لتكنولوجيا يمكن أن يكون يسيرا، ولا يتطلب جهد كبير<sup>1</sup>.

#### 4- نظرية النظم الاجتماعية الفنية

تقوم هذه المدرسة على أساس الدراسات التي أجراها تريست (Trist)، وزملائه في معهد (Tavistock) بإنجلترا، حيث توصلوا إلى نتيجة مفادها وجود علاقة متبادلة لا لبس فيها بين الإنسان والآلة، وأن لتكنولوجيا العمليات (الآلات والطرق) تأثيرا قويا على الفرد وسلوك الجماعة، لذا يجب على الإدارة أن تأخذ في عين الاعتبار الجمع بين النظم الاجتماعية والفنية والتأكد من تحقيق الانسجام بينهما<sup>2</sup>.

#### ثانيا: نظريات المدخل الايكولوجي

تستند نظريات هذا المدخل على أهمية العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية وتأثيراتها على المنظمة، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن التنمية الإدارية المنشودة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التغيير الجذري الهادف والشامل للأبعاد الإدارية والمتغيرات البيئية الإدارية<sup>3</sup>.

#### 1- نظرية النظم

ترتكز هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها: "أن المعرفة المتخصصة هي جزء من كيان ضخم ذو أجزاء مترابطة ومتداخلة وغير مستقلة، ومن ثم فإن فهم أي مرحلة من مراحل التخصص وإدارتها قد يعتمد على بيانات ومعلومات ومهارات تتصل بتخصصات أخرى"<sup>4</sup>.

وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية هي: المدخلات، النشاطات التحويلية، والمخرجات. وتقسم المنظمة إلى أنظمة مغلقة لا تهتم كثيرا بما يحدث في بيئتها الخارجية، وأنظمة مفتوحة تعطي أهمية كبيرة للبيئة المحيطة، التي تحصل منها على المدخلات وتتفاعل معها، والتي من أهمها المدخلات المعلوماتية<sup>5</sup>.

#### 2- النظرية الموقفية

تميزت نظرية الموقف برفض النظرات الضيقة للإدارة التي انتهجتها المدارس الفكرية السابقة كمدرسة الإدارة العلمية، ومبادئ الإدارة، ومدرسة العلاقات الإنسانية، وتعد نظرية الموقف أكثر تكاملا منها؛ لأنها أخذت في الاعتبار كافة عوامل الموقف من عوامل تكنولوجيا وبيئية وغيرها، وتتلخص أفكار هذه النظرية في عبارة "كل شيء يعتمد"، بمعنى أنه لا يمكن إدراك الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات وفهما دون الأخذ

<sup>1</sup> قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 184.

<sup>2</sup> إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأصول والنظريات، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 49.

<sup>3</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 20-21.

<sup>4</sup> عبد الكريم درويش، ليلى تكللا، مرجع سابق، ص 245.

<sup>5</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 52.

في الاعتبار عوامل وظروف الموقف داخل وخارج المنظمة، فدراسة التنظيم تقتضي تقصي ارتباطات التنظيم بما حوله من عوامل تتفاعل معه وتؤثر فيه<sup>1</sup>.

### 3- نظرية بيرو (Perrow Theory)

تنص هذه النظرية على أن درجة روتينية التكنولوجيا تؤثر في مهمة التحويل التي تواجه المنظمة، وتتوقف درجة ونطاق روتينية التكنولوجيا على عاملين أساسيين هما<sup>2</sup>:

#### أ- الاستثناء

ويعني أنه إذا حصلت المنظمة على مدخلات مختلفة وحولتها إلى مخرجات مختلفة، تكون درجة الاستثناءات عالية على عكس الحالة التي تكون فيها المدخلات والمخرجات النمطية، وفي هذه الحالة (الاستثناءات عالية) تكون درجة روتينية التكنولوجيا قليلة.

#### ب- المشكلات

تظهر المشكلات عند حدوث الاستثناءات، وتتوقف درجة سهولتها أو صعوبتها على مدى استخدام قرارات مبرمجة أو غير مبرمجة، فإذا كانت المشكلات صعبة تكون التكنولوجيا أقل روتينية بحيث تساعد في الوصول إلى الحلول الفعالة، أما إذا كانت المشكلات السهلة فتكون التكنولوجيا روتينية ولا تسهم بشكل كبير في إيجاد الحلول.

### ثالثاً: نظريات الإدارة الإلكترونية

يعتمد نموذج الإدارة الإلكترونية على أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهناك عدة نظريات حاسمة حول الإدارة الإلكترونية تتنافس فيما بينها على مدى أهميتها وفعاليتها، من أهمها<sup>3</sup>:

#### 1- نظرية العقلانية

ترتكز هذه النظرية على مبدأ تفاؤل مفاده أن استخدام التقنيات في مجال الإدارة الإلكترونية سيحسن من أداء وقدرات المنظمة، من خلال انتهاز العقلانية عند اتخاذ القرارات، وأن الإدارة الإلكترونية تقلل من تكاليف الحصول على المعلومات ومعالجتها واستخدامها بالشكل الذي يحقق عائد يفوق تكاليف شراء تقنياتها وتشغيلها خلال حياتها الافتراضية، إلا أن هذا المبدأ (التفاؤل)، مبني على نظرية قديمة مفادها أن المعلومات تقلل من الشكوك وتزيد من احتمالية صحة القرارات المتخذة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حامد سوادي عطية، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 327.

<sup>3</sup> سمير عماري، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 24.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.



## 2- نظرية الثمن

يرى أنصار هذه النظرية أن زيادة قدرات التحكم وانعكاسه على نوعية عمليات اتخاذ القرار وعقلنتها، لا يتأتى بدون ثمن، مما يستدعي الأخذ بالاحتياطات اللازمة لحماية خصوصيات المواطنين، والحفاظ على سرية المعلومات.<sup>1</sup>

## 3- نظرية التقنية

ركزت النظريات الواردة في هذا الجانب على أن التقنية نفسها ليس لها تأثير جوهري ومستقل عن عملية اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

## 4- نظرية ضوضاء المعقولة وتآكلها

يكتسب هذه النظرية الطابع التشاؤمي، فهي تتخوف من التفسير المبسط للبيانات، والنمذجة المبسطة، والتبسيط الشديد في عمليات التحليل وصياغة التوصيات، كما أنها تقوم على عدة ادعاءات متشائمة تزعم أن الإدارة الإلكترونية سوف تقضي على العقلانية بصورة عامة، وأن قدرة منظمات القطاع العام على إدارة المعلومات ضعيف مقارنة بالمؤسسات الخاصة، كما أن هناك هواجس أخرى تهمل العوامل الضمنية النوعية في صناعة القرار وتركز على العوامل الواضحة التي يمكن قياسها كميًا.<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: علاقة تطوير نماذج العمل بتطوير وظيفة التخطيط

إن أهم نموذج عمل أسهم بشكل كبير في تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات حديثة هو نموذج الإدارة الإلكترونية، ذلك أن الإدارة الإلكترونية تحمي الكيان الإداري وترتقي بأدائه، وتحقق الاستخدام الأمثل للخدمات وبسرعة عالية ودقة متناهية، كما أنها تسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسرع من عملية صنع واتخاذ القرار، وتمكن الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل وتقديم جودة في الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.<sup>4</sup>

وتقوم الإدارة الإلكترونية على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد، كما تستند على تكافل جهود الإدارة والموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فهد بن ناصر بن دهم العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 24.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 25.

<sup>3</sup> سمير عماري، مرجع سابق، ص 25.

<sup>4</sup> سعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 322.

<sup>5</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2011، ص 47.

أولاً: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير وظيفة التخطيط

#### 1- دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في دعم عمليات التخطيط

يهدف التخطيط إلى بناء رؤية واضحة عما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وستؤدي تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى آثار إيجابية تظهر ضمن العمل الإداري للمنظمات الحكومية وغير الحكومية، حيث تنعكس على وظائف الإدارة الرئيسية وبصفة خاصة التخطيط، فهي تؤدي إلى حدوث تغييرات كبيرة في دعم عمليات التخطيط من خلال<sup>1</sup>:

- توفير معلومات مهمة عن كل أطراف الخدمة والبيئة الخارجية، وبمرونة كبيرة؛
- توفير كم هائل من المعلومات المختلفة التي تشكل حجر الزاوية لعملية التخطيط؛
- سهولة الوصول للمعلومات في الزمان والمكان المناسبين؛
- توفر القدرة على التحليل بمساندة النظم المعلوماتية الإلكترونية؛
- القدرة على التعرف على مختلف الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

#### 2- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط

تسهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال<sup>2</sup>:

- تنمية قدرات المديرين في المستويات الإدارية الدنيا على التخطيط، وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من خلال نقل عملية التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التنفيذية؛
- إتاحة الفرصة للعمل لإيصال احتياجاته للمؤسسة مباشرة من موقعه الإلكتروني؛ مما يلزم هذه المؤسسة بالاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء بسرعة كأسبقية تنافسية، وهذا يجعل الإدارة في حالة تأهب قصوى لوضع خطط تتعامل مع هذه الطلبات خاصة من جانب الزمن، فالمدة التي تحددها الإدارة لتحقيق الأهداف قد تكون هي الأساس الذي يستند عليه العمل في اتخاذ القرار باستمراره مع هذه المؤسسة من عدمه؛
- إلزام المؤسسة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء المحتملة، وهو أحد أهم مؤشرات البقاء؛
- توفير المعلومات للمؤسسة؛ مما يزيد قدرتها على تشخيص المشاكل، وتحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل؛
- مساعدة المؤسسة على محاكاة الواقع، والتنبؤ حول المستقبل باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية التي يمكن أن توفر معلومات لاكتشاف مسار الأحداث الأكثر احتمالاً، مما يمكن الإدارة من التخطيط ووضع قرارات هامة بخصوص هذه الاحتمالات.

<sup>1</sup> مدحت محمد مدحت، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سابق، ص 94.

وعلى هذا الأساس ينطلق واضعي الخطط الإدارية نحو الواقع الإلكتروني للاستفادة من الحجم الهائل للمعلومات والبيانات التي توفرها الإدارة الإلكترونية، والتي تساعد في الحصول على أفضل تقدير للمستقبل وبذلك فالتخطيط وفقا للتطور الإلكتروني يستند إلى معلومات وبيانات تستمد من مختلف مراجع المعرفة المعلوماتية عبر شبكة الإنترنت<sup>1</sup>.

## ثانيا: التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي

### 1- التخطيط الإلكتروني

يتكفل التخطيط الإلكتروني بحاضر النشاط وما يراود عمله آنيا، وبمستقبل النشاط والتصرفات المحتملة لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة، وفقا لخطط طويلة الأمد وذات مرونة عالية وتجزئة واضحة، ووفقا لخطط قصيرة الأمد، سهلة وآنية، بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة، ويتعاون مشترك بين الإدارة العليا والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية<sup>2</sup>.

ومما لا شك فيه أن التخطيط الإلكتروني يعد من التطبيقات العملية التي جاءت نتيجة اتصالها بواقع العمل الإداري، وهو عموما يتفق مع المفهوم التقليدي ذاته للتخطيط من حيث وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، ولكن الاختلاف يكمن في الأدوات المستخدمة في التخطيط والآليات والممارسات، فالتخطيط الإلكتروني يعتمد تقديرات وتصورات تستمد من المعلومات والبيانات ذات الطابع الإلكتروني، وهو مبني في إعدادة وتنفيذه على وسائل إلكترونية وليس ورقية كما في التخطيط التقليدي<sup>3</sup>.

كما أن تقسيم العمل الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية، تجعل من جميع العاملين يعملون بالخط الأمامي بالقرب من سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تظهر في كل موقع، وفي كل وقت؛ لكي تتحول إلى فرصة عمل. بينما في الإدارة التقليدية فإن العمل الإداري التخطيطي تحتفظ به الإدارة ويبقى العمال مسؤولون عن تنفيذ الخطة، ولا يتم مشاركتهم في التخطيط<sup>4</sup>.

### 2- الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي

يمكن التوضيح أكثر لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة التخطيط من خلال تحديد أهم نقاط الاختلاف والتشابه بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي، كما في الجدول التالي:

<sup>1</sup> ياسر محمد عبد السلام رجب، "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التخطيط الإداري"، مجلة جامعة الأزهر-غزة، عدد خاص بمؤتمر كلية الحقوق الخامس المحكم، المجلد 19، فيفري 2017، ص 438.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سابق.

<sup>3</sup> ياسر محمد عبد السلام رجب، مرجع سابق، ص 443-444.

<sup>4</sup> بصاشي هدى، سلام عبد الرزاق، "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 21، المجلد 15 سبتمبر 2019، ص 457.

جدول رقم (09): الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي

| المعيار                                  | التخطيط التقليدي                                                 | التخطيط الإلكتروني                                      |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| المهمة الأساسية                          | وضع الأهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها.                             | وضع الأهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها.                    |
| الأدوات المستخدمة                        | وسائل ورقية.                                                     | وسائل إلكترونية.                                        |
| الأشخاص المخططون                         | المديرون.                                                        | المديرون والعاملون.                                     |
| تدفق المعلومات والبيانات                 | يحتاج إلى جمع واعداد المعلومات من التقارير الورقية المعدة سلفاً. | معلومات ذات طابع الكتروني مستمرة التدفق.                |
| المرونة                                  | غير مرنة ويفشل عند التغير في الأهداف                             | يتميز بالمرونة ويتكيف مع التغيرات البيئية               |
| المشاركة                                 | انعدام روح المشاركة الجماعية في صناعة الخطة.                     | المشاركة الواسعة والسريعة من الجميع في صناعة الخطة.     |
| طريقة الانتقال عبر الهيكل التنظيمي       | عمودي توجيبي من الأعلى إلى الأسفل.                               | أفقي ومتداخل بصورة ملحوظة بين الإدارة العليا والموظفين. |
| مدة رد الفعل عند مواجهة مشاكل في الأهداف | توقيت طويل.                                                      | توقيت صغير جداً.                                        |
| عدد الخطط                                | خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة.                             | خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.                   |
| مدة الخطة                                | طويلة، متوسطة، أو قصيرة الأمد                                    | خطط قصيرة الأمد وأنية                                   |
| تركيز الخطة                              | قدرات المؤسسة.                                                   | البيئة الخارجية، وحاجات المستفيدين الآنية والمحتملة.    |
| أداة ترشيد الأداء                        | معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد وتعزيز الأداء.                 | الثقة أداة رئيسية في ترشيد وتعزيز الأداء.               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- ياسر محمد عبد السلام رجب، "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التخطيط الإداري"، مجلة جامعة الأزهر - غزة، عدد خاص بمؤتمر كلية الحقوق الخامس المحكم، المجلد 19، فيفري 2017، ص ص 443-444.
- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص 233-234.

### المطلب الثالث: علاقة تطوير نماذج العمل بتطوير وظيفة التنظيم

توفر نماذج العمل الحديثة إمكانية كبيرة لتطوير التنظيم من خلال تفعيل الاتصالات وتبادل المعلومات الإلكترونية بين المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة، وتوفير مختلف المعلومات التنظيمية، لذا سنتطرق في هذا الجزء إلى التنظيم الإلكتروني، ودور الإدارة الإلكترونية في تطوير عمليات التنظيم.

#### أولاً: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير وظيفة التنظيم

##### 1- دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في دعم عمليات التنظيم

تهدف وظيفة التنظيم في المؤسسة إلى تحديد الصلاحيات والسلطات، والتنسيق ما بين الأقسام والأنشطة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وستتأثر عدة عناصر تدخل ضمن هذه الوظيفة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة من الجانب التقني، من أهمها<sup>1</sup>:

أ- هيكل المؤسسة: سيؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تطوير الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يتوافق ومتطلبات الوضع الجديد الذي يعتمد على التدفق الفعلي والتبادل المعلوماتي الإلكتروني، وستخفف من حدة السلطوية في العلاقات المتبادلة، حيث ستطال هذه التغييرات التنظيم الرأسي أي المستويات الإدارية في المؤسسة.

ب- التقسيمات الأفقية للمنظمة: ستؤدي الإدارة الإلكترونية إلى إنشاء إدارات جديدة، واختفاء بعض الوحدات الإدارية السابقة، وتفتتت بعض الوحدات ودمج الأخرى.

ت- الحجم التنظيمي: ستؤثر الإدارة الإلكترونية على عدد الوظائف في التنظيم؛ لأنها ستقلص من الوظائف التي تقوم في جانب الأعمال ذات الطابع التقليدي الورقي، وتوسع في جانب الوظائف ذات البعد التقني والمعلوماتي ولكن بعدد أقل.

ث- الحجم الافتراضي للتنظيم: يتعلق الحجم الافتراضي للتنظيم بعناصر لا مكانية، ولا زمانية نتيجة توفر وسائل أداء العمل عن بعد، مما سيقص من الحجم الطبيعي الملموس للمنظمة.

##### 2- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة التنظيم

تؤثر الإدارة الإلكترونية بمكوناتها وخصائصها الأساسية على وظيفة التنظيم لعدة أسباب أهمها<sup>2</sup>:

- أن التنظيم الإلكتروني هو نتيجة لإعادة هندسة نظم المعلومات التي تعتمد على تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إطار تغيير المكونات التنظيمية لأي منظمة؛
- أن الإدارة الإلكترونية قضت على الندرة الكبيرة في المعلومات، وأصبحت تقدم وفرة غزيرة بالمعلومات للمؤسسات؛

<sup>1</sup> مدحت محمد مدحت، مرجع سابق، ص 106-107.

<sup>2</sup> رحمان سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 136.

- الاتصالات الشبكية وإمكانية تبادل المعلومات، والتفاعل غير المسبوق مع كل الأطراف ذات العلاقة، كلها ميزات توفرها الإدارة الإلكترونية في كل مكان؛ مما يمكن المؤسسة من تجاوز مشكل نقص وبطء الاتصالات التي تعاني منها جميع في كل مستوياتها التنظيمية؛

وعلى العموم يمكن توضيح دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- مرونة التنظيم الإلكتروني التي تسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة؛
  - القضاء على هرمية الاتصالات السائدة في أشكال التنظيم التقليدي، من خلال التشبيك الواسع بين جميع الموظفين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet)؛
  - إحداث تغيرات مهمة في قوة العمل، وتمكين المؤسسة من الاستفادة من خدمات الموظفين ذوي التخصص والمهارات العالية؛
  - إقامة علاقات بين الإدارة والموظفين مبنية على الثقة، وذات أشكال أفقية لا هرمية وطابع انتشاري تنظيمي وجغرافي أكثر، والتخفيض من العلاقات الهرمية ذات طابع الإداري المركزي؛
  - تعزيز مشاركة المستفيدين في تصميم الخدمات التي يطلبونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بتوفيرها.
- يتضح مما سبق أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيأثر على مكونات التنظيم ككل من خلال تطوير الهيكل التنظيمي، وبروز هيكل جديد يتسم باللامركزية السلطة والتبادل المعلوماتي والعلاقات، وتغيير في الوحدات التنظيمية بإضافة وحدات جديدة، وحجم افتراضي لممارسة العمل الإداري عن بعد، وظهور التنظيم الإلكتروني كنتيجة للانتقال من النموذج التقليدي إلى الإلكتروني، ليصبح حجم التنظيم أكثر اتساعاً.

#### ثانياً: التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي

##### 1- التنظيم الإلكتروني

يحدد التنظيم الإلكتروني الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الزمني والمكاني لتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يتعامل مع مديري وموظفين من داخل المؤسسة يستخدمون الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، وقاعدة البيانات الإلكترونية المشتركة، ويقوم المديرون في التنظيم الإلكتروني بإدارة علاقات الموظفين على أساس شبكي، وإدارة العلاقات مع المستفيدين الإلكترونيين باستخدام الأنترنت التي تعتبر الطريق الذي يتم من خلاله الانتقال من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بصاشي هدى، سلام عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 458.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، ص 239.

## 2- الفرق بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي

يمكن التعمق أكثر في دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة التنظيم، من خلال تحديد أهم نقاط الاختلاف والتشابه بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (10): الفرق بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي

| المعيار                      | التنظيم التقليدي                                | التنظيم الإلكتروني                                  |
|------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| البيئة                       | بيئة صلبة                                       | بيئة مرنة                                           |
| نوع الإدارة                  | إدارة حازمة                                     | إدارة تؤمن بالتمكين                                 |
| شكل الهيكل التنظيمي          | التنظيم وظيفي، وعمودي من أعلى لأسفل             | التنظيم مصفوفي ثم شبكي، وأفقي من اليمين إلى اليسار. |
| أساس التقسيم الإداري         | الوحدات والأقسام وسلسلة الأوامر الإدارية الخطية | الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية (تنظيم شبكي)    |
| المشاركة                     | سيطرة وضبط                                      | تملك ومشاركة                                        |
| ملكية المعلومات              | ملك للإدارة                                     | المعلومات للجميع                                    |
| المخاطرة                     | تجنب المخاطرة                                   | إدارة المخاطرة                                      |
| المساهمات التنظيمية          | مساهمات فردية                                   | مساهمات فرقية                                       |
| الأشخاص المسؤولون عن التنظيم | الرئيس المباشر                                  | تعدد الرؤساء المباشرين                              |
| نظام إدارة الموارد البشرية   | اللوائح التفصيلية                               | الفرق المدارة ذاتيا                                 |
| السلطة                       | مركزية السلطة                                   | تعدد مراكز السلطة                                   |
| الرسمية                      | سياسات غير مرنة وجداول عمل قياسية               | سياسات، وجداول عمل مرنة                             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- سمير عماري، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017-2018 ص 33.
- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص 128-129.

#### المطلب الرابع: علاقة تطوير نماذج العمل بتطوير عملية التوجيه

رأينا سابقا أن التوجيه عملية يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، بما في ذلك تحفيز المرؤوسين وتعزيز الاتصال بين جميع الأطراف، ورأينا أن القيادة أداة هامة من أدوات التوجيه وجوهر هذه الوظيفة، والقيادة الإلكترونية هي كذلك وظيفة تندرج ضمن الوظائف الأساسية لأي قائد في الإدارة الإلكترونية، فهو مسؤول عن القيام بمهمة الاتصالات عبر شبكة الاتصالات الإلكترونية ومسؤول عن تحفيز مرؤوسيه، وتوجيههم وإرشادهم وترغيبهم بالعمل، وبالتالي فإن المنظمات الراغبة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأهداف عليها التركيز على تطوير قياداتها الإدارية.

#### أولاً: تطور القيادة الإلكترونية

مرت القيادة بعدة تطورات قبل تحولها إلى قيادة إلكترونية مروراً بمدخل المهام الذي يركز على قوة التنظيم أو قوة المركز، ومدخل العاملين الذي يركز على العاملين ويتسم بمرونة تقوم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والعاملين إلى مدخل القيادة الإلكترونية الذي جاء نتيجة تطور المنظمات والتغيرات التكنولوجية التي أثرت على عملها الإداري، وأدت إلى ظهور قيادة ذاتية إلكترونية قائمة على التفاعل بين القائد والزبون عن بعد<sup>1</sup>.

ويرى بعض الباحثين أن التطورات الكثيرة التي تحققت في مجال الإدارة الإلكترونية أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا (Technology)، وأن يكون الأساس في المدخل المرتكز على العاملين هو الزبون (Customer)<sup>2</sup>.

#### 1- القيادة المرتكزة على المهام

يطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة الصلبة؛ لأنها تقوم على قوة المركز الإداري المستمدة من قوة التنظيم، وقوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية، وقوة العوائد، وقوة المعلومات المستمدة هي الأخرى من قوة التنظيم، ويرتكز هذا النوع من القيادة على المهام حتى أن البعض يرى أنها تمثل الإدارة وليس القيادة؛ لأنها تركز على تبادل العوائد مقابل الأداء وهذه من مهام المدير الذي هو أقرب للأداء والمعايير سواء برضا العاملين أو بدونه، غير أن الحقيقة التي يجب أن يقال أن هذا النوع من القيادة يمثل بحق المدخل الموجه للكفاءة أي القيام بالأشياء الصحيحة وبالطريقة الصحيحة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الياس سي ناصر، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير العمل الإداري بالجزائر"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01 جانفي 2020، ص 227.

<sup>2</sup> بصاشي هدى، سلام عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 459.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 247.



## 2- القيادة المرتكزة على العاملين

يطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة المرنة؛ لأنها ذات محتوى إنساني كبير، وتتسم القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري بأن القائد فيها هو قائد لزبائن المؤسسة، وقائد للعاملين<sup>1</sup>؛

أ- قائد لزبائن المؤسسة؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب القائمة على السعر الأقل، والجودة، والاستجابة الأسرع؛ لأن الزبون اليوم في ظل استخدامات التقنيات المختلفة أصبح يسعى إلى البحث عن الجودة الأفضل والسعر الأقل والمعلومات الأكثر وغيرها.

ب- قائد للعمال؛ ذلك أن التعامل مع الانترنت يتطلب عاملين مبتكرين ذوي تخصصات متنوعة، ومؤهلات ومهارات عالية، ويمكنهم التعامل عن بعد مع القيادة، مما يفرض على القائد الاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم لتجنب فقدانهم وخروجهم من المؤسسة.

## 3- القيادة المرتكزة على التكنولوجيا

وتسمى كذلك بالقيادة الذاتية، ذلك أن قادة الذات يتسمون بالقدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام، ويمتلكون البراعة، والمهارة، والمرونة في التكيف مع البيئة الإلكترونية التي تعد نقطة البدء للتأثير في الذات؛ لأنها تؤثر في خصائص الذات الأساسية كالانجاهات، والوعي، المؤهلات، كما أن القائد يجب عليه أن يحدد أنشطة إدارة الذات المتمثلة في إدارة الوقت، حل المشكلات، صنع القرار، والتفكير الاستراتيجي التي يمكنها التفاعل مع هذه البيئة الإلكترونية<sup>2</sup>.

وترتكز القيادة الذاتية على التفاعل بين القائد والزبون أو العميل عن بعد، وهو الشيء الأكثر بروزاً في القيادة الإلكترونية، فهي تعتمد على قدرة القائد على الحركة والاستجابة السريعة، والمبادرة وتحسس أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمنظمة، ومع تطور التكنولوجيا أصبح لزاماً وجود عاملين مؤهلين في التخصصات الإلكترونية، مما يستوجب هو الآخر وجود قيادة ذاتية تفاعلية إلكترونية تقوم بالاتصالات على كل الاتجاهات<sup>3</sup>.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة التوجيه تتمثل أساساً في الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام والعاملين إلى القيادة المرتكزة على التكنولوجيا والقائمة على التفاعل عن بعد بين القائد والمستفيد، والتي تعرف بالقيادة الذاتية؛ لأن النظام الإلكتروني يضع معظم المعلومات بيد الإدارة دون العمال ويتاح للمستفيد إبداء رأيه حول جودة الخدمات التي يتلقاها وفيما إذا كانت تلبى حاجاتهم أم لا، ما يؤدي إلى معالجة السلبات في كل مراحل العمل.

<sup>1</sup> رحمانى سناء، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلالى، وآخرون، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 63.

<sup>3</sup> أحلام محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد 04، 2016، ص 3399.

## ثانياً: التوجيه الإلكتروني والتوجيه التقليدي

### 1- التوجيه الإلكتروني

يعتمد التوجيه الإلكتروني على القائد الإلكتروني الذي يمتلك خصائص تنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية التي تتميز بالسرعة والتغيير، ويمتلك المهارات والمعارف التقنية، لا سيما تقنية المعلومات وشبكات الاتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها، وكيفية التعامل معها<sup>1</sup>.

ويمكن تطبيقات الإدارة الإلكترونية القيادات لإدارية من استثمار الأصول الإنسانية الخفية في المنظمة وإدارتهم لتحقيق الميزة التنافسية، فالقيادة الإدارية الإلكترونية هي الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار وأحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية للمنظمة، وصنع المعرفة<sup>2</sup>.

كما تمنح تطبيقات الإدارة الإلكترونية القيادات في المستويات الإشرافية والوسطى المزيد من الحرية في عملية التوجيه؛ لأنها تعمل على تضيق نطاق الإشراف وتقليل العاملين في الأعمال الكتابية وتمتص جزءاً كبيراً من الأعمال الروتينية، وتساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إشعارهم بالأهمية النسبية لأعمالهم مما يساعد على زيادة إنتاجيتهم<sup>3</sup>.

### 2- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه من خلال النقاط التالية<sup>4</sup>:

- تزويد القيادات الإدارية بالمعلومات الكافية لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم؛
- تزويد المنظمات بشبكة داخلية لتسهيل الاتصال بين القادة والمؤوسون؛
- تزويد المنظمات بشبكة خارجية لتسهيل الاتصال بين القادة والموردين والشركاء؛
- زيادة القدرة على ابتكار وجلب أساليب ومنتجات وخدمات جديدة؛
- القدرة على إنجاز المهام بسرعة، وزيادة تحفيز العاملين وتعزيز الرغبة وروح المبادرة لديهم؛
- زيادة قدرة القيادات على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المتغيرة على الدوام؛
- تسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة وزيادة الترابط بين العاملين من خلال التغلب على البعد الجغرافي، وتقليل تكاليف الاتصال التقليدي، وتسهيل تبادل المعلومات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن السعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 57.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 109.

<sup>3</sup> أحلام محمد شواي، مرجع سابق، ص 3400.

<sup>4</sup> Hassan. N. Rawash, "Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions" Academic Research International, Volume 05, Issue 05, September, 2014. p220.

<sup>5</sup> إيمان جميل عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 03.

### 3- الفرق بين التوجيه الإلكتروني والتوجيه التقليدي

يمكن التوضيح أكثر لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة التوجيه من خلال تحديد أهم نقاط الاختلاف والتشابه بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي، كما هو مبين في الجدول التالي<sup>1</sup>:

جدول رقم (11): الفرق بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي

| القائد الإلكتروني                                      | القائد التقليدي                                                             |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| أسلوبه في الاتصال وملاحه لغته هي أهم أدواته الإدارية.  | مظهره وملاحه هي أهم أدواته الإدارية.                                        |
| يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.                     | يرتبط بالمؤسسة والأفراد.                                                    |
| ينجز مهام متعددة في نفس التوقيت.                       | يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل لما يليها.                                 |
| أدواره هي: مدير معلومات وشبكات، وصانع معرفة.           | أدواره هي: مسوق وبائع، ومدير أفراد.                                         |
| يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.       | يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمدا على نفسه أولا.                     |
| يهتم بالدقة وتحليل المعلومات.                          | يهتم بالعناوين                                                              |
| يميل إلى نشر المعلومات غير السرية على الشبكة الداخلية. | يميل إلى إخفاء المعلومات حتى وإن كانت غير سرية.                             |
| يركز على النتائج ويهتم للأرقام المحققة.                | يركز على الثواب والعقاب ويهتم إلى المظهر الخارجي والتأثير الكارزمي للشخصية. |
| متعدد المهارات، والمهام، والأفكار.                     | يكتفي بمهمة واحدة، ويركز على التميز من خلال مهارة واحدة فريدة.              |
| يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل أن تفضل.      | يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان.                                          |
| أهداف متتالية وقصيرة الأجل                             | أهدافه طويلة الأجل.                                                         |
| تواصلي، ومنفتح على مؤسسات الآخرين.                     | انطوائي، ومنغلق على مؤسسته ورفاقه.                                          |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر 2017، ص ص 142-144.

- سمير عماري، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018 ص 35.

<sup>1</sup> رحمانى سناء، مرجع سابق، ص ص 142-144.

### المطلب الخامس: علاقة تطوير نماذج العمل بتطوير عملية الرقابة

إن إدخال تقنيات الإدارة الحديثة سيعدل بشكل أو بآخر الرقابة المفروضة على العمل الإداري، ذلك أن المنظمات العامة ومع التطور التكنولوجي تميل بشكل كبير إلى إنشاء إدارة جديدة وثقافة تنظيمية جديدة، ومن المثير للاهتمام الحصول على الوسائل التكنولوجية لإجراء الرقابة بطريقة مستمرة وشاملة ومحفزة توفر الجهد والوقت والتكلفة وتحقق النتائج المطلوبة بدقة عالية.

### أولاً: علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير وظيفة الرقابة

#### 1- المقصود بالرقابة الإلكترونية

تختص الرقابة التقليدية بمتابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له، ثم مقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية معينة، في حين أن الرقابة الإلكترونية هي رقابة تتم باستخدام التكنولوجيا (الحاسوب) وتختص بمراقبة أداء الموظف والإشراف عليه وتقييمه بشكل مباشر<sup>1</sup>.

هناك من يرى أن الرقابة الإلكترونية هي نقطة تحول الرقابة من رقابة تقليدية عادية إلى رقابة إلكترونية تستخدم تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي، والتقنيات الحديثة لربط العملية الرقابية على الوحدات التنظيمية للمنظمة مع بعضها البعض لتسهيل تدفق المعلومات واتخاذ القرارات السليمة، وعرفت الرقابة الإلكترونية وفقاً لهذا الأساس على أنها "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة هذه الوظيفة الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر"<sup>2</sup>.

وتقترب الرقابة الإلكترونية أكثر من الرقابة القائمة على الثقة، على عكس الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة والرسمية، وتعود أسباب الرقابة القائمة على الثقة إلى ما يلي<sup>3</sup>:

- نمط العاملين في مؤسسات اليوم هم عمال ذوي مهارات وتخصصات عالية؛
- ميل المؤسسات بشكل كبير ومتسارع نحو استخدام الشبكة الداخلية للاتصال بالعاملين عن بعد، مما أدى إلى ظهور نمط جديد من الاتصال لا يمكن قيادته وتنظيمه ورقابته في ظل الرقابة التقليدية وإنما لابد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات، وتطوير العلاقات المتفاعلة على أساس الثقة بالأساليب والطرق الإلكترونية؛
- اعتماد المؤسسة أسلوب التوريد الخارجي من مؤسسات أخرى لقدرته وكفاءته في إنتاج أجزاء ومكونات لمنتج المؤسسة، مما جعل من علاقات الثقة بهذه المؤسسات تمثل قاعدة العمل الذهنية؛

<sup>1</sup> خلاف ورده، "دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري"، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2022، ص 59.

<sup>2</sup> بسمان محمود عمير، أثر الرقابة الإلكترونية على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص 29.

<sup>3</sup> بصاشي هدى، سلام عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 460.

- الرقابة القائمة على الثقة هي المعول الأساسي مع أطراف ليس للمؤسسة أية سلطة عليهم الا هذه الثقة المتبادلة بين المؤسسة ومورديها أو بين المؤسسة وزبائنهما.

## 2- مميزات الرقابة الإلكترونية

تتميز الرقابة في ظل الإدارة الإلكترونية على أنها عملية مستمرة للكشف عن الانحرافات، تعتمد أساساً على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتصحيح الانحرافات والأخطاء في الوقت المناسب، ومنع حدوثها مستقبلاً؛ لأنها تعمل على الكشف المبكر للانحرافات وتصحيحها بالتزامن مع التنفيذ دون الرجوع إلى الماضي، كما تتميز باعتمادها معايير وإجراءات وسياسات مبرمجة آلياً ومحددة مسبقاً، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>. كما تتميز الرقابة الإلكترونية على أنها عملية مستمرة ومحفزة للعلاقات القائمة، ومساعدة على انخراط الجميع في معرفة كل ما يوجد في إدارتهم، كما أنها تقتصد في الجهد والوقت والتكلفة وتحقق النتائج المطلوبة بدقة أكبر وخطر أقل<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص أهم مميزات الرقابة الإلكترونية فيما يلي<sup>3</sup>:

- الرقابة الإلكترونية لا تقتصر على التنفيذ فقط، بل تمتد إلى الرقابة على التخطيط؛
- تقترب أكثر للرقابة القائمة على الثقة، بدلاً من الرقابة القائمة على الصلاحيات؛
- تقترب أكثر للرقابة على الأعمال في الوقت الحاضر، بدلاً من الرقابة على الماضي؛
- سرعة انتشار نتائج الرقابة الإلكترونية كبيرة، مما يمكن الجميع من معرفة ما يحدث.

## 3- معوقات الرقابة الإلكترونية

من بين أهم معوقات تطبيق الرقابة الإلكترونية نجد منها ما تعلق باستمرار الإدارات العمومية بتطبيق الرقابة التقليدية إلى جانب الرقابة الإلكترونية، إضافة إلى استخدام التقارير السرية، والمعايير البيروقراطية في تقييم أداء الموظفين<sup>4</sup>.

كذلك افتقار الرقابة الإلكترونية للعنصر الأساسي في كل تنمية إدارية وهو التفاعل الإنساني، واعتقاد بعض الأفراد أن الإدارة تراقب نشاطاتهم من دون علمهم، خاصة وأن البرمجيات الجديدة تسجل الأنشطة وحركة العاملين بالمنظمة، ضف إلى ذلك المعوقات المرتبطة بأمن المعلومات حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل المنظمة ومعلوماتها عرضة لأنشطة المخترقين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسين أبو لوز، عبد الرحمن محمد حمدي، "أثر الإدارة الإلكترونية في جودة الرقابة الإدارية في البلديات الخمس الكبرى العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 01، العدد 01، جانفي 2023، ص 11.

<sup>2</sup> خلاف وردة، مرجع سابق، ص 59.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2009، ص 98.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 62.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 267.

## ثانياً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الرقابي

### 1- مزايا الرقابة الإلكترونية

نتيجة التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء، فهي تسمح بـ<sup>1</sup>:

- الكشف عن الانحراف أول بأول، من خلال تدفق المعلومات بين المديرين والعاملين والمستهلكين؛
  - تقليص الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه؛
  - توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات؛
  - تسهيل عملية التقييم في نظام الرقابة الداخلية؛
  - تحسين عملية المراجعة عن طريق تخطيط برامج للمراجعة بطريقة أكثر دقة وشمولاً؛
  - تحسين قدرة المراجع في الحكم على مدى ملائمة نظم الرقابة وكفائتها، وتمكينه من إصدار توصيات لتطوير نظام الرقابة والبرنامج المستخدم في التقييم؛
  - تحسين عملية التنبؤ بالأخطاء المحتملة.
- ويرى نجم عبود نجم أن الرقابة الإلكترونية تحقق مزايا كثيرة خاصة فيما تعلق بالأنظمة وشبكات المعلومات القائمة، يمكن تحديدها بالآتي<sup>2</sup>:
- تحقيق الرقابة الآنية بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، من خلال استخدام الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير؛
  - تحقيق الرقابة المستمرة التي توفر تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية وفي كل وقت، بدلا من الرقابة الدورية المتقطعة؛
  - تقليل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة من خلال تحفيز العلاقات القائمة على الثقة؛
  - مساعدة الجميع على الانخراط في معرفة ما يوجد بالمؤسسة، مما يحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.
  - توسيع الرقابة إلى عمليات الشراء، الموردين، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن، العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق.
  - تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على الرقابة على النتائج.

وهناك من يرى أن للإدارة الإلكترونية تأثير إيجابي على الرقابة وذلك من خلال<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عائشة محمد احمد حاج إدريس، "أثر الرقابة الإلكترونية على كفاءة الأداء في المؤسسات العامة"، مجلة كلية التنمية البشرية، المجلد 01، العدد 09، سبتمبر 2020، ص ص 227-228.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 265-266.

<sup>3</sup> محمد مدحت محمد، مرجع سابق، ص 109.

- إتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات، وتسهيل عملية الاطلاع والوصول إليها؛
- إمكانية مراقبة ومتابعة العمليات المختلفة واتخاذ القرارات الملائمة؛
- إمكانية الاطلاع الإلكتروني على اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الحكومية ومعايير تقديمها؛
- إمكانية التعرف على متخذ القرار وتحديد المسؤولية والقدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء؛
- إنهاء الخدمات إلكترونياً عبر الشبكة المعلوماتية، وذلك بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة؛
- إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الإلكترونية، مما يسهل معرفتها من كافة أطراف الخدمة.

## 2- الفرق بين الرقابة الإلكترونية والرقابة التقليدية

يمكن تحديد بعض مساهمات الإدارة الإلكترونية في تطوير الرقابة من خلال الوقوف على بعض أوجه الاختلاف والتشابه بين الرقابة الإلكترونية والرقابة التقليدية، نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم (12): الفرق بين الرقابة الإلكترونية والرقابة التقليدية

| المعيار       | الرقابة الإلكترونية                                                                                              | الرقابة التقليدية                                                                  |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| الإطار الزمني | قبل، وأثناء، وبعد التنفيذ، من خلال النقرات بدل التقارير.                                                         | قبل، وأثناء، وبعد التنفيذ، ولكن في الأغلب تجدها موجهة للماضي بعد التخطيط والتنفيذ. |
| الأساس        | قائمة على تأكيد الثقة.                                                                                           | قائمة على المساءلة والعلاقات الرسمية.                                              |
| النوع         | مستمرة                                                                                                           | دورية (متقطعة)                                                                     |
| المخاطر       | درجة عالية من الأمان نتيجة أن هناك معرفة بكل مستجدات العمل، مما يقلص الكثير من المفاجآت ويوفر مستلزمات مواجهتها. | توقع مفاجآت ومخاطر نتيجة لعدم استمرارها (متقطعة).                                  |
| النطاق        | واسع (يمكن للجميع القيام بالرقابة)                                                                               | ضيق (أشخاص معينين يقومون بالرقابة)                                                 |
| التوجه        | تركز على النتائج                                                                                                 | تركز على الإجراءات والأنشطة والمدخلات                                              |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- أحلام محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد 04، 2016، ص 3401.

### المبحث الرابع: علاقة تنمية الموارد البشرية بتطوير العمل الإداري

يقول إبراهيم عبد الله المنيف وهو من أبرز القيادات الحكومية السعودية في قطاع الإدارة التنفيذية خلال نصف قرن، ورئيس تحرير مجلة المدير منذ عام 2000، "أنه إذا لم تتحقق الفعالية من خلال نقل نماذج التنمية الغربية التي تم استخدامها لفترة طويلة من الزمن، فإن ما نادى به البروفيسور شوميك (Schumacher) في كتابه (Small is Beautiful)، قد تحقق لنا في الآونة الأخيرة، وكان شوميك قد ركز في كتابه على تنمية الموارد البشرية وأثبت في بحوثه ودراساته التي أجراها على عدد كبير من الدول، أن النظرية التقليدية التي تركز على رأس المال والمعدات والتكنولوجيا لا تحقق التنمية، وإنما تتحقق بالموارد البشرية"<sup>1</sup>.

تندرج تنمية الموارد البشرية باعتبارها عملية استراتيجية ضمن الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة، حيث تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، ويعد التدريب من أهم الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية وأحد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين والباحثين والمختصين في حقل تنمية الموارد البشرية، حيث أن المؤسسات الراغبة في تزويد عمالها بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم على أحسن وجه، تجد نفسها ملزمة بالاهتمام بتنمية مواردها البشرية عن طريق تمكينهم من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقيمها سواء داخل المؤسسة أو خارجها<sup>2</sup>. كما يعد التعليم هو الآخر مدخلا أساسيا لتنمية الموارد البشرية وإعدادها بالشكل الأمثل الذي يلي احتياجات ومتطلبات سوق العمل<sup>3</sup>.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة لعلاقة تنمية الموارد البشرية بتطوير العمل الإداري

يتناول هذا المطلب بعض النظريات السلوكية والمؤسسية التي حاولت تقديم تفسيرات ذات إطار منطقي منظم علمية لعلاقة تنمية الموارد البشرية بتطوير العمل الإداري نوجزها فيما يلي:

#### أولاً: النظرية السلوكية

تستند هذه النظرية على أساس مفاده وجود علاقة ارتباط بين المثيرات والاستجابة السلوكية لها، مع التأكيد أن قوة هذا الارتباط ونوعيته تختلف باختلاف الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها، وبدرجة تكرارها، ومن أهم المبادئ التي جاءت بها هذه النظرية هي<sup>4</sup>:

- السلوك الإنساني يتأثر بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبضرورة التفاعل والاستجابة؛
- السلوك الإنساني يتعزز بازدياد المؤثرات وبالتالي تكرار وانتظام الاستجابة؛
- السلوك الإنساني قابل للتعديل في حالة إجراء تغييرات وتعديلات على السلوكيات السابقة؛

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سابق، ص 99.

<sup>2</sup> عتيقة حرارية، هشام بوخاري، مرجع سابق، ص 09.

<sup>3</sup> خلف مهدي السيد كيكاب، مرجع سابق، ص 465.

<sup>4</sup> نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 84.



- السلوك الإنساني ينتمي إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كان التدريب موجه لتلبية هذه الحاجات كلما أمكن تغيير السلوكيات السلبية، وتعزيز السلوكيات الإيجابية؛
- كلما أدى السلوك الإنساني إلى النجاح كلما دفع الأفراد إلى المزيد من التعلم والتدريب؛
- كلما كان الاستعداد النفسي والبدني للتدريب جيداً، كلما كان التدريب مثمراً.

#### ثانياً: نظرية المجال (Kurt Lewins)

طور (Lewins) نظاماً يصلح لوصف التعلم والدافعية والشخصية والسلوك الاجتماعي، وتقوم هذه النظرية على ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- أن التعلم لا يقتصر على مظهر واحد من الحياة النفسية بل يتعداه إلى مظاهر أخرى، وأن دراسة التغيير في كل مظهر من المظاهر السلوكية على حده يعد الوسيلة الوحيدة للوصول إلى قوانين عامة في التعلم؛
- 2- أن التعلم يعتمد على أربعة مظاهر سلوكية هي:
  - التغيير في التنظيم المعرفي واكتساب المعارف والمعلومات؛
  - التغيير في الدافعية والتحفيز؛
  - التغيير في الفكر والاتجاهات والقيم؛
  - القدرة على التحكم في الحركات العضلية والسيرة الإرادية عليها.
- 3- أن المجال الحيوي المرتبط بالفرد يتغير تنظيمه المعرفي كلما تقدم الفرد في التعلم وازدادت خبراته المكتسبة والمختزلة؛
- 4- أن الدوافع تعتبر محور تفسير لعملية التعلم، فإن التغيير في السلوك الناتج من التغيير في التنظيم المعرفي للفرد يعتبر تعلماً ناتجاً عن التغيير في الدافعية.

#### ثالثاً: نظرية دينامية الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية

- تعتمد نظرية دينامية\* الجماعة على العلاقات والشروط السيكلوجية المتفاعلة التي يمكن من خلالها أن يحقق أفراد الجماعة إدراكاً مشتركاً، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة، ومن أهم المبادئ التي جاءت بها والتي يجب التأسيس عليها عند إعداد البرامج التدريبية ما يلي<sup>2</sup>:
- إشراك الأفراد المتدربين في وضع الخطط؛
  - تأسيس فلسفة مشتركة تحكم المؤسسة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة؛
  - تعزيز روح الفريق عند الأفراد، والمحافظة على معنويات الجماعة؛
  - العدالة والموضوعية في التعامل مع أفراد المجموعة؛

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص ص 182-183.

\* دينامية الجماعة: هو مصطلح يشير إلى نظام من السلوكيات والعمليات النفسية التي تحدث داخل مجموعة اجتماعية نفسها.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 88.

- إقامة خطوط اتصال واضحة بين المدربين والمتدربين.

#### رابعاً: نظرية رأسمال البشري

تعامل هذه النظرية التدريب كاستثمار في المورد البشري، وترى أن أهمية هذا الاستثمار تزداد نتيجة ازدياد التطور الحاصلة في كل المجالات وخاصة التكنولوجيا منها، وزيادة حدة المنافسة، وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة ونظم العمل، بالإضافة إلى زيادة التخصصات نتيجة اتساع الأعمال وتعدد الخيارات، مما يستوجب على المؤسسات التخطيط للاستثمار في رأس المال البشري، بما يضمن حسن اختيار مواردها البشرية ومن ثم زيادة فاعلية برامج التدريب للارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم، وهذا كله يؤدي إلى رفع فاعلية وفعالية المنظمات في تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

#### خامساً: النظرية المؤسسية

تنص هذه النظرية على أن التدريب غالباً ما يرتبط بالعلاقات الصناعية (الإدارة والموظفين)، ويتأثر بهيكل المدفوعات، كما يتأثر بهيكل سوق العمل. فالأسواق المهنية (الوظيفية) تشجع العمال للتحرك بين العمال المهرة وبناء المسارات الوظيفية بالتعاون مع المهارات المؤهلة وقبول التدريب حتى وإن قلت المدفوعات، فالتدريب الناجح يتطلب درجة عالية من المهنية والتعاون بين العامل والعامل الآخر، وبذلك فإن جميع العمال سيكونون أفضل إذا حصلوا على التدريب، وسيكونون أسوأ إن لم يتلقوا التدريب الضروري والمناسب<sup>2</sup>.

#### سادساً: نظرية المعرفة الإدراكية

تقوم هذه النظرية على أساس أن التعلم أو التدريب عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل البنى المعرفية وإعادة تنظيمها، والنتيجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية، ومن أهم مبادئها ما يلي<sup>3</sup>:

- أن التعلم أو التدريب عملية عقلية داخلية (استكشافية. استقصائية) تقوم على الدور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء والانطلاق من البحث العلمي عن الجزئيات والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات؛

- تفاعل المتدرب مع العناصر المتوفرة له يمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها ويكون الحل المتوصل إليه بمثابة تعلم استبصاري؛

- الخبرات السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم تؤثر في دافعية الفرد نحو التعلم المنشود؛

- الاستبصار والتفكير عامل أساسي في التعامل واكتساب المعارف والمهارات.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 371.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 373-374.

<sup>3</sup> نجم العزاوي، مرجع سابق، ص ص 84-85.

### المطلب الثاني: علاقة تنمية الموارد البشرية بتطوير التخطيط والتنظيم

يعد التخطيط والتنظيم الفعال عنصرا جوهريا لنجاح أي منظمة، لكن ذلك لن يتحقق إلى بتنمية وتحسين قدرات العنصر البشري وتأهيله للقيام بهذه الوظائف من خلال اعتماد برامج تدريب وتعليم فعالة.

أولاً: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير عملية التخطيط

#### 1- اتجاهات التدريب ذات الأهداف التخطيطية

تتجه الأهداف التدريبية إلى إعداد أفراد قادرين على التعامل مع المشكلات بطرق علمية وإيجاد الحلول المناسبة، لكنها تختلف حسب المستوى الإداري الذي يطبق فيه التدريب، فالإدارة العليا مثلاً مسؤولة على تحديد أهداف المؤسسة، لذا تذهب برامج التدريب إلى المناصب القيادية العليا المكلفة بالتخطيط في المؤسسة ورسم السياسات، أما في الإدارة الوسطى التي تهتم بالتخطيط للمدى القصير بتحديد أهداف الوحدات التي تشرف عليها، فإن التدريب على هذا المستوى يجب أن يوجه إلى تنمية الإدارة، في حين أنه على مستوى الإدارة الدنيا التي تهتم بوضع البرامج وجدول التنفيذ التفصيلية للمدى القصير، فإن التدريب يجب أن يوجه نحو مدراء الإدارة الإشرافية والموظفين من كل قسم من الأقسام<sup>1</sup>.

#### 2- فاعلية البرامج التدريبية في تطوير التخطيط

يبرز دور التدريب في عملية التخطيط من خلال التغييرات التي يمكن أن تحدثها البرامج التدريبية في خبرات الأفراد الذين يقومون بهذا العمل الإداري، فهي ترفع من كفاءاتهم وفاعليتهم ومهاراتهم وتزيد من قدرتهم على مواجهة المشكلات، وتمكنهم من وضع الخطط التي تتطابق مع أهداف المؤسسة وظروفها. لذا فإن نجاح التخطيط على أي مستوى إداري مرهون بنوعية الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة.

وعلى العموم تحقق البرامج التدريبية الفاعلة عدة فوائد في عملية التخطيط من أهمها<sup>2</sup>:

- القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات؛
- تمكين المدراء من التنبؤ بالمستقبل، والتخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر؛
- الاطلاع على تجارب عالمية متخصصة؛
- القدرة على استخدام المفاهيم والأساليب الحديثة في التخطيط؛
- خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها؛
- اكساب الأفراد الثقة في الاعتماد على أنفسهم، والكفاءة العالية التي تسمح لهم بالمشاركة في عملية التخطيط لوضع وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- يساعد المؤسسات على زيادة قدرتها على تحليل المشكلات ووضع الحلول، وتخطيط القوى العاملة؛

<sup>1</sup> نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 102.

<sup>2</sup> زروخي فيروز، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 10، العدد 12، جوان 2014، ص 139.

- تجعل الموظفين أكثر ارتباطا وتأييدا لنشاطات المؤسسة وأكثر ولاء، وتكون اتجاهات إيجابية لديهم بخصوص أهداف وسياسات المؤسسة.

### 3- أهمية التعليم في تطوير التخطيط

يقول حكيم صيني عاش في القرن الخامس عشر قبل الميلاد يدعى كيوواه تزو: "إذا كنت تخطط لسنة فأغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فأزرع شجرة، وإذا كنت تخطط لمائة عام فعلم الناس، فعندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصولا واحدا، وعندما تعلم الناس تحصد مائة محصول"<sup>1</sup>.

إن اكتساب القارئ بوظيفة التخطيط لمستويات عالية من التعليم وبطريقة منظمة، ومحددة، ومبنية على أسس صلبة للمعرفة، قد تمكنه من دراسة وتحليل المعلومات اللازمة في عملية التخطيط، ووضع واختيار البديل المناسب؛ لأن التعامل غير الجيد مع المعلومات عن الأحداث والظواهر المتوقعة حدوثها قد يدخل الإدارة في أزمات ومشاكل لم تنهيا للتعامل معها، مما يعيق تقدمها في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ويقول حامد سواد عطية في كتابه العملية الإدارية أنه "كلما توفرت دراسة وتحليل جيد للمعلومات عن البرامج والمشاريع المقترحة كلما كان الاختيار بين البدائل أفضل وأسهل؛ لأن الاختيار سيتم على أسس علمية ومعايير ومؤشرات مستمدة من الاستراتيجيات والأهداف، وإذا استطاع المخططون تقديم البدائل المناسبة فإن عملية الاختيار ستكون سهلة ومناسبة"<sup>2</sup>.

### ثانيا: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير عملية التنظيم

#### 1- دور العنصر البشري في عملية التنظيم

يقول مؤلف كتاب (الإدارة نظريات ومبادئ) مهدي حسن زويليف أن "العنصر الإنساني هو العنصر المركزي في إنجاح عملية التنظيم، وأي فشل في تحفيزه سيتسبب في فشل المنظمة وانهارها، مما يستوجب الاهتمام به وعدم تجاهله، وتدريبه لإكسابه الخبرة والكفاءة اللازمة للعمل؛ لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة رغبة الفرد في العمل وتحقيق نتائج إيجابية تخدم أهداف التنظيم. وحتى وإن أنفقت المؤسسة على التدريب لغرض رفع مستوى الأداء فيمكن ألا تحقق نتائج إيجابية إن لم يكن هناك رغبة في العمل لدى المتدربين"<sup>3</sup>.

ويظهر تأثير العنصر البشري عند مرحلة ممارسة التنظيم، فغياب إدارة موارد بشرية سليمة يعد عاملا سلبيا للغاية فهو يؤدي إلى اتباع طرق عشوائية، وغير واضحة في الاختيار والتعيين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى سوء عملية التنظيم من خلال وجود العديد من الأفراد في الإدارة الذين لا يملكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم الإدارية بشكل أفضل، مما ينجر عنه انحرافات في العمل الإداري وشيوع الفساد الإداري الذي يحدث في المنظمات والمؤسسات"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خلف مهدي السيد كيكاب، مرجع سابق، ص 465.

<sup>2</sup> حامد سواد عطية، مرجع سابق، ص 109.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص ص 173-174.

<sup>4</sup> سهير بن فاتح بن ناصر العتيبي، معوقات تنظيم العمل الإداري، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 10، فيفري 2019، ص 10.

## 2- فاعلية البرامج التدريبية في تطوير التنظيم

يظهر دور التدريب في التنظيم من خلال تعريف المتدربين بالمهام الوظيفية وواجباتها ومسؤوليتها والمتطلبات الأساسية لشغلها، وبكيفية التنفيذ السليم للمهام والأنشطة التي سيكلفون بها، وكذا الطرق الصحيحة لإنجاز الأهداف، وتعريفهم بالتسلسل التنظيمي وطبيعة الاتصالات في المؤسسة وقواعد العمل المعمول بها، مما يسهل من عمل القائمين على التنظيم في تقسيم العمل، ووضع الأدوار والمهام الوظيفية وفقا لمتطلبات وطبيعة نشاط كل مؤسسة، كما يمكن التدريب القائمين على التنظيم من تحقيق الانسجام بين الموظفين؛ لأن المتدرب سيكتسب معلومات وخبرات جديدة دون اعتماده على زملائه في العمل.

ويبرز دور التدريب في عملية التنظيم كذلك من خلال تقليل الإشراف، حيث أن الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه مما يساهم في تقليل الإشراف<sup>1</sup>.

كما أن عملية تصحيح أخطاء الموظفين المتدربين والإشراف عليهم ومتابعتهم يستغرق وقتا أقل مقارنة مع الموظفين غير المتدربين نتيجة عامل الثقة التي يضعها المدراء في مهارات وقدرات المتدربين المكتسبة، فالمعرفة المتخصصة والمهارات لدى الأفراد المتدربين تسهل ومن وظيفة التنظيم داخل المؤسسة وتجعلها مرنة للتوافق مع أي متطلبات ومتغيرات يمكن أن تحدث.

ويتعين على المؤسسات أن تهتم بعملية التدريب بعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين ليعتلموا نظريات المؤسسة وطرق عملها، فالتدريب يساعد على تثبيت الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، ويتمكن الموظفون من خلاله التعلم الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المؤسسات الأخرى. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجّهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ليتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، حتى يكونوا أقدر على تأدية المهام والتأقلم مع القيم التنظيمية السائدة<sup>2</sup>.

## 3- دور التعليم في تطوير التنظيم

عرف بيتر دراكر (Drucker) عمال المعرفة على أنهم الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من التعليم والمهارات المتخصصة جنباً إلى جنب مع القدرة على تطبيق هذه المهارات لتحديد وحل المشاكل. وقد وصفهم أرجريس (Argyris)، على أنهم "التفاصيل المهمة في الإدارة"؛ لأن لهم القدرة على التوجيه والتكامل التلقائي مع

<sup>1</sup> إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، "أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 02، أوت 2018 ص 73.

<sup>2</sup> أحمد السيد كردي، آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، بوابات كنانة أونلاين، متوفر على الموقع: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/664095>، اطلع عليه بتاريخ 2023/01/01.

الأشخاص ذوي المهارات العالية. فإدارة المعرفة تدور حول الإدارة وتحفيز عمال المعرفة الذين يصنعون المعرفة ويلعبون دورا كبيرا في مشاركتها.<sup>1</sup>

ويؤدي التعليم إلى تنظيم سلوك المورد البشري، وبيئة وإجراءات عمله، ويشعره بالثقة والكفاءة العالية ويجعله قادرا على السيطرة على عمله، مما يمكنه من تقسيم العمل وتحديد المهام والأهداف بدقة. وقد يؤدي هذا إلى زيادة تفويض الصلاحيات إليه. كما أن التعليم يكسب المرؤوسين المعارف والمهارات اللازمة ويزيد من كفاءتهم التي تدفعهم بانتظام لتحقيق أهدافهم، وكلما زادت كفاءة المرؤوسين كلما قل عبئهم وأمكن توسيع نطاق الإشراف وبالتالي تقليل المستويات الإدارية.

لذا فإن التعليم يهدف أساسا إلى تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تطوير المعرفة والفهم، والرؤى والتقنيات والممارسات، وهذا متوافق مع أحد المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية، الذي ينص على ضرورة الاستثمار في الأفراد من أجل تطوير رأس المال البشري المطلوب من قبل المنظمة وزيادة مخزونها من المعرفة والمهارات. كما ذكر إهرنبرغ (Ehrenberg)، وسميث (Smith)، أن نظرية رأس المال البشري تشير إلى أن المعرفة والمهارات التي يمتلكها العامل والتي تأتي من التعليم والتدريب، بما في ذلك التدريب الذي تجلبه التجربة ينتج عنه رأسمال عامل منتج.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير التوجيه

إن توجيه البشر نحو الالتزام بالنظم الموضوعية، وضبط سلوكه الإنساني في العمل من أهم عناصر خطة التنمية البشرية. ذلك أن إحداث الالتزام بالنظم وتحقيق الانضباط في العمل لا يمكن أن يكون بأسلوب القهر والضغط وإنما بالاقتران والقبول من جانب أفراد المنظمة، لذا ولتحقيق ذلك يجب السعي إلى تنمية الأفراد لكسب تعاونهم مع الإدارة.<sup>3</sup>

#### أولاً: أسباب الاهتمام بتنمية وتوجيه الموارد البشرية

إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الاهتمام بتنمية الموارد البشرية تمكن في تحسين مهارات وقدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يتطابق ومعايير الأداء المحددة له. من أجل الحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتهيئتهم لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم وتوفير الدافع الذاتي لهم لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً.<sup>4</sup>

كذلك من أهم أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية التي لها علاقة بالتوجيه هو تنمية أساليب العمل

<sup>1</sup> Michael Armstrong, Stephen Taylor, Op.cit, p81.

<sup>2</sup> Ibid, p287.

<sup>3</sup> علي السلي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص 365.

<sup>4</sup> عتيقة حرارية، هشام بوخاري، مرجع سابق، ص 07.

الجماعي، وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية لتوفير المناخ المناسب لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين فئات العاملين المختلفة، وتحقيق أسس الانتماء للمنظمة، وتعميق المبادئ الأخلاقية وتطوير الأنماط السلوكية في ممارسات الإدارة ناحية عمالها، وعلاقات الأفراد بأصحاب الأعمال والمدراء، إضافة إلى تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل، وحفزهم على المبادرة بالابتكار والتطوير، وكذا المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين<sup>1</sup>.

#### ثانياً: علاقة القائد بمرؤوسيه

لا يمكن أن نتخيل عمل مجموعة من الأفراد في مؤسسة ما دون مدير، ذلك أن هذا سيؤدي حتماً إلى حدوث فوضى في غياب القائد، ومن هنا تتشكل علاقة القيادة بالمرؤوسين وتزداد أهميتها في تنسيق جهود أفراد الجماعة والتأثير عليهم وحفزهم للوصول إلى الأهداف المحددة.

وذكر نوربرت هرمان (Hurmen Norbert) وهو باحث في علم الإدارة والاقتصاد ومدير لعدة شركات كبرى لسنوات طويلة، أن القيادة هي القوة الحاسمة في أي منظمة ويجب أن تكون نابعة من الإدارة الشخصية، ولا يجوز أن ينظر إليها على أنها جزء من مهمة فقط، بمعنى أنه لا يجب أن ينظر للقيادة على أنها الإرشاد والتوجيه فقط، بل هي كذلك تحمل المسؤولية، لذا فالقيادة ملزمة للإنسان بالتصرف وهي بمثابة الطمأنينة والوضوح الذي يلجأ إليه المرؤوسين عند مواجهة أي مشاكل<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: دور القيادة في تفعيل التعاون بين المرؤوسين

إن عمل القائد اليوم أصبح يتطلب المؤاممة المستمرة بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع من جهة، وبين بيئة المنظمة والبيئة الاجتماعية الكبرى التي تضمها من جهة أخرى، وأصبح القائد مسؤولاً عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وعن تنمية الاتصال بأكبر عدد من المرؤوسين للحفاظ على استمرارية هذه العملية، كما أن التطورات التكنولوجية الحاصلة في كل المجالات فرضت على القيادة ضرورة اكتساب المهارات العلمية والفنية التي تمكنها من توجيه المرؤوسين وإرشادهم والتأثير عليهم والتنسيق بينهم<sup>3</sup>.

وتلعب القيادة دوراً كبيراً في تنمية التعاون بين المرؤوسين وذلك من خلال<sup>4</sup>:

- إشعار المرؤوسين بالاهتمام والفهم، من خلال تنمية روح الصداقة في العمل، وإشراكهم في اتخاذ القرارات؛
- الاهتمام بمشاكل المرؤوسين ومساعدتهم عند الوقوع في الأخطاء؛
- استبعاد المحاباة، ومحاولة إحلال العدالة في التعامل بين المرؤوسين، واكتساب ثقتهم؛

<sup>1</sup> علي السلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 409، 412.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص 133.

<sup>3</sup> عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، مرجع سابق، ص 435.

<sup>4</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 224.



- اعتماد الإشراف المعتدل على المرؤوسين، وعدم اشعار المرؤوسين بالرقابة الشديدة التي تنتج في غالب من الإشراف المستمر، أو عدم الاكتراث الناتج من نقص الإشراف؛
- الاعتماد على المنطق والحقائق في الحكم على الأمور، بدلا من الحدس والتخمين؛
- عدم توظيف السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد بشكل مستمر في اصدار الأوامر، واستخدام أسلوب التفاهم في حل المشاكل.

#### رابعا: العلاقة بين التدريب والقيادة

يعتقد معظم الناس أن البعض يولد قائد بينما في الحقيقة أن معظم القادة يصنعون، فالمنظمات يمكنها تنمية جيلها القادم من القادة من خلال اعتماد برنامج تدريبي قوي، كما أن معظم القادة الجدد يحتاجون إلى الدعم والتدريب، ومن خلال التجربة والخطأ ومع الفشل والنجاح حتى يصبحوا قادة محنكين ومحفزين وملهمين في مجالهم، ويمكن أن يكون لهذه الصفات العظيمة تأثير إيجابي ومضاعف على الآخرين، مما قد يرفع من معنويات وإنتاجية الموظفين<sup>1</sup>.

إن المنظمات اليوم تدرك مدى أهمية توفير فرص تطوير القيادة لأجل تحفيز أفرادها الموظفين، والحفاظ على قدرتهم التنافسية، والتأثير بشكل إيجابي على المحصلة النهائية للأعمال. وفي النهاية هناك عمليتان تتبعان تطوير الكفاءات القيادية هي التوجيه، والتدريب الذي يشار إليه أحيانا على أنه عملية تبادلية مع التوجيه، ويظهر الفرق الجوهرية بين المدرب، والموجه في كون أن المدرب لا يقدم نصائح أو إجابات ولكنه يطرح أسئلة فعالة لمساعدة الموظفين على كشف واقعهم الحالي ورؤيتهم لأنفسهم، فالتدريب يهدف إلى تغيير أو تحسين بعض الشيء عن الفرد الذي يتم تدريبه<sup>2</sup>.

وتعد مسألة تدريب القيادة من التوجهات المعاصرة في مجال التدريب، ذلك أن نجاح العمل في المنظمة يتوقف على مستوى مهارة القيادة التنفيذية التي تتخذ القرارات التنفيذية لوضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، باعتبارهم ممثلي الإدارة ولقرهم من البيئة المحيطة، فقد تقع المنظمة في موقف حرج إذا لم تكن القيادة على مستوى عال من المهارة، ويمكن للإدارة أن تقرر مدى سلامة البرامج التدريبية التي تجربها للمديرين من خلال المعلومات التي تقدمها سياسة تقييم الأداء التي تتبعها المنظمة عن مدى تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها، ومدى قدرتهم على تقوية العلاقات بينهم وبين مرؤوسهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Health & Safety Institute (HSI), **3 Key Elements of Effective Leadership**, disponible sur le site: <https://hsi.com/blog/3-key-elements-of-effective-leadership>, consulté le : 25-04-2023 .

<sup>2</sup> Robert H. stowers, Randolph T. Barker, **"The coaching and mentoring process: the obvious knowledge and skill set for organizational communication professors"**, technical writing and communication, Journal, vol 40, Nu 03, 2010, p364.

<sup>3</sup> عمار بن عشي، مرجع سابق، ص ص 142-143.



### خامساً: مساهمة التدريب في تطوير التوجيه

يحدث التوجيه ضمن سياق تنظيمي محدد، وعادة ما يتكون من علاقة هرمية تقليدية بين كبير الموظفين وموظف مبتدئ. الغرض الرئيسي من هذه العلاقة هو تسهيل نقل المعرفة المتعلقة بمجال العمل من الموظف الأول إلى الموظف المبتدئ. أما الاعتبار الأساسي عند إجراء مقارنة بين التدريب والتوجيه هو أن التوجيه يتطلب فرداً لديه معرفة متخصصة في مجال معين يمكن نقلها إلى شخص آخر لا يمتلك تلك المعرفة أو الخبرة المحددة<sup>1</sup>. وتسعى المنظمات إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة عن طريق تمكين العاملين من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقيمها، سواء داخل منظمات أو خارجها، وهذا من أجل تزويد عمالها بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم على أحسن وجه، حيث يهدف التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- ترغيب الفرد في عمله؛ لأن زيادة إنتاجيته مرتبطة برغبته في أداء العمل؛
- توعيته الفرد بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف الشيء الذي يخلق الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً؛
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين؛
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامه بهم؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، وما يترتب عليه من التطور في فنون وأساليب العمل؛
- تنمية الجوانب السلوكية للمرؤوسين خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والعملاء والرؤساء، وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة<sup>3</sup>.

كما أن هناك فوائد أخرى هامة تضمنتها العلاقة بين التدريب والتوجيه من بينها<sup>4</sup>:

- تطوير طرق جديدة للفرد تتعلق بالتفكير في الذات، والمهمة المكلف بها، وتأثيرات البيئة المحيطة؛
- تعزيز الانتماء لكل الأفراد، وزيادة المساءلة؛
- خلق الاحترام المتبادل والتعلم؛
- إشباع حاجات الأفراد وزيادة الرضا الوظيفي؛
- فهم الجوانب التنموية للعلاقة بين التدريب والتوجيه من حيث الزمان والمكان؛
- فهم رسالة المنظمة، وتعزيز مهارات الملاحظة، وقدرات التغذية الراجعة لكل الأفراد؛

<sup>1</sup> Wright Jennifer, "Workplace coaching: what's it all about"?, Coaching for Workplace Success Journal, Vol 24 Nu 03, 2005, p327.

<sup>2</sup> عتيقة حرايرية، هشام بوخاري، مرجع سابق، ص 09.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار كتب عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 286.

<sup>4</sup> Robert H. stowers, Randolph T. Barker, Op.cit, p369.

- زيادة ثقة الإدارة بالمرؤوسين؛

- يسمح التدريب للقائد باستنباط نقاط القوة والمعرفة لدى الأفراد الذين يقودونهم، مما يمنح الموظفين الفرصة لإثبات كفاءتهم<sup>1</sup>.

سادسا: فوائد التدريب في أماكن العمل

أثبتت الكثير من الأبحاث أهمية فوائد التدريب في مكان العمل، وفيما يلي ثلاثة أمثلة للدراسات التي تم إجراؤها<sup>2</sup>:

### 1- فعالية القيادة

في دراسة تقيس فعالية القائد وجد (Thach, 2002) أن المديرين التنفيذيين الذين تلقوا ستة أشهر من التدريب زادوا من فعاليتهم بنسبة 55٪، وتمثل التدريب في هذه الدراسة من سلسلة من جلسات التدريب الفردية التي قدمها مدرب خارجي، ويمكن أن يساهم هذا النوع من التدريب في تعزيز ثقافة التدريب لدى القيادة والمرؤوسين، مما يؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة بأكملها.

### 2- فعالية الفريق

تشكل الفرق جوهر أساليب إنجاز المؤسسات للأعمال، وفي دراسة لـ (Traylor et al. 2020)، وجدوا أن التدريب كان له تأثير إيجابي على فعالية الفريق وإنتاجيته، وأن التدريب أكثر فاعلية للفرق التي كانت تكافح من أجل التواصل والتفكير والتصحيح الذاتي، وتم التوصل إلى أن للتدريب أثر في تحسين الإنتاجية من خلال عوامل وسيطة مثل السلامة النفسية.

### 3- زيادة الكفاءة الذاتية للموظفين

تعد الكفاءة الذاتية تقدير معرفي لقدرة الشخص على الأداء، وهي اعتقاد الفرد بأنه سينجز المهمة المكلف بها، ويؤثر هذا الاعتقاد على مستويات التوتر والأداء الفعلي، وفي تجربة علمية تم مقارنة مجموعة من المديرين لم تخضع للتدريب بمجموعة من المديرين الذين تلقوا التدريب، وتوصلوا إلى أن المديرين يمتلكون مستويات أعلى بكثير من الكفاءة الذاتية، وقد كشف عن هذه التجربة (Leonard-Cross, 2010).

سابعا: مساهمة التعليم في تطوير التوجيه

يتفق الكثير من الباحثين على أن التعليم والتدريب فرصة مربحة للمنظمات لتقديم الدعم للقيادة والاستفادة من مهاراتهم في تحقيق الأهداف، فالتعليم قادر على تحقيق التنمية الشخصية وزيادة المعرفة لدى القيادة داخل المنظمة، كما أنه قادر على تحسين مهارات القوى العاملة وتعزيز قدراتهم، كما أن استخدام

<sup>1</sup> Joshua Schultz, Psy.D, What Is Coaching in the Workplace and Why Is It Important, disponible sur le site: <https://positivepsychology.com/workplace-coaching/#importance>, consulté le: 26-04-2023.

<sup>2</sup> Ibid.

التعليم إلى جانب التدريب في تحسين كل من الأداء المهني للقادة، وزيادة رضاهم الشخصي والوظيفي يكون له تأثير مضاعف في الغالب؛ لأنه ينتج عنه تحسن في فعالية المنظمة.

إذا تم منح مهمة القيام بالعمل الإداري لأفراد لا يمتلكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم، فإن الأمل في تحقيق الفاعلية في الأداء قد يكون ضعيفا، وبالتالي ستتأثر وظيفة التوجيه، وهنا تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وتظهر فاعلية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف. وإن كان ممارسة ووظيفة التوجيه موجود في جميع المستويات الإدارية، إلا أن أهميتها أكبر في المستويات الإدارية الدنيا أين تكون العلاقة والاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين مباشرة<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير عملية الرقابة

من المهم جدا التأكد من أن الرقابة تعمل بالطريقة الصحيحة، فمن الممارسات الجيدة للموارد البشرية المكلفة بالرقابة، الحصول على تأكيد بشأن صحة تصميم الرقابة وعملها على النحو المنشود، ومن الممارسات الجيدة أيضا إجراء مراجعة دورية للحوادث (الأخطاء الواقعة) لمعرفة ما إذا كانت هناك أي أسباب جذرية أخرى حدثت ولم يتم تحديدها مسبقا، وهذا كله يقتضي توافر العنصر البشري المتعلم والمدرّب على الرقابة.

#### أولا: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في تطوير الرقابة ومعالجة الفساد الإداري

إن التسيير الحسن للمرافق والأموال العامة يقتضي وجود رقابة، ذلك أن الرقابة تكشف الأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين، وتردع الانحرافات التي تكون في بعض الأحيان متعمدة من أفراد ذوي نية سيئة، لذا ينبغي الاحتياط للأفعال غير الشرعية التي قد تصدر منهم، ومن هذا المنطلق فإن الرقابة ووظيفة إدارية حيوية وعامل مهم جدا في الإدارة العمومية، وحلقة هامة في أي استراتيجية لترقية السلوكيات الأخلاقية<sup>2</sup>.

#### ثانيا: دور تنمية وتخطيط الموارد البشرية في تطوير الرقابة

إن الهدف الأساسي من تنمية الموارد البشرية هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال جذب الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم، وإدارتهم وتنميتهم بفعالية، ولأجل تحقيق الهدف الفعال للرقابة الإدارية وتحقيق التوافق بين إدارة موظفي المنظمة والتوجه الاستراتيجي العام للمنظمة تعمل وظيفة تخطيط الموارد البشرية على التعرف على احتياجات الموارد البشرية لمنظمة ما وتلبيتها بطريقة تتوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية وخطط المنظمة.

على المستوى الجزئي تحتاج المنظمة إلى التخطيط الوظيفي للموظفين وتخطيط التعاقب في المناصب الرئيسية في المنظمة، أما على المستوى الكلي فتحتاج المنظمة إلى تنفيذ تخطيط القوى العاملة (القوى العاملة) وتخطيط الرواتب، وتعتمد طبيعة عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل أساسي على الحجم التنظيمي والهيكل

<sup>1</sup> علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص 394.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 137.

الهرمي داخل المنظم، ولكي تنجح عملية تخطيط الموارد البشرية يجب أن تكون مدعومة بالكامل من قبل الإدارة العليا، وقسم الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين<sup>1</sup>.

### ثالثاً: دور تنمية المورد البشري في الحد من الفساد الإداري

تعد ظاهرة الفساد الإداري بالمرافق العامة حجر زاوية واهتمام للبحث من قبل الكثير من الجهات، سواء كانت هذه الجهات أكاديمية أو منظمات دولية، وقد ساهمت دراسات وتقارير هذه الجهات تقدم الدول وسمح لها بتوفير مناخ يسمح بالاستثمار الناجع مثل: تقارير البنك العالمي ومنظمة الشفافية الدولية<sup>2</sup>.

وتلعب الرقابة دور كبير في مكافحة الفساد الإداري من خلال مجموعة العمليات التي تهدف أساساً إلى التحقق من أداء الأنشطة بالكيفية المحددة لها والتي يفترض أن تتطابق مع الإجراءات والأنشطة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري، كما تهدف إلى التأكد من حسن تسيير الإدارة ومدى تحقيق الأهداف المرسومة، وتبرز أهمية الرقابة كذلك في التحقيق في الظروف التي يتم فيها استخدام الموارد البشرية والمادية من طرف الأجهزة الإدارية، مما يمكن من محاربة النقص والتقصير وسوء التنظيم وغياب الصرامة في العمل<sup>3</sup>.

كما تلعب تنمية المورد البشرية دوراً مهماً في معالجة الفساد الإداري والتقليل من آثاره السلبية من خلال التطوير النوعي للمدراء والموظفين الذي يتضمن عدة قضايا من أهمها الإلمام بالقوانين والأنظمة، والتطوير المهني والثقافي، ورفع الكفاءات والمهارات الإدارية والمالية والفنية، وكذا من خلال إنشاء مراكز خاصة بالتأهيل والتدريب، وتوسيع الاختصاصات العلمية في الجامعات ومحاولة إيجاد تخصصات جديدة وتغيير نمط المحاضرات والابتعاد على التلقين النظري الجامد<sup>4</sup>.

ولا يعقل أن تأتي أي إدارة بمدراء وموظفين فاسدين ثم تطلب من الجهات المعنية بالرقابة بمحاسبتهم ومنعهم من القيام بأعمال الفساد، لذا يتوجب اختيار المدراء ذوي القدرة القيادية على أسس سليمة بما يضمن وضع الشخص المناسب الكفاء النزيه ذو الخبرة في مكان العمل المناسب، فالقيادة المباشرة النزيهة هي أقدر سلطة على الضرب على أيدي المفسدين في أية مؤسسة، ومن أهم المتطلبات التي يجب أن تتوفر في الرجل المناسب متطلبات أهمها<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> IBS Center for management Research ICMR, **Control of Human Resource Management**, disponible sur le site: <https://www.icmrindia.org/courseware/management%20control%20systems/MCS16.htm>, consulté le: 02-05-2023.

<sup>2</sup> ياسين قوتال، حنان خديري، "آثار الفساد الإداري على عمل المؤسسات الحكومية وسبل معالجته"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03 العدد 05، جانفي 2016، ص 249.

<sup>3</sup> دوداح رضوان، "الفساد الإداري: مفهومه، مظاهره، وسبل معالجته"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، أفريل 2014، ص 164.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 353-354.

<sup>5</sup> ياسين قوتال، مرجع سابق، ص 262.

- الكفاءة العملية العالية والخبرة العملية والتطبيقية العميقة التي يكتسبها من خلال دورات التدريب في ميدان عمله؛

- التخصص في ميدان الوظيفة التي يكلف بها؛

- الحرص والجدية والشجاعة.

#### رابعاً: دور التدريب والتعليم في تطوير الرقابة

يساعد التدريب والتعليم المدراء والموظفين على اكتساب معارف ومهارات وظيفية معينة، وإعداد الموظفين لوظائف المستقبل، كما أثبتت العديد من الدراسات أن التدريب يسهل تطوير الوظائف، وتطوير الإمكانيات وإدارة الوظائف على المدى القصير، أما على المدى الطويل فإن التدريب يسهل التغيير الثقافي ويساعد على التكيف مع الموظفين الآخرين، لذا فالتدريب والتطوير ضروريان لإنجاز المهمة وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

#### خامساً: دور التعليم والتدريب في تطوير الكفاءات

يسهم التعليم والتدريب بشكل بارز في تراكم الخبرة والمعرفة لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تنميتهم وتعزيز قدراتهم على أداء العمل، وتأخذ الكفاءات معناها من التنمية المستمرة للموظفين؛ لأجل زيادة قدراتهم على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والمعقدة، ومنه يمكن القول إن تطوير الكفاءات عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى زيادة الخبرة والمعرفة لدى الأفراد؛ لضمان حسن تكيفهم مع تغيرات البيئة<sup>2</sup>.

ولعل أحد أهم العوامل المسؤولة عن تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمان استمراريتها هو العنصر البشري ممثلاً بالكفاءات البشرية، على اعتبار أن هذه الموارد البشرية مسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، وينتج عن أي إهمال لهذا العنصر الحيوي، أو عدم تدريبه، أو تحفيزه، أو توفير المحيط الملائم لتنمية وتعزيز مبادراته، قد يؤثر سلباً على روحه المعنوية في العمل مما قد يسبب خسائر مختلفة للمؤسسة، ويؤدي التدريب دوراً مهماً في تطوير الكفاءات من خلال تحقيق عدة أهداف من أهمها<sup>3</sup>:

- أهداف بيداغوجية وتتمثل في المعارف التي يكتسبها المتدربون والتي تعتبر مورداً مهماً لبناء كفاءة الأفراد؛
- أهداف التأثير وتتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المؤسسة من خلال مؤشرات الجودة وخفض التكاليف...إلخ؛
- أهداف الكفاءات وتشير إلى الكفاءات التي ستكتسب من خلال دورات التدريب التي تسهم في تجديد المعارف المكتسبة من قبل؛

<sup>1</sup> يونس قرواط، وآخرون، "تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها: التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 93.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 93-94.

<sup>3</sup> الطاهر غراز، نورية سوامية، "دور التدريب في تحسين المقدرة على التغيير التنظيمي بالمنظمة الجزائرية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات المجلد 01، العدد 13، جوان 2019، ص 113.

ويؤدي التعليم والتدريب إلى الحد من الانحرافات الحاصلة في الأداء الناتج عن التنفيذ، وهي الوظيفة الأساسية التي تتكفل بها العملية الرقابية التي تسمح باكتشاف النقائص في مهارات التنفيذ أو الأداء، وذلك عن طريق اكتشاف كفاءة الموارد البشرية المعول عليها في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى امتلاكها القدرات الفنية اللازمة لتحقيق ذلك، ومن ثم تقرير حاجة الأفراد للتدريب الذين سيكون لهم دور كبير في وصول المؤسسة لأهدافها، دون أن ننسى دور المديرين والرؤساء في مراقبة العملية التنفيذية وملاحظاتهم الشخصية التي تقرر مدى تطابق عمل المرؤوسين مع القواعد والتعليمات والتي تضمن هي الأخرى كفاءتهم المهنية<sup>1</sup>.

كما أن التدريب يساعد الموظفين على تقدير أهمية الكفاءة في نجاح المنظمة، ويأخذهم للتفكير والتصرف مثل صاحب العمل، حين يزودهم المدرب بنفس المعلومات التي يمتلكها أصحاب العمل، وذهبت بعض شركات العلاقات العامة في نيويورك الولايات المتحدة إلى حد إيجاد طريقة مبتكرة لإشراك الموظفين في الجوانب المالية للشركة وهو نوع من الرقابة اللامركزية التي تعزز مشاركة المعلومات والعمل الجماعي، حيث يقبل الموظفون في جميع أنحاء المنظمة في حلقة من الرقابة المالية والمسؤولية للتشجيع المشاركة الفعالة والالتزام بالأهداف<sup>2</sup>.

#### سادسا: دور دورات التدريب في تطوير العمل الرقابي

يقدم التدريب الدعم المطلوب للمدراء والموظفين وحتى القائمين على الرقابة؛ لأجل مساعدتهم في تطوير خطة عمل شخصية تساعدهم في سد الفجوة والإلمام بموضوعات الرقابة والتدقيق على الأداء الوظيفي وتزويدهم بالمهارات، والمعارف، ورفع كفاءتهم، بما سيكون له الأثر المباشر على<sup>3</sup>:

##### 1- المؤسسة

- زيادة إنتاجية الموظفين، وبالتالي سرعة تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تعزيز الممارسات الفعالة، وبالتالي زيادة درجة رضا ودافعية الموظفين؛
- زيادة قدرة المؤسسة على ضبط الأعمال وتوجيه القدرات؛
- تمكين المؤسسة من معرفة نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة.

##### 2- المتدرب

- رفع مستوى الأداء والتزود بمهارات تعديل السلوك الأدائي؛
- تعزيز الثقة بالنفس في التعامل مع مشكلات الأداء؛
- فهم أفضل لكيفية جعل تقييم الأداء إيجابيا وذا تأثير تحفيزي؛
- تطبيق أفضل الممارسات في النظام وتخطيط تحسين الأداء؛
- زيادة الوعي بالمعتقدات الشخصية وأوجه القصور فيما يتعلق بأداء الموظفين.

<sup>1</sup> دحمان نوال، "دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، المجلد 15، العدد 03، أكتوبر 2022، ص 780.

<sup>2</sup> Richard L. Daft, Op.cit, pp 550-551.

<sup>3</sup> Glomacs Training and Consulting, **controlling and auditing job performance**, <https://ar.glomacs.com/>, consulté le: 04-05-2023.

### سابعاً: دور التعليم والتدريب في تحقيق فاعلية الرقابة

لاختبار فاعلية الرقابة، يجب على المنظمة أن تسعى للإجابة على سؤالين: هل تم تصميم الرقابة بشكل صحيح؟ وهل تقوم المنظمة بأداء هذه الرقابة بشكل صحيح؟ فإذا تم تصميم الرقابة بشكل الصحيح، فيجب أدائها بشكل الصحيح، وهذا ما ستفهمه المؤسسات عندما تكون قادرة على مقارنة الرقابة التي تفرضها على الأعمال بالحد من الانحرافات والأخطاء والمخاطر، ثم بعد ذلك يمكنها إجراء تقييم لفاعلية الرقابة<sup>1</sup>.

ويؤكد الكثير من الباحثين على ضرورة تعزيز القيم الأخلاقية للموظفين وتنمية الرقابة الذاتية لديهم، من خلال غرس تلك القيم في التعليم العام والتدريب المتواصل، فالموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه، فهو لا يحتاج إلى رقابة كبيرة.

لذا يجب النظر إلى الرقابة على أنها عملية لتقويم الأداء وتقدير الإنجاز وأداة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولا يجب أن تحيد الرقابة عن هذا الاتجاه وتتحول إلى عملية تصيد للأخطاء فقط، فالأخطاء يمكن تداركها من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لكن لا يجب تجاهل الإنجازات المحققة، وإنما يجب على المديرين تقديم مكافآت وتهنئة الموظفين على أي عمل جيد، وتعزيز الإنجازات عندما يتحقق الأداء أو يتجاوز المعايير الموضوعة لتحقيق الأهداف المخططة، والعمل دائماً على خلق محيط ملائم لتنمية المبادرات الخاصة للموظفين، ومع التدريب المستمر يصبح الموظفون أكثر فهمًا لوظائفهم مما يزيد من حماسهم لتحمل المسؤولية.

ويمكن تلخيص أهم أدوار التدريب في تحقيق الفاعلية في الرقابة فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- زيادة الإنتاج: من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان، مما يؤدي إلى زيادة قابليتهم للإنتاج؛
- 2- التقليل من الإشراف والرقابة: ذلك أن تدريب الموظفين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها، وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله؛
- 3- رفع الروح المعنوية للموظفين: وذلك أن التدريب يشعر العامل بالثقة في مؤسسته في تقديم العون له ورغبته في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يقتات منها، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

<sup>1</sup> Open learn, Free learning from The Open University, Risk management: 6 Control effectiveness, disponible sur le site: [https://www.open.edu/openlearn/mod/oucontent/view.php?id=101245&section=\\_unit6.7](https://www.open.edu/openlearn/mod/oucontent/view.php?id=101245&section=_unit6.7), consulté le: 10-05-2023.

<sup>2</sup> يونس قرواط، وآخرون، مرجع سابق، ص 95.

## خلاصة الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل تأثير التنمية الإدارية على تطوير العمل الإداري من الناحية النظرية، وهذا ما أسهم في إبراز مجموعة من الأبعاد والمؤشرات تمثلت أساساً في بعد تطوير الهيكل التنظيمي مشتملاً على (الرسمية والمركزية، والتعقيد)، وبعد تطوير القوانين واللوائح مشتملاً على (الوضوح، المرونة، التحديث، الالتزام) بالإضافة إلى بعد تطوير نماذج العمل ممثلاً في تطبيق الإدارة الإلكترونية والمرتبطة بـ (الأجهزة، والبرمجيات، وقاعدة البيانات، وشبكات الاتصال)، وبعد تنمية الموارد البشرية ممثلاً في (التدريب، والتعليم، والتحفيز).

ومن خلال محاولتنا ربط هذه الأبعاد نظرياً بأبعاد تطوير العمل الإداري المتمثلة في (التخطيط، التنظيم والتوجيه، والرقابة) تبين أن التنمية الإدارية وبأساليبها الإدارية الحديثة، يمكن أن تحدث تغييرات هامة على العمل الإداري، من أبرزها تسهيل اتخاذ القرارات، وضبط العلاقات بين الأفراد، وتسهيل الاتصالات وجمع وتوصيل المعلومات، كما أنها تنمي قدرات ومهارات القيادات الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وعلى الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستمرة، من خلال التعليم والتدريب المستمرين.

وبالتالي يمكن أن تقدم التنمية الإدارية العديد من المنافع إذا تم تنفيذها باتباع خطة شاملة قادرة على الوفاء بمتطلبات العمل الإداري، ذلك أنها تركز على الجوانب الحساسة للجهاز الإداري كالهيكلة التنظيمية، والمورد البشري الذي يعتبر العنصر المحرك لعملية التنمية الإدارية. وكذا أساليب العمل والإجراءات.

ولقد استنتجنا من خلال هذا الفصل وجود علاقة ارتباطية نظرية بين المتغيرين دفعتنا إلى ضرورة التعمق أكثر وبشكل دقيق في الدور الذي يمكن أن تلعبه التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري، من خلال ربط متغيرات الدراسة بالجانب الميداني.



## الفصل الرابع:

دراسة عينة من المرافق العمومية

بولاية المسيلة

## الفصل الرابع: دراسة عينة من المرافق العمومية بولاية المسيلة

### تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الفصول السابقة، سنحاول في هذا الفصل استعراض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية، من خلال توضيح الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، ووصف أفراد مجتمع وعينة الدراسة، واستعراض النتائج الخاصة بثبات المقياس وصدقته، كما سنقوم بالإجابة على أسئلة الدراسة وعرض وتحليل نتائج الاجابات، وفي الأخير سنقوم باختبار فرضيات الدراسة، واستعراض النتائج النهائية وتحليلها، ثم مقارنتها بالدراسات السابقة وبعض النظريات المفسرة، وبناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، حيث تقرر تخصيص كل مبحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
- المبحث الثاني: الإجابة عن الأسئلة الجزئية للدراسة وتحليل نتائج الإجابات
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
- المبحث الرابع: تحليل ومقارنة نتائج اختبار الفرضيات

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام استبيان كمي لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين بالمرافق العمومية محل الدراسة، وسيتم التطرق في هذا المبحث لأدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها، وأهم أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، بالإضافة إلى محتوى الاستمارة واختبارات وصدق الاستبيان، ثم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، ووصف أهم خصائصها.

### المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات

#### أولاً: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على ثلاث أدوات أساسية لجمع البيانات هي:

#### 1- الاستبيان

بناء على طبيعة الدراسة وفروضها، وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة بحثية أساسية للحصول على بيانات إحصائية رقمية قابلة للقياس، ويعود هذا الاختيار لعدة اعتبارات منها:

- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة مباشرة من إدارات المرافق العمومية محل الدراسة الميدانية؛
- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجوبين؛
- منح الوقت الكاف لأفراد العينة لتقديم إجابات مدروسة تخدم أهداف البحث.

#### 2- الملاحظة

تم استخدام الملاحظة المباشرة لاستطلاع الوضع، والحصول على بعض المعلومات الإضافية الميدانية حول المرافق العمومية محل الدراسة، وكذا للإجابة على بعض الأسئلة التي لم يكن بوسعنا تضمينها في الاستمارة.

#### 3- المقابلة

- إلى جانب الاستبيان والملاحظة، تم الاستعانة بأداة المقابلة في بداية ونهاية البحث، حيث تمت المقابلة مع عدد من الإطارات والإداريين القائمين على العمل الإداري بالمرافق محل الدراسة، واستخدمت أساساً في:
- تحديد المحاور الرئيسية للدراسة؛
- الحصول على بعض البيانات الحاسمة للانطلاق في البحث؛
- تحديد عينة البحث المثالية، بغية تحقيق أكبر استجابة لدى المستجوبين؛
- الحصول على بعض المعلومات التكميلية حول خصائص المستجوب، وكذا بيئة عمله؛
- شرح بعض أسئلة الاستمارة، بغية تجنب التفسيرات الخاطئة التي قد تؤثر سلباً على إجابات أفراد العينة؛
- إعادة هيكلة أسئلة الاستمارة؛

- الحصول على مزيد من المعلومات، وتعمق أكبر؛
- التوصل لبعض الاستنتاجات.
- ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
- لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة، تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) اصدار (22)، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التالية:
- مقاييس التشتت (الانحراف المعياري)؛ لمعرفة درجات تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط)، لوصف مجموعة البيانات، وقياس موضع تركزها أو تجمعها.
- التكرارات والنسب المئوية، لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة؛
- اختبار كولموغوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov)، وشبيرو ويلك (Shapiro-Wilk)، لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، ومدى علميتها.
- اختبار ألفا كرو نباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، لمعرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتهي إليه.
- اختبار ويلكوكسون (One-sample Wilcoxon) للعينة الأحادية لقبول أو رفض فرضيات الدراسة، (حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي).
- اختبار ت (One-sample T-Test) للعينة الأحادية لقبول أو رفض فرضيات الدراسة (حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي).
- اختبار ت (Independent – Samples T-Test) لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين (حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي).
- اختبار مان ويتني (Two-Independent – Samples Tests -Mann-Whitney) لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين (حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova)، لاختبار الفروق بين أكثر من عينتين (حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (Kruskal-Wallis Test)، لاختبار الفروق بين أكثر من عينتين (حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي).
- معاملات كوهين (Cohen)، لقياس حجم ومقدار التأثير.

## المطلب الثاني: تصميم، واختبار ثبات وصدق الاستمارة

### أولاً: تصميم الاستمارة

تم تصميم الاستمارة وصياغة عبارتها بعناية مع التركيز على وضوح الأسئلة وبساطتها، حتى يسهل فهمها وتتوافق قدر الإمكان مع طريقة تفكير المستجوبين، وتم الاستعانة في ذلك بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وكذا المعلومات المجمعة في الجانب النظري.

وتضمنت الاستمارة ثلاثة أقسام مرتبة كالتالي:

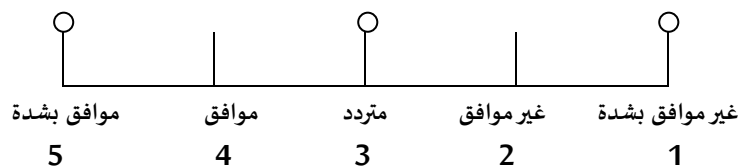
1- القسم الأول: يحتوي على المتغيرات الشخصية من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب وسنوات الخبرة.

2- القسم الثاني: يتمثل في المتغير المستقل التنمية الإدارية، ويحتوي على أربعة أبعاد هي (تطوير القوانين واللوائح وتطوير الهيكل التنظيمي، وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتنمية الموارد البشرية)، وصممت عبارات هذا القسم خصيصاً للتعرف على أهم مظاهر التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة، ويضم 32 مؤشراً، مرقمة من (1-32).

3- القسم الثالث: يتمثل في المتغير التابع تطوير العمل الإداري ويحتوي على أربعة أبعاد هي (تطوير التخطيط وتطوير التنظيم، وتطوير التوجيه، وتطوير الرقابة)، ويهدف هذا القسم أساساً لمعرفة مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير أبعاد العمل الإداري، ويضم 48 مؤشراً، مرقمة من (33-80).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس التي تشكل المقياس، بحيث تعطى الدرجة 5 لأفضل إجابة ممكنة، والدرجة 3 للموقف المحايد، بينما تعطى الدرجة 1 للموقف الأكثر سلبية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

شكل رقم (14): مقياس ليكرت الخماسي



Source: C.R. Kothari, **Research Methodology: Methods and Techniques**, second edition, New Age Publications Academic, New Delhi , India , 1985, p85.

وبما أن المقياس هو مقياس ليكرت خمس درجات (Likert five degrees)، ولمعرفة درجة تقدير الإجابات تم حساب الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات من خلال القاعدة (الدرجة الأعلى للإجابة-الدرجة الأدنى للإجابة)

<sup>1</sup> C.R. Kothari, **Research Methodology: Methods and Techniques**, second edition, New Age Publications Academic, New Delhi , India , 1985, p85.

/عدد درجات المقياس، أي  $(1-5) / 5 = 0.8$ ، على أن تكون بداية الفئة الأولى من أقل قيمة في مقياس ليكرت وهي (1) كما هو مبين في الجدول التالي<sup>1</sup>:

جدول رقم (13): ميزان تقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي

| الفئة       | الإجابة        |
|-------------|----------------|
| 1.80 - 1.00 | غير موافق بشدة |
| 2.60 - 1.81 | غير موافق      |
| 3.40 - 2.61 | محايد          |
| 4.20 - 3.41 | موافق          |
| 5.00 - 4.21 | موافق بشدة     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- فيصل قاسمي، محاضرة بعنوان: تقدير الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت ومقياس اسجود وآخرون معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020، ص 03.

ولأجل الحكم على قيم المتوسطات الحسابية، تم تقسيم المعيار إلى ثلاث مستويات فقط بدلا من خمسة مستويات وهي كالتالي: منخفض، متوسط، ومرتفع، وذلك استنادا للقاعدة التالية: مستوى الأهمية = الحد الأعلى للفئة - الحد الأدنى للفئة / عدد المستويات الثلاثة للمتوسطات

وبالتالي يصبح مستوى الأهمية  $= (1-5) / 3 = 1.33$ ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14): معيار التقدير الثلاثي وفق مقياس ليكرت الخماسي

| الفئة       | المستوى |
|-------------|---------|
| 2.33 - 1.00 | منخفض   |
| 3.67 - 2.34 | متوسط   |
| 5.00 - 3.68 | مرتفع   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

ثانيا: اختبار الصدق الظاهري للاستبيان

يشير صدق أداة البحث إلى مدى نجاحها في قياس ما يريد الباحث قياسه، ويشير الصدق الظاهري إلى المدى الذي تظهر فيه أداة القياس أنها قادرة على قياس ما يريد الباحث قياسه، من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس المتغيرات، ولهذا الغرض تم التأكد من صدق الاستمارة وجدواها، من خلال عرض

<sup>1</sup> فيصل قاسمي، محاضرة بعنوان: تقدير الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت ومقياس اسجود وآخرون، معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020، ص 03.

الأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص من الأساتذة، وفي ضوء آراء واقتراحات المحكمين تم تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها، والتأكد من وضوح وترابط فقراتها لتكون الأداة جاهزة في صورتها الأولية.

### ثالثا: ثبات الاستبيان

#### 1- اختبار ثبات الاستبيان للعينة الاستطلاعية

يشير ثبات الاستبيان أو الموثوقية إلى المدى الذي يمكن أن تعطي فيه الأداة نفس النتائج، إذا تم إجراء القياس مرة أخرى في ظل نفس الظروف، لهذا وبعد تصميم الاستمارة في مرحلتها الأولية تم تمرير الاستبيان على عينة استطلاعية حجمها 30 فردا، ثم قمنا بحساب الثبات لهذه العينة فتحصلنا على معامل ثبات قدره 0.587 لمحور التنمية الإدارية و0.900 لمحور تطوير العمل الإداري، وبعد إزالة بعض الأسئلة وتعديل أخرى في المحور الأول، تم تحسين معامل الثبات، حيث تحصلنا على القيم الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): قيم معامل ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية حسب كل محور

| القسم | المحور              | N  | عدد العبارات | ألفا كرونباخ | الملاحظة |
|-------|---------------------|----|--------------|--------------|----------|
| 1     | التنمية الإدارية    | 30 | 32           | .725         | جيد      |
| 2     | تطوير العمل الإداري | 30 | 48           | .900         | ممتاز    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يظهر من الجدول أعلاه ان معامل الثبات يساوي 0.725 لمحور التنمية الإدارية، و0.900 لمحور تطوير العمل الإداري، وهي معاملات أكبر من 0.6، وبهذا تكون الأداة جاهزة في صورتها النهائية كما هو مبين في الملحق رقم (01).

#### 2- اختبار ثبات الاستبيان للعينة الكلية

بعد عرض الأداة على المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة، وبعد توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية وحساب معامل الثبات وتحسينه، واستبعاد العينة الاستطلاعية، قمنا بتمرير الاستبيان على العينة الكلية فتحصلنا على معاملات الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

| القسم            | البعد                     | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------|---------------------------|--------------|--------------------|
| القسم الأول      | تطوير القوانين واللوائح   | 7            | 0,635              |
|                  | تطوير الهيكل التنظيمي     | 8            | 0,669              |
|                  | تطبيق الإدارة الإلكترونية | 9            | 0,738              |
|                  | تنمية الموارد البشرية     | 8            | 0.842              |
| التنمية الإدارية |                           |              | 0,843              |

|       |    |                                                |              |
|-------|----|------------------------------------------------|--------------|
| 0,770 | 12 | تطوير التخطيط                                  | القسم الثاني |
| 0,741 | 13 | تطوير التنظيم                                  |              |
| 0,805 | 13 | تطوير التوجيه                                  |              |
| 0,761 | 10 | تطوير الرقابة                                  |              |
| 0,905 | 48 | تطوير العمل الإداري                            |              |
| 0,923 | 80 | قيم معامل ألف كرو نباخ لأبعاد الاستبانة مجتمعة |              |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معاملات ألفا كرو نباخ مرتفعة، وهي أكبر من (0,60) في كل أقسام الاستمارة، وهذا ما يدل على ثبات أداة الاستبيان مرتفع، وهذا مؤشر على قدرتها في تحقيق أغراض الدراسة.

#### رابعاً: صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

بعد اختبار الثبات لأداة البحث، تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات كل محور من محاور الاستمارة، والدرجة الكلية للمحور، وذلك لمعرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتهي إليه، وبمأن المتغيرات كمية تم الحساب باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجداول التالية:

#### جدول رقم (17): معامل الارتباط بين فقرات محاور تطوير القوانين واللوائح والدرجة الكلية للمحور

| الرقم | فقرات المحور                                                        | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 01    | يتم تحديث القوانين واللوائح المعمول بها بشكل دوري.                  | 0.693**        | 0.000         |
| 02    | تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالشفافية والوضوح.               | 0.792**        | 0.000         |
| 03    | تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالمرونة.                        | 0.562**        | 0.000         |
| 04    | يتم وضع الخطط والبرامج طبقاً لنصوص القوانين واللوائح المعمول بها.   | 0.520**        | 0.000         |
| 05    | يتم إنجاز العمل حسب القوانين واللوائح المعمول بها.                  | 0.575**        | 0.000         |
| 06    | تحدد القوانين واللوائح المعمول بها مسؤوليات تنفيذ الأنشطة.          | 0.398**        | 0.000         |
| 07    | توجد رقابة تحدد مدى التزام الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها. | 0.305**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محاور تطوير القوانين واللوائح والدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.305 و 0.792)، لذا فإن جميع فقرات هذا المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.



جدول رقم (18): معامل الارتباط بين فقرات محور تطوير الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

| الرقم | فقرات المحور                                                                          | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 08    | يحدد الهيكل التنظيمي للمرفق الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح. | 0.514**        | 0.000         |
| 09    | يتبع الموظفون إجراءات واضحة ومحددة في تنفيذ العمل.                                    | 0.425**        | 0.000         |
| 10    | تعتمد إدارة المرفق على القوانين والتعليمات في توجيه وضبط سلوك الموظف.                 | 0.597**        | 0.000         |
| 11    | تمنح لك سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام الممنوحة لك.                      | 0.436**        | 0.000         |
| 12    | يتم رفع تقارير الأعمال المنجزة من طرفكم إلى المستويات الإدارية الأعلى دورياً.         | 0.471**        | 0.000         |
| 13    | تتاح لك فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالمرفق.                                    | 0.549**        | 0.000         |
| 14    | يتميز الهيكل التنظيمي للمرفق بكثرة عدد الإدارات والأقسام الموجودة فيه.                | 0.662**        | 0.000         |
| 15    | يساعد الهيكل التنظيمي للمرفق على سهولة تدفق المعلومات والاتصالات.                     | 0.715**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور تطوير الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.425 و 0.715)، لذا فإن جميع فقرات هذا المحور متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتهي إليه وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

جدول رقم (19): معامل الارتباط بين فقرات محور تطبيق الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية للمحور

| الرقم | فقرات المحور                                                                                      | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 16    | يوجد عدد كاف من أجهزة الحاسوب في المكاتب.                                                         | 0.503**        | 0.000         |
| 17    | يوجد عدد كاف من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي Scanner... إلخ).               | 0.476**        | 0.000         |
| 18    | توفر إدارة المرفق البرمجيات الخاصة بالتسيير (المحاسبة، المالية، التخزين، الشراء، الإنتاج... إلخ). | 0.659**        | 0.000         |
| 19    | يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية MIS. لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة بشكل جيد.   | 0.617**        | 0.000         |
| 20    | تتم أغلب المعاملات اليومية عبر برامج التعاملات إلكترونياً.                                        | 0.609**        | 0.000         |
| 21    | توفر إدارة المرفق قاعدة بيانات كافية لإنجاز الأعمال.                                              | 0.630**        | 0.000         |
| 22    | تربط إدارة المرفق حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت Internet.                                        | 0.640**        | 0.000         |
| 23    | توفر إدارة المرفق شبكة الإنترنت الداخلية Intranet للتعامل بين الموظفين وفرق العمل.                | 0.525**        | 0.000         |
| 24    | توفر إدارة المرفق شبكة الإنترنت الخارجية الإكسترانت Extranet للتعامل مع شركاء والزبائن والموردين. | 0.538**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين محور تطبيق الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.476 و 0.659)، ومستويات الدلالة كلها أقل من 0.05، لذا فإن جميع فقرات هذا المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

جدول رقم (20): معامل الارتباط بين فقرات محور تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور

| الرقم | فقرات المحور                                                                               | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 25    | تعتمد إدارة المرفق في التعيينات الجديدة على مبدأ الكفاءة لاختيار أفضل الأفراد لأداء العمل. | 0.499**        | 0.000         |
| 26    | يتم تدريب الموظفين بصفة مستمرة لغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم.                               | 0.705**        | 0.000         |
| 27    | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين بدقة.                                        | 0.795**        | 0.000         |
| 28    | يتم تعليم الموظفين لغرض توسيع معارفهم وتنمية تفكيرهم وسلوكهم.                              | 0.762**        | 0.000         |
| 29    | يتلقى الموظفون التدريب على التعاملات الإلكترونية المتنوعة.                                 | 0.747**        | 0.000         |
| 30    | تهتم إدارة المرفق بتحفيز الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى أدائهم.                 | 0.748**        | 0.000         |
| 31    | تشجع بيئة العمل على الإبداع والابتكار.                                                     | 0.654**        | 0.000         |
| 32    | توفر إدارة المرفق المستلزمات المادية للتدريب من قاعات وأجهزة ومعدات...إلخ.                 | 0.611**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين محور تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.499 و 0.795)، ومستويات الدلالة كلها أقل من 0.05، وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

جدول رقم (21): معامل الارتباط بين فقرات محور تطوير التخطيط والدرجة الكلية للمحور

| الرقم | فقرات المحور                                                | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|-------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 33    | تحقيق الوضوح والشفافية في إجراءات وضع الأهداف وطرق تحقيقها. | 0.351**        | 0.000         |
| 34    | تفادي ازدواجية في المهام التخطيطية.                         | 0.282**        | 0.001         |
| 35    | التعرف على رسالة وأهداف المرفق بشكل واضح.                   | 0.305**        | 0.000         |
| 36    | زيادة الرغبة في تحقيق الأهداف.                              | 0.484**        | 0.000         |
| 37    | التغلب على عوائق ومشاكل تحقيق الأهداف.                      | 0.479**        | 0.000         |
| 38    | تسهيل اتخاذ القرارات بشأن تحديد الأهداف وطرق تحقيقها.       | 0.491**        | 0.000         |
| 39    | تعزيز قدرتهم على التخطيط لتقديم خدمات أفضل.                 | 0.535**        | 0.000         |
| 40    | تحسين قدرتهم على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.               | 0.552**        | 0.000         |
| 41    | إشراك الموظفين في وضع الخطط.                                | 0.477**        | 0.000         |

|       |         |                                                     |    |
|-------|---------|-----------------------------------------------------|----|
| 0.000 | 0.484** | التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.               | 42 |
| 0.000 | 0.441** | دراسة وتحليل المعلومات اللازمة لوضع وتحقيق الأهداف. | 43 |
| 0.000 | 0.486** | تحديد الأهداف وطرق تحقيقها بدقة.                    | 44 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور تطوير التخطيط والدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغ الحد الأدنى لمعاملات ارتباط بيرسون 0.282، بينما بلغ الحد الأعلى 0.552، وعليه فإن جميع فقرات هذا المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يدل أو يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

جدول رقم (22): معامل الارتباط بين فقرات محور تطوير التنظيم والدرجة الكلية للمحور

| الرقم | فقرات المحور                                                           | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 45    | تسهيل عملية تقسيم وتنسيق المهام بين الموظفين.                          | 0.453**        | 0.000         |
| 46    | احكام الوظائف وضبط العلاقات بين الموظفين.                              | 0.295**        | 0.001         |
| 47    | زيادة الحرص والاهتمام عند ممارسة مختلف الأنشطة التنظيمية.              | 0.340**        | 0.000         |
| 48    | منع الازدواجية والتكرار في انجاز الأعمال التي تمنح للموظفين.           | 0.528**        | 0.000         |
| 49    | تفادي تأخر وتعطل انجاز الأعمال.                                        | 0.463**        | 0.000         |
| 50    | تقسيم العمل وتوزيع المهام على الموظفين بحرية.                          | 0.511**        | 0.000         |
| 51    | تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام والوحدات الإدارية التابعة للمرفق.     | 0.315**        | 0.000         |
| 52    | توفير بيئة عمل مرنة.                                                   | 0.492**        | 0.000         |
| 53    | تفعيل الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة للمرفق.                | 0.422**        | 0.000         |
| 54    | توفير مختلف المعلومات التنظيمية.                                       | 0.244**        | 0.004         |
| 55    | تخفيض كثافة العمل والتكاليف.                                           | 0.466**        | 0.000         |
| 56    | تعريف الموظفين بالمهام الوظيفية وواجباتها ومسؤوليتها.                  | 0.423**        | 0.000         |
| 57    | توفير عنصر بشري يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمال بشكل أفضل. | 0.478**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح جليا أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور تطوير التنظيم والدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغ الحد الأدنى لمعاملات ارتباط بيرسون 0.244، بينما بلغ الحد الأعلى 0.528، وعليه فإن جميع فقرات هذا المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

جدول رقم (23): معامل الارتباط بين فقرات محور تطوير التوجيه والدرجة الكلية للمحور

| الرقم | فقرات المحور                                                         | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 58    | التزام الموظفين بالإرشادات والتعليمات وقنوات التنظيم الرسمية.        | 0.399**        | 0.000         |
| 59    | تحقيق الترابط والتكامل بين جهود الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. | 0.381**        | 0.000         |
| 60    | تحقيق تجاوب الرؤوسين مع إرشادات وتوجيهات الرؤساء.                    | 0.466**        | 0.000         |
| 61    | حسم التضارب في المسؤوليات وتوحيدها.                                  | 0.438**        | 0.000         |
| 62    | تعزيز العلاقات الجماعية الجيدة.                                      | 0.563**        | 0.000         |
| 63    | تسهيل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.                                | 0.177*         | 0.040         |
| 64    | زيادة قدرة الموظفين على إنجاز المهام بسرعة.                          | 0.430**        | 0.000         |
| 65    | توفير المعلومات اللازمة لتوجيه الموظفين نحو إنجاز الأعمال.           | 0.460**        | 0.000         |
| 66    | توفير الجهد المبذول في تقديم الخدمات.                                | 0.523**        | 0.000         |
| 67    | تعزيز التواصل المستمر بين المسؤولين والموظفين.                       | 0.629**        | 0.000         |
| 68    | توفير الإخصائين في العمل ذوي المهارات والكفاءات.                     | 0.518**        | 0.000         |
| 69    | تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية.    | 0.575**        | 0.000         |
| 70    | زيادة تحفيز الموظفين على إنجاز المهام.                               | 0.520**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين فقرات محور تطوير التوجيه والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.177 و 0.629)، ومستويات الدلالة كلها أقل من 0.05، وعليه فإن جميع فقرات هذا المحور متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

جدول رقم (24): معامل الارتباط بين فقرات محور تطوير الرقابة والدرجة الكلية للمحور

| الرقم | فقرات المحور                                                 | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 71    | تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين.                          | 0.237**        | 0.006         |
| 72    | تكييف العمل الرقابي تبعاً للظروف التي يمر بها نشاط المرفق.   | 0.187*         | 0.030         |
| 73    | التقليل من حجم العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.      | 0.379**        | 0.000         |
| 74    | تقليل الرقابة المفروضة على الرؤساء والمرؤوسين.               | 0.438**        | 0.000         |
| 75    | تقييم جودة الأعمال المنجزة.                                  | 0.680**        | 0.000         |
| 76    | تقليل الجهد الإداري المبذول في الرقابة.                      | 0.587**        | 0.000         |
| 77    | إجراء رقابة فورية ومستمرة لاكتشاف الانحراف أول بأول وتصحيحه. | 0.684**        | 0.000         |
| 78    | الحصول على البيانات الإحصائية اللازمة للرقابة.               | 0.667**        | 0.000         |
| 79    | تصحيح الأخطاء والانحرافات بسرعة.                             | 0.544**        | 0.000         |
| 80    | استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم.                    | 0.509**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22

يظهر من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات هذا المحور والدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغ الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.187، بينما بلغ الحد الأعلى 0.684، وعليه فإن جميع فقرات محور تطوير الرقابة متسقة داخليا مع المحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة البحث

#### أولاً: مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث، أو ما يسمى بالمجتمع المستهدف، المجموعة الكاملة أو مجموعة الأفراد، أو الأشياء أو الأحداث التي تمتلك خصائص مشتركة وتثير اهتمام الباحث، وهو يمثل العدد الأكبر من المفردات الذي يتم سحب العينة منه.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن مجتمع هذا البحث يتمثل في مجموع المرافق العمومية الإدارية والاقتصادية المتواجدة بإقليم ولاية المسيلة.

#### ثانياً: عينة البحث

يقصد بالعينة المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق الدراسة عليها، حيث تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي.<sup>2</sup> وفي تعريف آخر "العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث من حيث الخصائص والصفات، يتم اختيارها بطريقة مناسبة لإجراء الدراسة عليها".<sup>3</sup>

في إطار هذا البحث، وبسبب عدم توفر سجل لجميع مفردات المجتمع\*، نظرا لكثرة المرافق العمومية بالولاية، وتنوع نشاطاتها، لم نستطع استخدام العينة العشوائية، لذا اعتمدنا على العينة القصدية؛ لاختيار العينة، ووحدة المعاينة التي ستتم عليها عملية القياس، حيث تستهدف هذه الدراسة الموظفين الإداريين برتبة (مدير، مدير فرعي، رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس مكتب)، كونهم المسؤولين والقائمين على العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية، أي أنه تم أخذ حالة مجموعة من المرافق العمومية الإدارية والاقتصادية ذات النشاطات المختلفة، والمتواجدة بإقليم ولاية المسيلة (مركز)، نراها أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، ويمكن أن تعطينا نتائج أكثر دقة، أين قمنا بتوزيع 165 استمارة بحث يدويا على 09 مرافق عمومية

<sup>1</sup> Riya Thomas, **Unraveling Research Population and Sample: Understanding their role in statistical inference**, Enago academy, Publié le: 04/07/2023, disponible sur le site: [https://www.enago.com/academy/population-vs-sample/#What\\_Is\\_Population](https://www.enago.com/academy/population-vs-sample/#What_Is_Population), consulté le: 12/05/2023.

<sup>2</sup> سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص 128.

<sup>3</sup> برباش هجيرة، محاضرة بعنوان: العينة وأنواعها، قسم الهندسة الحضرية، كلية التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021، ص 01.

\* قاعدة المعاينة: هي قائمة التي يتم سحب العينة منها، وتحتوي على الموضوعات، أو الأشياء أو الوحدات قيد الدراسة.

بولاية المسيلة، استرجعنا منها 152 استمارة، وبعد معاينتها تم استبعاد 17 استمارة لعدم جديتها، وفي الأخير حصلنا على 135 استمارة قابلة للمعالجة والتحليل.

ويظهر الجدول الموالي إجمالي المرافق العمومية التي شملتها الدراسة في مرحلتها الأولى، وكذا عدد الاستثمارات المرسلة والمسترجعة، والاستثمارات المستبعدة.

### جدول رقم (25): عينة الدراسة

| الرقم                             | المرفق العام محل الدراسة الميدانية            | الاستثمارات الموزعة | الاستثمارات المسترجعة | الاستثمارات المستبعدة | الاستثمارات القابلة للمعالجة والتحليل |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| أولاً: المرافق العامة الإدارية    |                                               |                     |                       |                       |                                       |
| 01                                | بلدية المسيلة                                 | 14                  | 13                    | 02                    | 11                                    |
| 02                                | مديرية الضرائب                                | 24                  | 22                    | 02                    | 20                                    |
| 03                                | مديرية الطاقة                                 | 10                  | 10                    | 00                    | 10                                    |
| 04                                | المديرية الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية   | 13                  | 13                    | 00                    | 13                                    |
| 05                                | مديرية التربية                                | 24                  | 21                    | 03                    | 18                                    |
|                                   | <b>المجموع 01</b>                             | <b>85</b>           | <b>79</b>             | <b>07</b>             | <b>72</b>                             |
| ثانياً: المرافق العامة الاقتصادية |                                               |                     |                       |                       |                                       |
| 06                                | بريد الجزائر وحدة المسيلة                     | 20                  | 17                    | 04                    | 13                                    |
| 07                                | مديرية الجزائرية للمياه                       | 20                  | 19                    | 01                    | 18                                    |
| 08                                | مديرية اتصالات الجزائر                        | 15                  | 15                    | 05                    | 10                                    |
| 09                                | مديرية التوزيع للكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة | 25                  | 22                    | 00                    | 22                                    |
|                                   | <b>المجموع 02</b>                             | <b>80</b>           | <b>73</b>             | <b>10</b>             | <b>63</b>                             |
|                                   | <b>المجموع الكلي 01 + 02</b>                  | <b>165</b>          | <b>152</b>            | <b>17</b>             | <b>135</b>                            |

المصدر: من إعداد الباحث.

### المطلب الرابع: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

تتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي أو الشهادات المحصل عليها، المنصب، سنوات الخبرة)، وفيما يلي بيان لهذه المتغيرات من خلال التكرارات والنسب المئوية:

### أولاً: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب

المئوية:

جدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| المرافق العمومية محل الدراسة | مستويات المتغير | التكرار | النسبة % |
|------------------------------|-----------------|---------|----------|
| المرافق العامة الاقتصادية    | ذكر             | 40      | 63.5%    |
|                              | أنثى            | 23      | 36.5%    |
| المرافق العامة الإدارية      | ذكر             | 44      | 61.1%    |
|                              | أنثى            | 28      | 38.9%    |
| مجموع المرافق العامة         | ذكر             | 84      | 62.2%    |
|                              | أنثى            | 51      | 37.8%    |
|                              | المجموع         | 135     | 100%     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS V.22

يتضح من الجدول رقم (26) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور حيث بلغ عددهم (84) فردا بنسبة 62.2 % من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (51) فردا بنسبة 37.8 %، وهو ما يعكس تركيبة الموارد البشرية من حيث الجنس فيما يخص إطار المرافق العامة محل الدراسة، وبلغ عدد الذكور في المرافق العامة الاقتصادية (40) فردا، والإناث (23)، في حين بلغ عدد الذكور في المرافق العامة الإدارية (44) فردا، والإناث (28)، وهو ما يعكس نقص مشاركة المرأة في المناصب الإدارية بالمرافق العامة محل الدراسة.

ثانيا: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب العمر

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب

المئوية:

جدول رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

| نوع المرفق العام          | مستويات المتغير | التكرار | النسبة % |
|---------------------------|-----------------|---------|----------|
| المرافق العامة الاقتصادية | أقل من 30 سنة   | 11      | 17.50%   |
|                           | 30-40 سنة       | 17      | 27.00%   |
|                           | 41-50 سنة       | 26      | 41.30%   |
|                           | 51 فأكثر سنة    | 9       | 14.30%   |
|                           | المجموع 01      | 63      | 100.0%   |
| المرافق العامة الإدارية   | أقل من 30 سنة   | 7       | 9.70%    |
|                           | 30-40 سنة       | 22      | 30.60%   |
|                           | 41-50 سنة       | 30      | 41.70%   |
|                           | 51 فأكثر سنة    | 13      | 18.10%   |
|                           | المجموع 02      | 72      | 100%     |

|               |     |         |
|---------------|-----|---------|
| أقل من 30 سنة | 18  | 13.30 % |
| 30-40 سنة     | 39  | 28.90 % |
| 41-50 سنة     | 56  | 41.50 % |
| 51 فأكثر سنة  | 22  | 16.30 % |
| المجموع 02+01 | 135 | 100%    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS V.22

يظهر من الجدول رقم (27)، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم تتراوح ما بين (41-50 سنة) حيث بلغ عددهم (56) فردا بنسبة 41.5 % من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من (30-40 سنة) بـ 39 فردا بنسبة 28.9 %، ثم الفئة العمرية من (51 سنة فأكثر) بـ 22 فردا بنسبة 16.3 %، وفي الأخير الفئة (أقل من 30 سنة) بـ 18 فردا بنسبة 13.3 %.

وجاءت النتائج حسب نوع كل مرفق عمومي مشابهة تقريبا للنتائج الكلية، حيث كانت أعمار أغلب أفراد العينة بالمرافق العامة الاقتصادية تتراوح ما بين (41-50 سنة) بنسبة 41.3 %، تليها الفئة من (30-40 سنة) ثم الفئة (أقل من 30 سنة)، ثم الفئة (51 سنة فأكثر)، وفي المرافق العامة الإدارية حظيت الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (41-50 سنة) كذلك بأكثر نسبة 41.7 %، تليها الفئة من (30-40 سنة)، ثم الفئة (51 سنة فأكثر)، وبعدها الفئة (أقل من 30 سنة).

وهي كلها نتائج تعكس اهتمام إدارة المرافق العامة محل الدراسة بالفئة الشبابية ذات الخبرة في شغل المناصب الإدارية الإشرافية، كما تعكس اهتمام هذه الفئة بالذات بشغل هذه المناصب لاكتساب مهارات جديدة وتولي المزيد من المسؤوليات لتحقيق مكاسب شخصية حالية ومستقبلية.

ثالثا: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية:

جدول رقم (28): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المرافق العمومية          | مستويات المتغير                | التكرار | النسبة % |
|---------------------------|--------------------------------|---------|----------|
| المرافق العامة الاقتصادية | ثانوي أو أقل                   | 7       | 11.10 %  |
|                           | تقني سامي                      | 3       | 4.80 %   |
|                           | ليسانس                         | 14      | 22.20 %  |
|                           | ماستر                          | 28      | 44.40 %  |
|                           | دراسات عليا متخصصة DESS        | 1       | 1.60 %   |
|                           | دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) | 4       | 6.30 %   |



|                                |    |         |
|--------------------------------|----|---------|
| مهندس                          | 6  | % 9.50  |
| المجموع 01                     |    | % 100   |
| ثانوي أو أقل                   | 8  | % 11.10 |
| تقني سامي                      | 3  | % 4.20  |
| ليسانس                         | 14 | % 19.40 |
| ماستر                          | 31 | % 43.10 |
| دراسات عليا متخصصة DESS        | 4  | % 5.60  |
| دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) | 3  | % 4.20  |
| مهندس                          | 9  | % 12.50 |
| المجموع 02                     |    | % 100   |
| ثانوي أو أقل                   | 15 | % 11.10 |
| تقني سامي                      | 6  | % 4.40  |
| ليسانس                         | 28 | % 20.70 |
| ماستر                          | 59 | % 43.70 |
| دراسات عليا متخصصة DESS        | 5  | % 3.70  |
| دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) | 7  | % 5.20  |
| مهندس                          | 15 | % 11.10 |
| المجموع 02+01                  |    | 100%    |
|                                |    | 135     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS V.22

يتضح من الجدول رقم (28) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان لهم مستوى (ماستر)، حيث بلغ عددهم (59) فردا وهو ما يمثل نسبة 43.7%، حيث بلغ عددهم (28) بالمرافق العمومية الاقتصادية، و(31) بالمرافق العامة الإدارية، يليها عدد الأفراد ذوي شهادة (ليسانس) الذين بلغ عددهم (28) فردا بنسبة 20.7%، حيث بلغ عددهم (14) في كل من المرافق العامة الإدارية، والمرافق الاقتصادية، والملاحظ أن عدد الأفراد الذين لهم مستوى (ماجستير، ودكتوراه) بلغ (07)، بنسبة 5.2%، أما الأفراد الذين يحملون شهادة مهندس فبلغ عددهم (15) بنسبة 11.1%، وهذا ما يدل على وجود مستوى أكاديمي على مستوى المرافق العامة محل الدراسة، وعلى أن المنصب الإداري الإشرافي بهذه المرافق يتطلب شهادة جامعية لشغله.

رابعاً: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المنصب

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب، وهم الموظفون الإداريين الذين يمارسون أدواراً إشرافية بالمرافق العمومية محل الدراسة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية:

جدول رقم (29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب

| المرافق العمومية          | مستويات المتغير | التكرار | النسبة % |
|---------------------------|-----------------|---------|----------|
| المرافق العامة الاقتصادية | مدير            | 3       | 4.80 %   |
|                           | مدير فرعي       | 1       | 1.50 %   |
|                           | رئيس قسم        | 6       | 9.50 %   |
|                           | رئيس مصلحة      | 29      | 46.00 %  |
|                           | رئيس مكتب       | 24      | 38.10 %  |
| المجموع 01                |                 |         | 100 %    |
| المرافق العامة الإدارية   | مدير            | 3       | 4.20 %   |
|                           | مدير فرعي       | 4       | 5.60 %   |
|                           | رئيس قسم        | 1       | 1.40 %   |
|                           | رئيس مصلحة      | 27      | 37.50 %  |
|                           | رئيس مكتب       | 37      | 51.40 %  |
| المجموع 02                |                 |         | 100 %    |
| مجموع المرافق العامة      | مدير            | 6       | 4.40 %   |
|                           | مدير فرعي       | 5       | 3.70 %   |
|                           | رئيس قسم        | 7       | 5.20 %   |
|                           | رئيس مصلحة      | 56      | 41.50 %  |
|                           | رئيس مكتب       | 61      | 45.20 %  |
| المجموع 02+01             |                 |         | 100 %    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 45.2 % من الذين أجابوا على أسئلة الاستبيان هم رؤساء مكاتب، يليها رؤساء المصالح بنسبة 41.5 %، ثم رؤساء الأقسام بنسبة 5.2 %، في حين أن المدراء والمدراء الفرعيين مثلوا نسبة 4.4 % و 3.7 % على التوالي من النسبة الكلية للإجابات، وهي نسب منطقية فرضها الهيكل التنظيمي للمرافق العمومية محل الدراسة.

خامسا: خصائص مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية:

جدول رقم (30): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| المرافق العمومية          | مستويات المتغير | التكرار | النسبة % |
|---------------------------|-----------------|---------|----------|
| المرافق العامة الاقتصادية | أقل من 5 سنوات  | 6       | 9.50 %   |
|                           | 5-10 سنوات      | 14      | 22.20 %  |
|                           | 11-15 سنة       | 13      | 20.60 %  |
|                           | أكثر من 15 سنة  | 30      | 47.60 %  |
| المجموع 01                |                 | 63      | 100 %    |
| المرافق العامة الإدارية   | أقل من 5 سنوات  | 8       | 11.10 %  |
|                           | 5-10 سنوات      | 16      | 22.20 %  |
|                           | 11-15 سنة       | 23      | 31.90 %  |
|                           | أكثر من 15 سنة  | 25      | 34.70 %  |
| المجموع 02                |                 | 72      | 100 %    |
| مجموع المرافق العامة      | أقل من 5 سنوات  | 14      | 10.40 %  |
|                           | 5-10 سنوات      | 30      | 22.20 %  |
|                           | 11-15 سنة       | 36      | 26.70 %  |
|                           | أكثر من 15 سنة  | 55      | 40.70 %  |
| المجموع 02+01             |                 | 135     | 100%     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS V.22

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (30) أعلاه، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لهم خبرة تزيد عن (15 سنة) حيث بلغ عددهم (55) فردا بنسبة 40.7 % من إجمالي أفراد العينة، وبلغ عدد أفراد هذه الفئة بالمرافق العمومية الاقتصادية (30) فردا بنسبة 47.6 %، أما بالمرافق العامة الإدارية فبلغ العدد (25) فردا بنسبة تقدر بـ 34.7 %، وتليها الفئة ذات الخبرة من (11-15 سنة)، حيث بلغ عدد الأفراد بها 36 فردا وهو ما يعادل نسبة 26.7 % من إجمالي أفراد العينة، غير أن ترتيب هذه الفئة (11-15 سنة) يختلف حسب نوع المرفق العمومي حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الثالثة بالمرافق العمومية الاقتصادية بـ 13 فردا ونسبة قدرت بـ 20.6 %، بينما احتلت الفئة (5-10 سنوات) المرتبة الثانية، أما بالمرافق العامة الإدارية فاحتلت الفئة ذات الخبرة من (11-15 سنة) المرتبة الثانية بـ (23) فردا ونسبة قدرت بـ 31.9 %، وهذا ما يدل على أن المناصب الإدارية الإشرافية بهذه المرافق تتطلب خبرة عملية مسبقة.

### المبحث الثاني: الإجابة عن الأسئلة الجزئية للدراسة وتحليل نتائج الإجابات

سنقوم في هذا المبحث بالإجابة على الأسئلة الجزئية للدراسة بالتطبيق على المرافق العامة محل الدراسة ثم بعدها سنقوم بتحليل الإجابات، لذا خصص المطلب الأول، والثاني للإجابة على الأسئلة الجزئية وتحليل نتائج الإجابات بالمرافق العامة الاقتصادية، أما المطلب الثالث والرابع فخصص للإجابة على الأسئلة الجزئية للدراسة بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية محل الدراسة.

#### المطلب الأول: الإجابة على السؤال الجزئي الأول وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العامة الاقتصادية

سنقوم أولاً بعرض وترتيب وتحليل إجابات أفراد العينة على السؤال الجزئي الأول الذي ينص على: ما هو مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة البحث؟

#### أولاً: الإجابة على السؤال الفرعي الأول (1-أ) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الأول (1-أ): ما هو مستوى تطوير القوانين واللوائح المعمول بها بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (31): الاحصاء الوصفي لبعث تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفقرة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 01  | يتم تحديث القوانين واللوائح المعمول بها بشكل دوري.                  | 2.73            | 1.273             | 6       | محايد         | متوسط   |
| 02  | تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالشفافية والوضوح.               | 2.87            | 1.237             | 5       | محايد         | متوسط   |
| 03  | تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالمرونة.                        | 2.52            | 1.148             | 7       | غير موافق     | متوسط   |
| 04  | يتم وضع الخطط والبرامج طبقاً لنصوص القوانين واللوائح المعمول بها.   | 3.59            | 1.057             | 4       | موافق         | متوسط   |
| 05  | يتم إنجاز العمل حسب القوانين واللوائح المعمول بها.                  | 4.00            | 0.741             | 1       | موافق         | مرتفع   |
| 06  | تحدد القوانين واللوائح المعمول بها مسؤوليات تنفيذ الأنشطة.          | 3.86            | 0.592             | 3       | موافق         | مرتفع   |
| 07  | توجد رقابة تحدد مدى التزام الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها. | 3.89            | 0.805             | 2       | موافق         | مرتفع   |
|     | المجموع                                                             | 3.35            | 0.607             | /       | محايد         | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.35)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى خيار "محايد"، وهو ما يدل على أن مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة "متوسط".

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول (1-أ)

يظهر من الجدول رقم (31) أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة (03) تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالمرونة، تقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة غير موافق حيث بلغت قيمة (2.52) مسجلة بذلك أقل قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد، ويدل ذلك إلى أن معظم أفراد العينة بالمرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة لا يتمتعون بدرجة كبيرة من مجال التصرف في تنفيذ التزاماتهم نتيجة جمود القوانين واللوائح المعمول بها، وهذا ما يجعلهم غير قادرين على التكيف مع المعطيات والظروف والمتغيرات الحديثة.

أما العبارات (01، 02) فوقعن ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي (2.73) و(2.87)، وهي توافق درجة محايد، ويعزو الباحث ذلك إلى الاختلافات في إجابات المستجوبين على هذه العبارات كون أن هناك من يرى أن القوانين واللوائح المعمول بها لم تتغير منذ مدة من الزمن، ويشوبها نوع من الغموض أو أنها غير مفهومة أو غير متاحة للجميع، في حين أن آخرين ليس لهم دراية كافية بعمر القوانين واللوائح المعمول بها بسبب عدم توافر دليل قانوني بمكان العمل، وما يؤكد هذه الاختلافات في الإجابات قيم الانحراف المعياري التي تدل على التشتت الكبير في إجابات المستجوبين حيث فاقت قيمة الواحد وبلغت (1.273) و(1.237) على التوالي.

وحلت العبارات (04، 05، 06، 07) ضمن فئة موافق بمتوسط حسابي (3.59، 4.00، 3.86، 3.98) على الترتيب، ويرجع ذلك إلى التقارب في إجابات المستجوبين حول هذه العبارات كون أن طبيعة المرفق العام العمومي تقع ضمن النظام البيروقراطي الذي تغطي عليه الرسمية والزامية اتباع القوانين عند تنفيذ الأنشطة، وهذا ما أكدته العبارة (05) يتم إنجاز العمل حسب القوانين واللوائح المعمول بها، والتي حققت أكبر متوسط حسابي (4.00)، وما يؤكد هذا التقارب والتوافق هي قيم الانحراف المعياري التي لم تتجاوز قيمة الواحد خاصة العبارات (05، 06، 07). وتؤكد العبارة الأخيرة رقم (07) توجد رقابة تحدد مدى التزام الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها، ذات المتوسط الحسابي (3.89) على اتفاق إجابات المستجوبين على جمود الأساليب الرقابية المطبقة على المرافق العمومية لاقتصادها على مراقبة مدى تطابق العمل مع القوانين واللوائح المعمول بها.

ثانيا: الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (1-ب) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (1-ب): ما هو مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (32): الاحصاء الوصفي لبعث تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفقرة                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 08  | يحدد الهيكل التنظيمي للمرفق الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح. | 3.70            | 1.087             | 3       | موافق         | مرتفع   |
| 09  | يتبع الموظفون إجراءات واضحة ومحددة في تنفيذ العمل.                                    | 3.63            | 0.972             | 4       | موافق         | متوسط   |
| 10  | تعتمد إدارة المرفق على القوانين والتعليمات في توجيه وضبط سلوك الموظف.                 | 3.87            | 0.793             | 1       | موافق         | مرتفع   |
| 11  | تمنح لك سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام الممنوحة لك.                      | 2.92            | 1.222             | 6       | محايد         | متوسط   |
| 12  | يتم رفع تقارير الأعمال المنجزة من طرفكم إلى المستويات الإدارية الأعلى دورياً.         | 3.60            | 1.086             | 5       | موافق         | متوسط   |
| 13  | تتاح لك فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالمرفق.                                    | 2.71            | 1.224             | 8       | محايد         | متوسط   |
| 14  | يتميز الهيكل التنظيمي للمرفق بكثرة عدد الإدارات والأقسام الموجودة فيه.                | 3.73            | 0.902             | 2       | موافق         | مرتفع   |
| 15  | يساعد الهيكل التنظيمي للمرفق على سهولة تدفق المعلومات والاتصالات.                     | 2.73            | 1.298             | 7       | محايد         | متوسط   |
|     | المجموع                                                                               | 3.36            | 0.518             | /       | محايد         | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.36)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد"، وهو ما يدل على أن مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة "متوسط".

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (1-ب)

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن العبارة (08) يحدد الهيكل التنظيمي للمرفق الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح، والعبارة (09) يتبع الموظفون إجراءات واضحة ومحددة في تنفيذ العمل، والعبارة (10) تعتمد إدارة المرفق على القوانين والتعليمات في توجيه وضبط سلوك الموظف حظيت بأعلى المتوسطات الحسابية من بين العبارات الأخرى، حيث بلغت (3.70)، و(3.63)، و(3.87) على التوالي، وهي توافق درجة موافق، مما يدل على أن هناك رسمية مرتفعة في تنفيذ العمل، وليس لدى الأفراد حرية كبيرة في التصرف.

وحققت العبارة (13) تتاح لك فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالمرفق، والعبارة (11) تمنح لك سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام الممنوحة لك، والعبارة (12) يتم رفع تقارير الأعمال المنجزة من طرفكم إلى المستويات الإدارية الأعلى دوريا، أقل متوسط حسابي من بين العبارات الأخرى بـ (2.71) و (2.92) (3.60) على التوالي، ما يوضح أن رؤية أفراد العينة لهذه العبارات تتسم بالحيادية والاختلاف، حيث وقعت هذه المتوسطات ضمن الفئة التي تشير إلى درجة متوسط، وقد انعكس هذا الاختلاف في الإجابات على قيم الانحراف المعياري التي بلغت ( 1.224) و (1.222) و (1.086) على التوالي، وهي قيم أكبر من الواحد الصحيح، وهو ما يؤكد على التششت الكبير في الإجابات. وعليه يمكننا القول إن درجة اللامركزية التي يتمتع بها أفراد هذه العينة متوسطة.

وجاءت العبارات (14) يتميز الهيكل التنظيمي للمرفق بكثرة عدد الإدارات والأقسام الموجودة فيه بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري قدره (0.902)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق، وهو ما يدل على تعدد الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المؤسسة وكثرة التخصصات المتنوعة فيها، وبالتالي هناك تعقيد أفقي كبير في الهيكل التنظيمي حسب وجهة نظر عينة الدراسة. أما العبارة (15) يساعد الهيكل التنظيمي للمرفق على سهولة تدفق المعلومات والاتصالات، فجاءت بمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري (1.298)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اختلاف وتششت الإجابات حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول إن الهيكل التنظيمي للمرفق يساعد على تدفق المعلومات والاتصال بين أفراد المؤسسة بدرجة متوسطة.

ثالثا: الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (1-ت) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية  
1- الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (1-ت): ما هو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (33): الاحصاء الوصفي لبعث تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفقرة                                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 16  | يوجد عدد كاف من أجهزة الحاسوب في المكاتب.                                                         | 3.67            | 1.178             | 4       | موافق         | متوسط   |
| 17  | يوجد عدد كاف من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي Scanner... إلخ.)               | 3.43            | 1.174             | 5       | موافق         | متوسط   |
| 18  | توفر إدارة المرفق البرمجيات الخاصة بالتسيير (المحاسبة، المالية، التخزين، الشراء، الإنتاج... إلخ). | 3.89            | 0.952             | 1       | موافق         | مرتفع   |

|         |                                                                                                     |      |       |   |           |       |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|-----------|-------|
| 19      | يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية MIS. لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة بشكل جيد.     | 3.75 | 0.897 | 2 | موافق     | مرتفع |
| 20      | تتم أغلب المعاملات اليومية عبر برامج التعاملات إلكترونيا.                                           | 3.70 | 0.854 | 3 | موافق     | مرتفع |
| 21      | توفر إدارة المرفق قاعدة بيانات كافية لإنجاز الأعمال.                                                | 3.89 | 0.698 | 1 | موافق     | مرتفع |
| 22      | تربط إدارة المرفق حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت Internet.                                          | 3.21 | 1.246 | 6 | محايد     | متوسط |
| 23      | توفر إدارة المرفق شبكة الإنترانت الداخلية Intranet للتعامل بين الموظفين و فرق العمل.                | 3.14 | 1.242 | 7 | محايد     | متوسط |
| 24      | توفر إدارة المرفق شبكة الإنترانت الخارجية الإكسترنانت Extranet للتعامل مع شركاء والزبائن والموردين. | 2.57 | 1.376 | 8 | غير موافق | متوسط |
| المجموع |                                                                                                     | 3.47 | 0.576 | / | موافق     | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.47)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق"، وهو ما يدل على ميل أفراد عينة الدراسة للموافقة على أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة "متوسط".

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (1-ت)

يوضح الجدول أعلاه أن قيم العبارات (18)، و(19)، و(20)، و(21) تقع ضمن درجة موافق، وهي ذات مستوى مرتفع حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.89)، و(3.75)، و(3.70)، و(3.89) على الترتيب، وانحرافات معيارية (0.952)، و(0.897)، و(0.854)، و(0.698) على الترتيب، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على هذه الإجابات، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن إدارة المرفق توفر البرمجيات الخاصة بالتسيير، وجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة بشكل جيد، كما توفر برامج إنجاز المعاملات اليومية إلكترونيا، إضافة إلى قواعد بيانات كافية لإنجاز الأعمال.

وجاءت العبارة (16) يوجد عدد كاف من أجهزة الحاسوب في المكاتب، والعبارة (17) يوجد عدد كاف من ملحقات الحاسوب في المكاتب، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67) و(3.43) على التوالي، وهي نتائج تؤكد على أن إدارة المرفق توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته بدرجة متوسطة.

أما العبارات المتعلقة بشبكات الاتصال، فاحتلت فيها العبارة رقم (24) توفر إدارة المرفق شبكة الإنترانت الخارجية الإكسترنانت Extranet للتعامل مع شركاء والزبائن والموردين المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.57) وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى خيار "غير موافق"، وهو ما يدل على عدم وجود شبكة خارجية للتواصل مع الشركاء والموردين والزبائن، في حين بلغ المتوسط الحسابي الخاص



بالعبارة (22) تربط إدارة المرفق حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت Internet، والعبارة (23) توفر إدارة المرفق شبكة الإنترنت الداخلية Intranet للتعامل بين الموظفين وفرق العمل قيمة (3.21)، و(3.14) على التوالي وانحراف معياري قدر بـ (1.246)، و(1.242) على التوالي، وهو ما يؤكد على اختلاف وتشتت الإجابات حول هاتين العبارتين، ويرجع الباحث هذا الاختلاف في الإجابات لعدم ربط جميع حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت والأنترنت، لذا كانت الموافقة بدرجة متوسطة.

رابعاً: الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (1-ث) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية  
1- الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (1-ث): ما هو مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (34): الاحصاء الوصفي لبعث تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفقرة                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 25  | تعتمد إدارة المرفق في التعيينات الجديدة على مبدأ الكفاءة لاختيار أفضل الأفراد لأداء العمل. | 2.94            | 1.306             | 6       | محايد         | متوسط   |
| 26  | يتم تدريب الموظفين بصفة مستمرة لغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم.                               | 3.57            | 1.043             | 1       | موافق         | متوسط   |
| 27  | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين بدقة.                                        | 3.46            | 1.148             | 2       | موافق         | متوسط   |
| 28  | يتم تعليم الموظفين لغرض توسيع معارفهم وتنمية تفكيرهم وسلوكهم.                              | 3.38            | 1.197             | 3       | محايد         | متوسط   |
| 29  | يتلقى الموظفون التدريب على التعاملات الإلكترونية المتنوعة.                                 | 3.29            | 1.054             | 4       | محايد         | متوسط   |
| 30  | تهتم إدارة المرفق بتحفيز الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى أدائهم.                 | 3.02            | 1.289             | 5       | محايد         | متوسط   |
| 31  | تشجع بيئة العمل على الإبداع والابتكار.                                                     | 2.92            | 1.195             | 7       | محايد         | متوسط   |
| 32  | توفر إدارة المرفق المستلزمات المادية للتدريب من قاعات وأجهزة ومعدات...إلخ                  | 2.65            | 1.322             | 8       | محايد         | متوسط   |
|     | المجموع                                                                                    | 3.15            | 0.879             | /       | محايد         | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.15)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد"، وهو ما يدل على أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة "متوسط".

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (1-أ)

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن العبارة (26) يتم تدريب الموظفين بصفة مستمرة لغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم، والعبارة (27) يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين بدقة، حظيتا بأكبر متوسط حسابي من بين العبارات الأخرى، حيث بلغت قيمته (3.57)، و(3.46) على التوالي، وهي قيم وافقت درجة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وهو ما يدل على اهتمام إدارة المرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة بالتدريب لرفع مستوى مهارات وخبرات أفرادها. غير أن العبارة (32) توفر إدارة المرفق المستلزمات المادية للتدريب من قاعات وأجهزة ومعدات...إلخ، جاءت بمتوسط حسابي أقل (2.65)، وهو ما يدل على أن إدارة المرفق لا تركز على التدريب في أماكن العمل فقط، وإنما تستعين بالمعاهد والمراكز الأخرى المختصة في هذا المجال.

وجاءت العبارة رقم (25) تعتمد إدارة المرفق في التعيينات الجديدة على مبدأ الكفاءة لاختيار أفضل الأفراد لأداء العمل، بمتوسط حسابي يساوي (2.94)، وانحراف معياري بلغ (1.306)، وهو ما يؤكد على اختلاف وجهات نظر أفراد العينة وتشتت إجاباتها حول هذه العبارة، حيث تراوحت الإجابات ما بين محايد، وغير موافق، وربما يعود ذلك لاتباع طرق عشوائية وغير واضحة في الاختيار والتعيين من قبل إدارة المرفق.

أما العبارة رقم (30) تهتم إدارة المرفق بتحفيز الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى أدائهم والعبارة رقم (31) تشجع بيئة العمل على الإبداع والابتكار، لم تسجلا قيمة كبيرة للمتوسط الحسابي حيث بلغت (3.02)، و(2.92) على الترتيب، ما يدل على أن هناك نقص في التحفيز وغياب روح المبادرة لدى الأفراد، ويرجع الباحث ذلك إلى النظام البيروقراطي المتبع في إدارة شؤون الأفراد بالمرافق العامة الذي يركز فقط على القوة والسلطة، وتطبيق القوانين.

### المطلب الثاني: الإجابة على السؤال الجزئي الثاني وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

سنقوم من خلال المطلب الثاني بعرض وترتيب وتحليل إجابات أفراد العينة على السؤال الجزئي الثاني الذي ينص على: ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

### أولاً: الإجابة على السؤال الفرعي الأول (2-أ) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الأول (2-أ): ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (35): الإحصاء الوصفي لبعث تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفقرة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 33  | تحقيق الوضوح والشفافية في إجراءات وضع الأهداف وطرق تحقيقها. | 3.65            | 0.919             | 3       | موافق         | متوسط   |
| 34  | تفادي الازدواجية في المهام التخطيطية.                       | 3.98            | 0.889             | 1       | موافق         | مرتفع   |
| 35  | التعرف على رسالة وأهداف المرفق بشكل واضح.                   | 3.78            | 0.906             | 2       | موافق         | مرتفع   |
| 36  | زيادة الرغبة في تحقيق الأهداف.                              | 2.71            | 1.184             | 10      | محايد         | متوسط   |
| 37  | التغلب على عوائق ومشاكل تحقيق الأهداف.                      | 2.67            | 1.122             | 12      | محايد         | متوسط   |
| 38  | تسهيل اتخاذ القرارات بشأن تحديد الأهداف وطرق تحقيقها.       | 2.70            | 1.213             | 11      | محايد         | متوسط   |
| 39  | تعزيز قدرتك على التخطيط لتقديم خدمات أفضل.                  | 3.62            | 1.007             | 5       | موافق         | متوسط   |
| 40  | تحسين قدرتك على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.                | 3.59            | 0.961             | 7       | موافق         | متوسط   |
| 41  | إشراك الموظفين في وضع الخطط.                                | 3.49            | 1.105             | 9       | موافق         | متوسط   |
| 42  | التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.                       | 3.54            | 1.090             | 8       | موافق         | متوسط   |
| 43  | دراسة وتحليل المعلومات اللازمة لوضع وتحقيق الأهداف.         | 3.60            | 1.158             | 6       | موافق         | متوسط   |
| 44  | تحديد الأهداف وطرق تحقيقها بدقة.                            | 3.63            | 1.168             | 4       | موافق         | متوسط   |
|     | المجموع                                                     | 3.45            | 0.683             | /       | موافق         | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.45)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق"، وهو ما يدل على ميل أفراد عينة الدراسة للموافقة على أن إسهام التنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة "متوسط".

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول (2- أ)

يتضح من الجدول رقم (35) أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور دور التنمية الإدارية في تطوير التخطيط بلغت (3.45)، وبانحراف معياري قدره (0.683)، وهي نتيجة تشير إلى موافقة أفراد العينة على أن التنمية الإدارية أسهمت في تطوير التخطيط بالمرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة بدرجة متوسطة. وحظيت الفقرة (34) تفادي الازدواجية في المهام التخطيطية، والفقرة (35) التعرف على رسالة وأهداف المرفق بشكل واضح، بأكبر قيمة للمتوسطات الحسابية في هذا المحور حيث بلغت (3.98)، و(3.78) على التوالي وبانحراف معياري قدره (0.889)، و(0.906) على التوالي، وهي قيم تشير إلى الموافقة بدرجة "مرتفعة" على هاتين الفقرتين، وهذا يدل على أن الجهة المسؤولة عن التخطيط ومسؤولياتها وصلاحياتها محددة ضمن القوانين واللوائح المعمول بها، ما أدى إلى تفادي التكرار في المهام التخطيطية، كما أن الأهداف التي يضعها المرفق العام أو

المؤسسة العمومية يغلب عليها الطابع الرسمي، لذا بإمكان القائمين على التخطيط التعرف عليها من خلال الوثائق الرسمية التي تضعها الإدارة لهذا الغرض.

وحققت الفقرة (33) تحقيق الوضوح والشفافية في إجراءات وضع الأهداف وطرق تحقيقها، متوسطا حسابيا بلغ قيمة (3.65)، وهي قيمة توافق خيار "موافق"، وهذا يدل على أن تقنين الإجراءات والمتطلبات اللازمة للقيام بمهام التخطيط يحقق الوضوح والشفافية في تلك الإجراءات والمتطلبات.

أما الفقرة (36) زيادة الرغبة في تحقيق الأهداف، والفقرة رقم (37) التغلب على عوائق ومشاكل تحقيق الأهداف، والفقرة (38) تسهيل اتخاذ القرارات بشأن تحديد الأهداف وطرق تحقيقها، فجاءت المتوسطات الحسابية لها أقل قيمة من بين المتوسطات الحسابية الأخرى، حيث بلغت (2.71)، و(2.67)، و(2.70) على التوالي، وهي قيم وافقت خيار "محايد"، وهو ما يدل على الاختلاف في الإجابات حول هذه الفقرات، الذي انعكس على قيم الانحراف المعياري التي جاءت (1.184)، و(1.122)، و(1.213) على التوالي، وهو ما يؤكد التشتت الكبير في إجابات المستجوبين حول هذه الفقرة، ويرجع الباحث ذلك إلى نقص التفويض ومشاركة الأفراد في عمليات اتخاذ القرار؛ لأن المشاركة تؤدي إلى الإقناع وتقليل الغموض وبالتالي زيادة الرغبة في تحقيق الأهداف، كما أن نقص التفويض يصعب من عملية اتخاذ القرار، ولا يساعد في التغلب على مشاكل تحقيق الأهداف.

ووقعت المتوسطات الحسابية للعبارات (39، 40، 41، 42) ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق"، حيث بلغت قيمة (3.62، 3.59، 3.49، 3.54) على الترتيب، وهي العبارات المتعلقة بمدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير التخطيط، فقد عززت قواعد البيانات قدرة الأفراد على التخطيط لتقديم خدمات أفضل، وحسنت البرمجيات من قدرتهم على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، أما شبكات الاتصال فساهمت في إشراك الموظفين في وضع الخطط، في حين مكنت أجهزة الحاسوب وملحقاته من التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.

أما العبارات (43)، (44)، المتعلقة بدور تنمية الموارد البشرية في تطوير التخطيط، فحصلت على متوسطات حسابية (3.60)، و(3.63) على التوالي، وهي قيم تقع ضمن خيار "موافق"، بمعنى أنه كلما اكتسب الأفراد مستويات عالية من التعليم كلما كان بإمكانهم دراسة وتحليل المعلومات اللازمة في عملية التخطيط واختيار البدائل المناسبة، وكلما أشرك العنصر البشري المؤهل في التخطيط كلما كانت الأهداف وطرق تحقيقها محددة بدقة.

ثانيا: الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (2-ب) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (2-ب): ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (36): الإحصاء الوصفي لبعث تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفقرة                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 45  | تسهيل عملية تقسيم وتنسيق المهام بين الموظفين.                          | 3.90            | 0.856             | 1       | موافق         | مرتفع   |
| 46  | احكام الوظائف وضبط العلاقات بين الموظفين.                              | 3.81            | 0.800             | 2       | موافق         | مرتفع   |
| 47  | زيادة الحرص والاهتمام عند ممارسة مختلف الأنشطة التنظيمية.              | 3.78            | 0.851             | 3       | موافق         | مرتفع   |
| 48  | منع الازدواجية والتكرار في انجاز الأعمال التي تمنح للموظفين.           | 2.73            | 1.260             | 10      | محايد         | متوسط   |
| 49  | تفادي تأخر وتعطل انجاز الأعمال.                                        | 2.76            | 1.254             | 9       | محايد         | متوسط   |
| 50  | تقسيم العمل وتوزيع المهام على الموظفين بحرية.                          | 2.60            | 1.171             | 11      | غير موافق     | متوسط   |
| 51  | تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام والوحدات الإدارية التابعة للمرفق.     | 2.59            | 1.173             | 12      | غير موافق     | متوسط   |
| 52  | توفير بيئة عمل مرنة.                                                   | 3.56            | 1.044             | 8       | موافق         | متوسط   |
| 53  | تفعيل الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة للمرفق.                | 3.78            | 0.924             | 3       | موافق         | مرتفع   |
| 54  | توفير مختلف المعلومات التنظيمية.                                       | 3.73            | 0.787             | 5       | موافق         | مرتفع   |
| 55  | تخفيض كثافة العمل والتكاليف.                                           | 3.65            | 0.936             | 7       | موافق         | متوسط   |
| 56  | تعريف الموظفين بالمهام الوظيفية وواجباتها ومسؤوليتها.                  | 3.69            | 0.863             | 6       | موافق         | مرتفع   |
| 57  | توفير عنصر بشري يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمال بشكل أفضل. | 3.75            | 1.062             | 4       | موافق         | مرتفع   |
|     | المجموع                                                                | 3.42            | 0.488             | /       | موافق         | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.42)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق"، وهو ما يدل على ميل أفراد عينة الدراسة للموافقة على أن إسهام التنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة "متوسط".

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (2-ب)

يتضح من الجدول رقم (36) أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور دور التنمية الإدارية في تطوير التنظيم بلغت (3.42)، وبانحراف معياري قدره (0.488)، وهي نتيجة تشير إلى موافقة أفراد العينة على أن التنمية الإدارية أسهمت في تطوير التنظيم بالمرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة بدرجة متوسطة.

وحققت الفقرات المتعلقة بمدى إسهام تطوير القوانين واللوائح في تطوير التنظيم، وهي الفقرة (45) تسهيل عملية تقسيم وتنسيق المهام بين الموظفين، والفقرة (46) احكام الوظائف وضبط العلاقات بين الموظفين، على متوسطات حسابية تساوي (3.90)، و(3.81) على التوالي، وهي قيم تقع ضمن خيار "موافق"، وذات مستوى مرتفع، وما يؤكد عدم وجود اختلاف كبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة هي قيم الانحراف المعياري التي جاءت (0.856)، و(0.800) على التوالي، وهذا يدل على أن هناك التزام من قبل الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة، مما سهل من مهمة الرؤساء في تقسيم وتنسيق المهام وضبط العلاقات، كما أن وضوح مهام وصلاحيات الرؤساء مكن هو الآخر من إحكام الوظائف والموظفين.

أما الفقرات المتعلقة بمساهمة تطوير الهيكل التنظيمي في تطوير التنظيم، فجاءت بمتوسطات متفاوتة المستوى، حيث جاءت الفقرة (47) زيادة الحرص والاهتمام عند ممارسة مختلف الأنشطة التنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وهو متوسط يقابل خيار "موافق"، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الوسائل الرسمية من قوانين ولوائح وقواعد وتعليمات، وإجراءات ومعايير تفصيلية في ضبط سلوك الموظفين وأفعالهم وتصرفاتهم أثناء أداء عملهم، مما زاد من حرص الموظفين واهتمامهم بعملهم. أما الفقرة (48) منع الازدواجية والتكرار في انجاز الأعمال التي تمنح للموظفين، والفقرة (51) تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام والوحدات الإدارية التابعة للمرفق، فحققنا متوسط حسابي يساوي (2.73)، و(2.59)، وانحراف معياري (1.260)، و(1.173) على التوالي، وهي قيم تقابل خيار "محايد"، "وغير موافق" على التوالي، ويعكس ذلك الاختلاف والتشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المنخفضة في المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين إلى التضخم الوظيفي الذي تعاني منه أغلب المرافق العامة حيث توجد في غالب الأحيان عمالة زائدة، مما يتسبب في تكرار إنجاز الأعمال وضعف التنسيق والازدواجية في تنفيذ المهام. وبالمقابل فإن قيمة المتوسط للفقرة (49) تفادي تأخر وتعطل انجاز الأعمال، والفقرة (50) تقسيم العمل وتوزيع المهام على الموظفين بحرية، بلغت قيمة منخفضة (2.60)، و(2.59) على التوالي، ويرجع الباحث ذلك إلى أسلوب المركزية المتبع من قبل إدارة المرافق العامة محل الدراسة، حيث أن نقص تفويض الرؤساء في المستويات الإدارية الدنيا يبطئ اتخاذ القرارات ويعطل انجاز الأعمال.

أما العبارات (52، 53، 54، 55)، المتعلقة بمدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير التنظيم فحققت المتوسطات الحسابية لها قيما تراوحت بين مستوى متوسط، ومرتفع، حيث بلغت (3.56، 3.78، 3.73 و 3.65) على الترتيب، وهي قيم وافقت كلها خيار "موافق"، ما يدل على أن البرمجيات ساهمت في توفير بيئة عمل مرنة، وأن شبكات الاتصال ساهمت في تفعيل الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة للمرفق بشكل مرتفع كما وفرت قواعد البيانات مختلف المعلومات التنظيمية، في حين أسهمت أجهزة الحاسوب وملحقاتها في تخفيض كثافة العمل والتكاليف بشكل مقبول.

وحظيت العبارات المتعلقة بمدى إسهام تنمية الموارد البشرية في تطوير التنظيم بمتوسطات حسابية ذات مستوى مرتفع، حيث حققت الفقرة (56) تعريف الموظفين بالمهام الوظيفية وواجباتها ومسؤوليتها، متوسط حسابي يساوي (3.89)، والفقرة (57) توفير عنصر بشري يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمال، متوسط حسابي يساوي (3.75)، وهذا يدل على أن التدريب والتعليم أسهم بشكل مرتفع في تنمية مهارات المتدربين وتعريفهم بوظائفهم ومتطلباتها الأساسية وكذا وواجباتهم ومسؤولياتهم وكيفية التنفيذ السليم للمهام والأنشطة.

ثالثاً: الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (2-ت) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (2-ت): ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (37): الإحصاء الوصفي لبعث تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفقرة                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 58  | التزام الموظفين بالإرشادات والتعليمات وقنوات التنظيم الرسمية.        | 3.79            | 0.883             | 3       | موافق         | مرتفع   |
| 59  | تحقيق الترابط والتكامل بين جهود الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. | 3.67            | 0.984             | 6       | موافق         | متوسط   |
| 60  | تحقيق تجاوب الرؤوسين مع إرشادات وتوجيهات الرؤساء.                    | 3.76            | 1.043             | 4       | موافق         | مرتفع   |
| 61  | حسم التضارب في المسؤوليات وتوحيدها.                                  | 2.75            | 1.150             | 10      | محايد         | متوسط   |
| 62  | تعزيز العلاقات الجماعية الجيدة.                                      | 2.60            | 1.129             | 11      | غير موافق     | متوسط   |
| 63  | تسهيل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.                                | 3.75            | 0.999             | 5       | موافق         | مرتفع   |
| 64  | زيادة قدرة الموظفين على إنجاز المهام بسرعة.                          | 3.67            | 0.842             | 6       | موافق         | متوسط   |
| 65  | توفير المعلومات اللازمة لتوجيه الموظفين نحو إنجاز الأعمال.           | 3.81            | 0.895             | 2       | موافق         | مرتفع   |
| 66  | توفير الجهد المبذول في تقديم الخدمات.                                | 3.75            | 0.842             | 5       | موافق         | مرتفع   |
| 67  | تعزيز التواصل المستمر بين المسؤولين والموظفين.                       | 3.87            | 0.889             | 1       | موافق         | مرتفع   |
| 68  | توفير الإخصائين في العمل ذوي المهارات والكفاءات.                     | 2.78            | 1.263             | 9       | محايد         | متوسط   |
| 69  | تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية.    | 3.51            | 1.091             | 8       | موافق         | متوسط   |
| 70  | زيادة تحفيز الموظفين على إنجاز المهام.                               | 3.56            | 1.133             | 7       | موافق         | متوسط   |
|     | المجموع                                                              | 3.48            | 0.563             | /       | موافق         | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.



يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور دور التنمية الإدارية في تطوير التوجيه بلغت (3.48)، وبانحراف معياري قدره (0.563)، وهي نتيجة تشير إلى موافقة أفراد العينة على أن التنمية الإدارية أسهمت في تطوير التوجيه بالمرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة بدرجة متوسطة.

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (2-ت)

حازت الفقرات المتعلقة بمدى إسهام تطوير القوانين واللوائح في تطوير التوجيه، وهي الفقرة (58) التزام الموظفين بالإرشادات والتعليمات وقنوات التنظيم الرسمية، والفقرة (59) تحقيق الترابط والتكامل بين جهود الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، على متوسطات حسابية تساوي (3.79)، و(3.67) على التوالي، وهي قيم تقع ضمن خيار "موافق"، وذات مستوى مرتفع ومتوسط على التوالي، وهو ما يؤكد أن فهم الرؤساء للقوانين انعكس إيجاباً على توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف، كما إن إتاحة القوانين واللوائح وفهما من طرف الموظفين أدى هو الآخر إلى التزامهم بالإرشادات والتعليمات.

أما الفقرات المتعلقة بمدى إسهام تطوير الهيكل التنظيمي في تطوير التوجيه، فحققت فيها الفقرة (60) تحقيق تجاوب الرؤوسين مع إرشادات وتوجيهات الرؤساء، أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (3.76) وهي توافق خيار «موافق» وبمستوى مرتفع، وهو ما يدل على أن قوة وسلطة الرؤساء الرسمية المستمدة من موقعهم في الهيكل التنظيمي أسهمت في تحقيق التجاوب لدى الرؤوسين مع إرشاداتهم وتوجيهاتهم، وحققت الفقرة (63) تسهيل الاتصال بين الرؤساء والرؤوسين هي الأخرى متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.75)، ويعزو الباحث ذلك إلى تقلص نطاق الإشراف نتيجة تعدد المستويات الإدارية، ما سهل الاتصال بين الموظفين والرؤساء، أما الفقرة (61) حسم التضارب في المسؤوليات وتوحيدها، والفقرة (62) تعزيز العلاقات الجماعية الجيدة، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لها مستويات منخفضة قدرت بـ (2.75) و(2.60) على التوالي، ويرجع الباحث ذلك إلى نقص تفويض الرؤساء ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، فنقص التفويض يؤدي إلى تعدد الأوامر وبالتالي يصعب حسم المسؤوليات وتوحيدها، كما أن نقص إشراك الموظفين وتحسيسهم بالمسؤولية لا يعزز العلاقات الجماعية الجيدة.

وحظيت العبارات (64، 65، 66، 67) المتعلقة بمدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير التوجيه بمتوسطات حسابية ذات مستوى مرتفع، فقد أسهمت الأجهزة وملحقاتها المتوفرة في زيادة قدرة الموظفين على إنجاز المهام بشكل مقبول حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه الفقرة (3.67)، كما أسهمت قواعد البيانات في توفير المعلومات اللازمة لتوجيه الموظفين نحو إنجاز الأعمال بشكل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة (3.81)، بينما أسهمت البرمجيات في توفير الجهد المبذول في تقديم الخدمات، أين بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، في حين أسهمت شبكات الاتصال المتوفرة في تعزيز التواصل المستمر بين الرؤساء والرؤوسين بشكل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة (3.87).



أما فيما يخص العبارات المتعلقة بمدى إسهام تنمية الموارد البشرية في تطوير التوجيه وهي (68، و69 و70) فقد بلغت المتوسطات الحسابية لها الحسابية قيمة (2.78، 3.51، 3.56) على التوالي، وعليه فإن التدريب أسهم بشكل مقبول في توفير الإحصائيين في العمل ذوي المهارات والكفاءات، الشيء الذي يمكن أن يسهل من عملية التوجيه ذلك أن وجود الإحصائيين في العمل يقلل من درجة احتكاكهم برؤسائهم وبالتالي يسهل التوجيه كما أسهمت تنمية الموارد البشرية في تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية وزيادة تحفيز الموظفين على إنجاز المهام بشكل مقبول من خلال توفير المناخ الملائم للعمل وتنمية الاتصالات الإيجابية بين فئات الموظفين المختلفة.

رابعاً: الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (2-ث) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية  
1- الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (2-ث): ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟  
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (38): الإحصاء الوصفي لبعث تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفقرة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 71  | تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين.                          | 2.41            | 1.291             | 10      | غير موافق     | متوسط   |
| 72  | تكييف العمل الرقابي تبعاً للظروف التي يمر بها نشاط المرفق.   | 2.43            | 1.329             | 9       | غير موافق     | متوسط   |
| 73  | التقليل من حجم العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.      | 3.38            | 1.170             | 8       | محايد         | متوسط   |
| 74  | تقليل الرقابة المفروضة على الرؤساء والمرؤوسين.               | 3.49            | 1.120             | 6       | موافق         | متوسط   |
| 75  | تقييم جودة الأعمال المنجزة.                                  | 3.89            | 0.983             | 1       | موافق         | مرتفع   |
| 76  | تقليل الجهد الإداري المبذول في الرقابة.                      | 3.60            | 1.129             | 5       | موافق         | متوسط   |
| 77  | إجراء رقابة فورية ومستمرة لاكتشاف الانحراف أول بأول وتصحيحه. | 3.70            | 0.927             | 3       | موافق         | مرتفع   |
| 78  | الحصول على البيانات الإحصائية اللازمة للرقابة.               | 3.67            | 0.916             | 4       | موافق         | متوسط   |
| 79  | تصحيح الأخطاء والانحرافات بسرعة.                             | 3.75            | 0.825             | 2       | موافق         | مرتفع   |
| 80  | استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم.                    | 3.43            | 1.103             | 7       | موافق         | متوسط   |
|     | المجموع                                                      | 3.37            | 0.539             | /       | محايد         | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول رقم (38) أن قيمة المتوسط الكلي لمحور دور التنمية الإدارية في تطوير الرقابة البالغ (3.37)، وبانحراف معياري قدره (0.539)، وهذا يشير إلى أن التنمية الإدارية أسهمت في تطوير الرقابة بالمرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة بدرجة متوسطة.

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (2-ث)

حققت العبارات المتعلقة بمدى إسهام تطوير القوانين واللوائح في تطوير الرقابة، وهما العبارتين رقم (71) تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين، والعبارة (72) تكييف العمل الرقابي تبعاً للظروف التي يمر بها نشاط المرفق، متوسطات حسابية منخفضة بلغت (2.41)، و(2.43) على التوالي، وهي قيم وافقت خيار "غير موافق" على سلم ليكرت الخماسي، وهذا يدل على أن الرقابة المفروضة على الموظفين غير مرنة، وتقتصر في الأغلب على رقابة مدى التزام الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها، مما أسهم بشكل غير مقبول في تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين.

أما العبارات المتعلقة بمدى إسهام تطوير الهيكل التنظيمي في تطوير الرقابة، فجاءت العبارة (73) التقليل من حجم العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، بمتوسط حسابي يساوي (3.38)، وهو ما يدل على أن الرقابة المفروضة على الموظفين تأخذ شكل مراجعة وتفتيش مدى مطابقة الواقع للإجراءات المحددة، وبالتالي أسهم هذا النوع من الرقابة في تقليل العلاقات الشخصية بين المدراء والمرؤوسين ولكن بدرجة متوسطة، حيث تراوحت الإجابات حول هذه العبارة ما بين موافق وغير موافق، وقد انعكس هذا الاختلاف على قيمة الانحراف المعياري الخاص بهذه العبارة حيث بلغ (1.170)، وهو ما يؤكد التشتت الكبير في إجابات المستجوبين، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (74) تقليل الرقابة المفروضة على الرؤساء والمرؤوسين، قيمة (3.49)، وهي قيمة وافقت خيار "موافق"، ومستوى متوسط، وهو ما يدل على أن درجة تفويض السلطة للرؤساء متوسطة؛ لأن التفويض والرقابة تربطهما علاقة طردية، فكلما زاد التفويض زادت الرقابة المفروضة على المفوض له، والعكس. ووقعت المتوسطات الحسابية للعبارات (75، 76، 77، 78) ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق"، حيث بلغت قيمة (3.49، 3.75، 3.60، 3.70) على التوالي، وهي العبارات المتعلقة بمدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الرقابة، وقد حققت العبارة (75) متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.75)، وهو ما يدل على أن البرمجيات قد أسهمت بشكل مرتفع في تقييم جودة الأعمال المنجزة وكذلك العبارة رقم (77) التي بلغ المتوسط الحسابي لها (3.70)، وهو ما يدل على أن شبكات الاتصال المتوفرة بالمؤسسات محل الدراسة قد أسهمت بشكل مرتفع في اكتشاف الانحرافات بشكل فوري مما يسمح بتصحيحها واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، وقد عززت قواعد البيانات قدرة المؤسسة في الحصول على البيانات الإحصائية اللازمة للرقابة بشكل مقبول، كما أسهمت الأجهزة والمعدات في تقليل الجهد الإداري المبذول في الرقابة بشكل مقبول كذلك.

وجاءت العبارات المتعلقة بمدى إسهام تنمية الموارد البشرية في تطوير الرقابة بمتوسطات حسابية متباينة حيث حققت العبارة (79) متوسطا حسابيا بلغ (3.89)، مسجلا بذلك أكبر قيمة في هذا المحور، وهو ما يدل على الإسهام الايجابي المرتفع للعنصر البشري المدرب في تصحيح الأخطاء والانحرافات بسرعة، أما العبارة رقم (80) فجاءت بمتوسط حسابي بلغ قيمة (3.43)، والذي يوافق خيار "موافق" وهو ما يدل على إسهام العنصر البشري المتعلم في استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم، بشكل مقبول.

**المطلب الثالث: الإجابة على السؤال الجزئي الأول وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية**  
سنقوم في هذا المطلب بعرض وترتيب وتحليل إجابات أفراد العينة على السؤال الجزئي الأول بالمرافق العمومية الإدارية الذي ينص على: ما هو مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة البحث؟

**أولاً: الإجابة على السؤال الفرعي الأول (1-أ) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية**  
**1- الإجابة على السؤال الفرعي الأول (1-أ):** ما هو مستوى تطوير القوانين واللوائح المعمول بها بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟  
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

**جدول رقم (39): الاحصاء الوصفي لبعده تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الإدارية**

| رقم | الفقرة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب  | اتجاه الإجابة | المستوى      |
|-----|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|--------------|
| 01  | يتم تحديث القوانين واللوائح المعمول بها بشكل دوري.                  | 3.53            | 1.210             | 5        | موافق         | متوسط        |
| 02  | تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالشفافية والوضوح.               | 3.46            | 1.074             | 6        | موافق         | متوسط        |
| 03  | تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالمرونة.                        | 2.15            | 1.044             | 7        | غير موافق     | منخفض        |
| 04  | يتم وضع الخطط والبرامج طبقاً لنصوص القوانين واللوائح المعمول بها.   | 3.76            | 1.000             | 3        | موافق         | مرتفع        |
| 05  | يتم إنجاز العمل حسب القوانين واللوائح المعمول بها.                  | 4.13            | 0.691             | 1        | موافق         | مرتفع        |
| 06  | تحدد القوانين واللوائح المعمول بها مسؤوليات تنفيذ الأنشطة.          | 3.71            | 0.911             | 4        | موافق         | مرتفع        |
| 07  | توجد رقابة تحدد مدى التزام الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها. | 3.86            | 0.861             | 2        | موافق         | مرتفع        |
|     | <b>المجموع</b>                                                      | <b>3.51</b>     | <b>0.521</b>      | <b>/</b> | <b>موافق</b>  | <b>متوسط</b> |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.51)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق"، وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العامة الإدارية محل الدراسة "متوسط".

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول (1-أ)

حققت العبارة (05) يتم إنجاز العمل حسب القوانين واللوائح المعمول بها، أكبر متوسط حسابي بقيمة تساوي (4.13) وانحراف معياري (0.691)، وهو ما يعكس طبيعة المرفق العام التي تقع ضمن النظام البيروقراطي الذي تطغى عليه الرسمية والزامية اتباع القوانين عند تنفيذ الأنشطة، وهو ما أكدته العبارة (04) يتم وضع الخطط والبرامج طبقا لنصوص القوانين واللوائح المعمول بها، ذات المتوسط الحسابي (3.76)، والعبارة رقم (06) تحدد القوانين واللوائح المعمول بها مسؤوليات تنفيذ الأنشطة، ذات المتوسط الحسابي (3.71). كما حققت العبارة (07) توجد رقابة تحدد مدى التزام الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها، متوسط حسابي مرتفع يساوي (3.86)، وانحراف معياري (0.861)، وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة على جمود الأساليب الرقابية المطبقة على المرافق العمومية لاقتصرها على مراقبة مدى تطابق العمل مع القوانين واللوائح المعمول بها.

ووقع المتوسط الحسابي للعبارة (03) تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالمرونة، ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة "غير موافق" حيث بلغت قيمة (2.15) مسجلة بذلك أقل قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد، ويدل ذلك إلى أن معظم أفراد العينة بالمرافق العامة الإدارية محل الدراسة لا يتمتعون بدرجة كبيرة من مجال التصرف في تنفيذ التزاماتهم نتيجة جمود القوانين واللوائح المعمول بها، وهذا ما يجعلهم غير قادرين على التكيف مع المعطيات والظروف والمتغيرات الحديثة.

أما العبارة (01) يتم تحديث القوانين واللوائح المعمول بها بشكل دوري، والعبارة (02) تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالشفافية والوضوح، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهما قيمة (3.53)، و(3.46) على التوالي وهي قيم تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي توافق درجة "موافق"، ويعزو الباحث ذلك إلى الإصلاحات التي تبنتها الجزائر في السنوات الأخيرة في مسعى منها لتحديث طرق التسيير العمومي من خلال مراجعة القانون 84-17 وصدور القانون العضوي 15-18، وكذا تحديث قانون المحاسبة العمومية 21-90 الذي أدى إلى صدور القانون 07-23، وبالتالي يرى أفراد العينة هناك فعلا تحديث في القوانين واللوائح المعمول بها وأن هذه القوانين تتسم بقسط من الشفافية والوضوح مقارنة بالقوانين السابقة، غير أن هناك بعض من التشتت في إجابات المستجوبين حول هاتين العبارتين والتي انعكست على قيم الانحراف المعياري حيث فاقت قيمة الواحد الصحيح وبلغت (1.210) و(1.074) على التوالي.

ثانيا: الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (1-ب) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (1-ب): ما هو مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (40): الاحصاء الوصفي لبعث تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية

| رقم | الفقرة                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 08  | يحدد الهيكل التنظيمي للمرفق الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح. | 3.75            | 1.084             | 1       | موافق         | مرتفع   |
| 09  | يتبع الموظفون إجراءات واضحة ومحددة في تنفيذ العمل.                                    | 3.60            | 0.914             | 2       | موافق         | متوسط   |
| 10  | تعتمد إدارة المرفق على القوانين والتعليمات في توجيه وضبط سلوك الموظف.                 | 3.47            | 0.949             | 3       | موافق         | متوسط   |
| 11  | تمنح لك سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام الممنوحة لك.                      | 3.10            | 1.090             | 5       | محايد         | متوسط   |
| 12  | يتم رفع تقارير الأعمال المنجزة من طرفكم إلى المستويات الإدارية الأعلى دورياً.         | 3.12            | 1.255             | 4       | محايد         | متوسط   |
| 13  | تتاح لك فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالمرفق.                                    | 2.17            | 1.126             | 8       | غير موافق     | منخفض   |
| 14  | يتميز الهيكل التنظيمي للمرفق بكثرة عدد الإدارات والأقسام الموجودة فيه.                | 2.58            | 1.527             | 6       | غير موافق     | متوسط   |
| 15  | يساعد الهيكل التنظيمي للمرفق على سهولة تدفق المعلومات والاتصالات.                     | 2.53            | 1.565             | 7       | غير موافق     | متوسط   |
|     | المجموع                                                                               | 3.04            | 0.710             | /       | محايد         | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.04)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد"، وهذا يؤكد ميل أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العامة الإدارية "متوسط".

2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (1- ب)

حظيت العبارة (08) يحدد الهيكل التنظيمي للمرفق الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح، والعبارة (09) يتبع الموظفون إجراءات واضحة ومحددة في تنفيذ العمل، والعبارة (10) تعتمد إدارة المرفق على القوانين والتعليمات في توجيه وضبط سلوك الموظف، بأعلى المتوسطات الحسابية من بين العبارات الأخرى، حيث بلغت (3.75)، و(3.60)، و(3.47) على الترتيب، وهي توافق درجة "موافق" على سلم Likert، مما

يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على وجود رسمية مرتفعة في تنفيذ العمل وليس لدى الأفراد حرية كبيرة في التصرف.

وحققت العبارة (13) تتاح لك فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالمرفق، أقل متوسط حسابي حيث بلغ (2.17)، وهي قيمة توافق درجة "غير موافق" وبمستوى منخفض، وهو ما يدل على أن هناك تضيق في مجال مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بالمرافق العامة الإدارية محل الدراسة، وفي نفس الصياغ، جاءت العبارة (11) تمنح لك سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام الممنوحة لك، والعبارة (12) يتم رفع تقارير الأعمال المنجزة من طرفكم إلى المستويات الإدارية الأعلى دوريا، بمتوسطات حسابية متوسطة من بين العبارات الأخرى بـ (3.10) و (3.12) على التوالي، وهو ما يدل على اختلاف أفراد العينة في الإجابة على هذه العبارات، وقد انعكس هذا الاختلاف على قيم الانحراف المعياري التي بلغت (1.090) و (1.255) على التوالي، وهي قيم أكبر من الواحد الصحيح، ما يؤكد التشتت الكبير في الإجابات، وعليه يمكننا القول أن درجة اللامركزية التي يتمتع بها أفراد هذه العينة تتراوح ما بين مستوى ضعيف، ومتوسط.

وجاءت العبارات (14) يتميز الهيكل التنظيمي للمرفق بكثرة الإدارات والأقسام الموجودة فيه بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري قدره (1.527)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي والتي تشير إلى خيار "غير موافق"، وهو ما يدل على قلة الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المرافق العامة محل الدراسة، وعدم وجود تخصصات كثيرة فيها، وبالتالي ليس هناك تعقيد أفقي كبير في الهيكل التنظيمي حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

أما العبارة (15) يساعد الهيكل التنظيمي للمرفق على سهولة تدفق المعلومات والاتصالات، فجاءت بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (1.565)، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على سهولة تدفق المعلومات عبر الهيكل التنظيمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اختلاف وتشتت الإجابات حول هذه العبارة، وما يبرر ذلك قيمة الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.565)، وكذا التناقض الواضح في الإجابات مقارنة بالعبارة رقم (14) التي أكدت عدم وجود تعقيد كبير بالهيكل التنظيمي، وعليه يمكن القول أن الهيكل التنظيمي للمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة يتميز بوجود تعقيد بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

ثالثا: الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (1-ت) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (1-ت): ما هو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (41): الاحصاء الوصفي لبعده تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية

| رقم | الفقرة                                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 16  | يوجد عدد كاف من أجهزة الحاسوب في المكاتب.                                                           | 3.86            | 1.142             | 1       | موافق         | مرتفع   |
| 17  | يوجد عدد كاف من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي Scanner... إلخ.)                 | 3.75            | 0.884             | 2       | موافق         | مرتفع   |
| 18  | توفر إدارة المرفق البرمجيات الخاصة بالتسيير (المحاسبة، المالية، التخزين، الشراء، الإنتاج... إلخ).   | 3.67            | 0.934             | 3       | موافق         | متوسط   |
| 19  | يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية MIS. لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة بشكل جيد.     | 3.57            | 0.947             | 4       | موافق         | متوسط   |
| 20  | تتم أغلب المعاملات اليومية عبر برامج التعاملات إلكترونيا.                                           | 3.47            | 1.148             | 5       | موافق         | متوسط   |
| 21  | توفر إدارة المرفق قاعدة بيانات كافية لإنجاز الأعمال.                                                | 3.08            | 1.219             | 6       | محايد         | متوسط   |
| 22  | تربط إدارة المرفق حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت Internet.                                          | 3.08            | 1.392             | 6       | محايد         | متوسط   |
| 23  | توفر إدارة المرفق شبكة الإنترانت الداخلية Intranet للتعامل بين الموظفين وفرق العمل.                 | 2.50            | 1.343             | 7       | غير موافق     | متوسط   |
| 24  | توفر إدارة المرفق شبكة الإنترانت الخارجية الإكسترنانت Extranet للتعامل مع شركاء والزبائن والموردين. | 2.18            | 1.293             | 8       | غير موافق     | منخفض   |
|     | المجموع                                                                                             | 3.24            | 0.686             | /       | محايد         | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.24)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد"، وهذا يؤكد ميل أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العامة الإدارية متوسط.

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (1- ت)

حلت العبارة (16) يوجد عدد كاف من أجهزة الحاسوب في المكاتب، والعبارة (17) يوجد عدد كاف من ملحقات الحاسوب في المكاتب، في المرتبة الأولى والثانية بمتوسط حسابي (3.86) و(3.75) على التوالي، وهي نتائج تؤكد على أن إدارة المرفق توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته بدرجة مرتفعة. ووقعت قيم العبارات (18)، و(19)، و(20)، ضمن درجة "موافق"، ولكن بمستوى متوسط حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها (3.67)، و(3.57)، و(3.47)، على الترتيب، وبانحرافات معيارية (0.934)، و(0.947) و(1.148)، على الترتيب، وهي قيم قريبة من الواحد الصحيح، مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة على هذه الأسئلة، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن إدارة المرفق توفر البرمجيات الخاصة بالتسيير وجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة بشكل مقبول، كما توفر برامج إنجاز المعاملات اليومية إلكترونيا بشكل مقبول وقواعد بيانات مقبولة لإنجاز الأعمال.



أما العبارات المتعلقة بشبكات الاتصال، فاحتلت فيها العبارة رقم (24) توفر إدارة المرفق شبكة الإنترنت الخارجية الإكسترنات Extranet للتعامل مع شركاء والزبائن والموردين، والعبارة (23) توفر إدارة المرفق شبكة الإنترنت الداخلية Intranet للتعامل بين الموظفين وفرق العمل، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.18) و(2.50) على التوالي، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثانية من سلم Likert الخماسي، والتي تشير إلى خيار "غير موافق"، وهو ما يدل على وجود شبكة Extranet، و Intranet، بشكل منخفض، في حين بلغ المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة (22) تربط إدارة المرفق حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت Internet، (3.08) بانحراف معياري (1.392)، وهو ما يؤكد على اختلاف وتشتت الإجابات حول هذه العبارة، ويرجع الباحث هذا الاختلاف في الإجابات لعدم ربط جميع حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت.

رابعاً: الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (1-ث) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (1-ث): ما هو مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (42): الاحصاء الوصفي لبعث تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية

| رقم | الفقرة                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 25  | تعتمد إدارة المرفق في التعيينات الجديدة على مبدأ الكفاءة لاختيار أفضل الأفراد لأداء العمل. | 2.67            | 1.233             | 1       | محايد         | متوسط   |
| 26  | يتم تدريب الموظفين بصفة مستمرة لغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم.                               | 2.33            | 1.256             | 4       | غير موافق     | منخفض   |
| 27  | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين بدقة.                                        | 2.14            | 1.052             | 7       | غير موافق     | منخفض   |
| 28  | يتم تعليم الموظفين لغرض توسيع معارفهم وتنمية تفكيرهم وسلوكهم.                              | 2.36            | 1.142             | 3       | غير موافق     | متوسط   |
| 29  | يتلقى الموظفون التدريب على التعاملات الإلكترونية المتنوعة.                                 | 2.00            | 0.872             | 8       | غير موافق     | منخفض   |
| 30  | تهتم إدارة المرفق بتحفيز الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى أدائهم.                 | 2.21            | 1.100             | 6       | غير موافق     | منخفض   |
| 31  | تشجع بيئة العمل على الإبداع والابتكار.                                                     | 2.47            | 1.048             | 2       | غير موافق     | متوسط   |
| 32  | توفر إدارة المرفق المستلزمات المادية للتدريب من قاعات وأجهزة ومعدات... إلخ                 | 2.22            | 1.153             | 5       | غير موافق     | منخفض   |
|     | المجموع                                                                                    | 2.30            | 0.603             | /       | غير موافق     | منخفض   |



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (2.30)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي والتي تشير إلى خيار "غير موافق"، وهذا يؤكد ميل أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العامة الإدارية منخفض.

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (1- ث)

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك عدم موافقة لأفراد العينة على كامل عبارات هذا البعد تقريبا، وهو ما يدل على عدم اهتمام إدارة المرافق العامة الإدارية محل الدراسة بالتدريب لرفع مستوى مهارات وخبرات أفرادها، ولا بتوفير المستلزمات المادية للتدريب بشكل مقبول، كما أنها لا تهتم بتحفيز الموظفين بالشكل الذي يسهم في تحسين مستوى أدائهم، ولا توفر بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار بشكل مقبول، ويرجع الباحث ذلك إلى النظام البيروقراطي المتبع في إدارة شؤون الأفراد بالمرافق العامة الإدارية الذي يركز فقط على القوة والسلطة، وتطبيق القوانين.

غير أن العبارة رقم (25) تعتمد إدارة المرفق في التعينات الجديدة على مبدأ الكفاءة لاختيار أفضل الأفراد لأداء العمل، جاءت بمتوسط حسابي ذو درجة متوسطة (2,67)، وبانحراف معياري بلغ (1.233)، وهو ما يؤكد على اختلاف وجهات نظر أفراد العينة وتشتت إجاباتها حول هذه العبارة، حيث تراوحت الإجابات ما بين "محايد" و"غير موافق"، وربما يعود ذلك لاتباع طرق عشوائية وغير واضحة في الاختيار والتعيين من قبل إدارة المرفق.

## المطلب الرابع: الإجابة على السؤال الجزئي الثاني وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

من خلال هذا المطلب سنقوم بترتيب وتحليل إجابات أفراد العينة على السؤال الجزئي الثاني الذي ينص على: ما مدى إسهام للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

### أولا: الإجابة على السؤال الفرعي الأول (2-أ) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الأول (2-أ): ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

جدول رقم (43): الإحصاء الوصفي لبعث تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية

| رقم | الفقرة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 33  | تحقيق الوضوح والشفافية في إجراءات وضع الأهداف وطرق تحقيقها. | 3.60            | 1.070             | 4       | موافق         | متوسط   |
| 34  | تفادي الازدواجية في المهام التخطيطية.                       | 3.83            | 0.979             | 2       | موافق         | مرتفع   |
| 35  | التعرف على رسالة وأهداف المرفق بشكل واضح.                   | 3.97            | 0.712             | 1       | موافق         | مرتفع   |
| 36  | زيادة الرغبة في تحقيق الأهداف.                              | 2.51            | 1.061             | 11      | غير موافق     | متوسط   |

|         |                                                       |      |       |    |       |       |
|---------|-------------------------------------------------------|------|-------|----|-------|-------|
| 37      | التغلب على عوائق ومشاكل تحقيق الأهداف.                | 2.69 | 1.043 | 9  | محايد | متوسط |
| 38      | تسهيل اتخاذ القرارات بشأن تحديد الأهداف وطرق تحقيقها. | 2.64 | 1.025 | 10 | محايد | متوسط |
| 39      | تعزيز قدرتكم على التخطيط لتقديم خدمات أفضل.           | 3.60 | 1.016 | 4  | موافق | متوسط |
| 40      | تحسين قدرتكم على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.         | 3.58 | 1.097 | 5  | موافق | متوسط |
| 41      | إشراك الموظفين في وضع الخطط.                          | 3.65 | 1.115 | 3  | موافق | متوسط |
| 42      | التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.                 | 3.35 | 1.189 | 6  | محايد | متوسط |
| 43      | دراسة وتحليل المعلومات اللازمة لوضع وتحقيق الأهداف.   | 3.26 | 1.453 | 8  | محايد | متوسط |
| 44      | تحديد الأهداف وطرق تحقيقها بدقة.                      | 3.28 | 1.270 | 7  | محايد | متوسط |
| المجموع |                                                       | 3.33 | 0.567 | /  | محايد | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول رقم (43) أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور دور التنمية الإدارية في تطوير التخطيط بلغت (3.33)، وبانحراف معياري قدره (0.567)، وهي نتيجة تشير إلى موافقة أفراد العينة على أن التنمية الإدارية أسهمت في تطوير التخطيط بالمرافق العامة الإدارية محل الدراسة بدرجة متوسطة.

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول (2- أ)

حظيت الفقرة (35) التعرف على رسالة وأهداف المرفق بشكل واضح، والفقرة (34) تفادي الازدواجية في المهام التخطيطية، بأكبر قيمة للمتوسطات الحسابية في هذا المحور حيث بلغت (3.97)، و(3.83) على التوالي وبانحراف معياري قدره (0.712)، و(0.979) على التوالي، وهي قيم تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على هاتين الفقرتين، وهذا يدل على أن القائمين على التخطيط بإمكانهم التعرف أهداف المرفق العام من خلال الوثائق الرسمية التي تضعها الإدارة لهذا الغرض، كما أن الجهة المسؤولة عن التخطيط ومسؤولياتها وصلاحياتها محددة ضمن القوانين واللوائح المعمول بها، وهذا ما أدى إلى تفادي التكرار في المهام التخطيطية.

وحققت الفقرة (33) تحقيق الوضوح والشفافية في إجراءات وضع الأهداف وطرق تحقيقها، متوسطا حسابيا بلغ قيمة (3.60)، وهي قيمة توافق خيار "موافق"، وهذا يدل على أن تقنين الإجراءات والمتطلبات اللازمة للقيام بمهام التخطيط يحقق الوضوح والشفافية في تلك الإجراءات والمتطلبات.

أما الفقرة (36) زيادة الرغبة في تحقيق الأهداف، والفقرة رقم (37) التغلب على عوائق ومشاكل تحقيق الأهداف، والفقرة (38) تسهيل اتخاذ القرارات بشأن تحديد الأهداف وطرق تحقيقها، فجاءت المتوسطات الحسابية لها أقل قيمة من بين المتوسطات الحسابية الأخرى، حيث بلغت (2.51)، و(2.69)، و(2.64) على التوالي، وهي فقرات تراوحت درجات الإجابة عليها ما بين خيار "غير موافق"، و"محايد"، وهو ما يدل على الاختلاف في الإجابات حول هذه الفقرات، الذي انعكس على قيم الانحراف المعياري التي جاءت (1.61) و(1.043)، (1.025) على التوالي وهو ما يؤكد التشتت الكبير في إجابات المستجوبين حول هذه الفقرة، ويرجع

الباحث ذلك إلى نقص التفويض ومشاركة الأفراد في عمليات اتخاذ القرار، ذلك أن المشاركة تؤدي إلى الإقناع وتقليل الغموض وبالتالي زيادة الرغبة في تحقيق الأهداف، كما أن نقص التفويض يصعب من عملية اتخاذ القرار، ولا يساعد في التغلب على مشاكل تحقيق الأهداف.

ووقعت المتوسطات الحسابية للعبارات (39، 40، 41) ضمن الفئة الرابعة من مقياس Likert، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق"، حيث بلغت قيمة (3.60، 3.58، 3.65) على الترتيب، والعبارة (42) ضمن الفئة الثالثة التي تشير إلى خيار "محايد" بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وهي العبارات المتعلقة بمدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية الذي كان في مجمله بشكل مقبول، فقد عززت قواعد البيانات قدرة الأفراد على التخطيط لتقديم خدمات أفضل، وحسنت البرمجيات من قدرتهم على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، أما شبكات الاتصال فساهمت في إشراك الموظفين في وضع الخطط، في حين مكنت أجهزة الحاسوب وملحقاته من التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.

أما العبارات (43)، (44)، المتعلقة بدور تنمية الموارد البشرية في تطوير التخطيط، فحصلت على متوسطات حسابية (3.26)، و(3.28) وانحرافات معيارية (1.453)، و(1.270) على التوالي، وهي قيم تقع ضمن خيار "محايد"، ما يدل على أن هناك اختلاف وتشتت في إجابات المستجوبين حول هاتين الفقرتين، وحسب هذه النتائج يتضح أن هناك إسهام بدرجة متوسطة لعنصر تنمية الموارد البشرية في تطوير التخطيط.

ثانيا: الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (2-ب) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (2-ب): ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (44): الإحصاء الوصفي لبعده تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الإدارية

| رقم | الفقرة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 45  | تسهيل عملية تقسيم وتنسيق المهام بين الموظفين.                | 3.79            | 0.711             | 4       | موافق         | مرتفع   |
| 46  | احكام الوظائف وضبط العلاقات بين الموظفين.                    | 3.89            | 0.797             | 2       | موافق         | مرتفع   |
| 47  | زيادة الحرص والاهتمام عند ممارسة مختلف الأنشطة التنظيمية.    | 3.82            | 0.757             | 3       | موافق         | مرتفع   |
| 48  | منع الازدواجية والتكرار في انجاز الأعمال التي تمنح للموظفين. | 2.69            | 1.095             | 10      | محايد         | متوسط   |
| 49  | تفادي تأخر وتعطل انجاز الأعمال.                              | 2.93            | 1.167             | 8       | محايد         | متوسط   |
| 50  | تقسيم العمل وتوزيع المهام على الموظفين بحرية.                | 2.69            | 1.158             | 10      | محايد         | متوسط   |

|         |                                                                        |      |       |    |           |       |
|---------|------------------------------------------------------------------------|------|-------|----|-----------|-------|
| 51      | تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام والوحدات الإدارية التابعة للمرفق.     | 2.85 | 1.057 | 9  | محايد     | متوسط |
| 52      | توفير بيئة عمل مرنة.                                                   | 3.24 | 1.068 | 7  | محايد     | متوسط |
| 53      | تفعيل الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة للمرفق.                | 3.72 | 0.843 | 5  | موافق     | مرتفع |
| 54      | توفير مختلف المعلومات التنظيمية.                                       | 3.96 | 0.777 | 1  | موافق     | مرتفع |
| 55      | تخفيض كثافة العمل والتكاليف.                                           | 3.28 | 1.281 | 6  | محايد     | متوسط |
| 56      | تعريف الموظفين بالمهام الوظيفية وواجباتها ومسؤوليتها.                  | 2.39 | 1.420 | 11 | غير موافق | متوسط |
| 57      | توفير عنصر بشري يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمال بشكل أفضل. | 2.39 | 1.338 | 11 | غير موافق | متوسط |
| المجموع |                                                                        | 3.20 | 0.547 | /  | موافق     | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول رقم (44) أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور دور التنمية الإدارية في تطوير التنظيم بلغت (3.20)، وبانحراف معياري قدره (0.547)، وهي نتيجة تشير إلى موافقة أفراد العينة على أن التنمية الإدارية أسهمت في تطوير التنظيم بالمرافق العامة الإدارية محل الدراسة بدرجة متوسطة.

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (2- ب)

حققت الفقرات المتعلقة بمدى إسهام تطوير القوانين واللوائح في تطوير التنظيم، وهي الفقرة (45) تسهيل عملية تقسيم وتنسيق المهام بين الموظفين، والفقرة (46) احكام الوظائف وضبط العلاقات بين الموظفين، على متوسطات حسابية تساوي (3.79)، و(3.89) على التوالي، وهي قيم تقع ضمن خيار "موافق" وذات مستوى مرتفع، وما يؤكد عدم وجود اختلاف كبير في إجابات أفراد العينة على هاتين الفقرتين هي قيم الانحراف المعياري التي جاءت (0.711)، و(0.797) على التوالي، وهذا يدل على أن هناك التزام من قبل الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة، مما سهل من مهمة الرؤساء في تقسيم وتنسيق المهام وضبط العلاقات، كما أن وضوح مهام وصلاحيات الرؤساء مكن هو الآخر من إحكام الوظائف والموظفين.

أما الفقرات المتعلقة بمساهمة تطوير الهيكل التنظيمي في تطوير التنظيم، فجاءت بمتوسطات متفاوتة المستوى، حيث جاءت الفقرة (47) زيادة الحرص والاهتمام عند ممارسة مختلف الأنشطة التنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وهو متوسط يقابل خيار "موافق" ومستوى "مرتفع"، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتماد المرافق العامة الإدارية محل الدراسة على الوسائل الرسمية من قوانين ولوائح وقواعد وتعليمات، وإجراءات ومعايير تفصيلية في ضبط سلوك الموظفين وأفعالهم وتصرفاتهم أثناء أداء عملهم، مما زاد من حرص الموظفين واهتمامهم بعملهم، أما الفقرة (48) منع الازدواجية والتكرار في انجاز الأعمال التي تمنح للموظفين، والفقرة (51) تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام والوحدات الإدارية التابعة للمرفق، فحققتا متوسط حسابي يساوي (2.69)

و(2.85)، وانحراف معياري (1.095)، و(1.057) على التوالي، وهي قيم تقابل خيار "محايد"، ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى الاختلاف والتشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة من جهة، والتضخم الوظيفي الذي تعاني منه أغلب المرافق العامة من جهة أخرى، حيث توجد في غالب الأحيان عمالة زائدة، مما يتسبب في تكرار إنجاز الأعمال وضعف التنسيق والازدواجية في تنفيذ المهام.

وجاءت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة (49) تفادي تأخر وتعطل إنجاز الأعمال، والفقرة (50) تقسيم العمل وتوزيع المهام على الموظفين بحرية، بلغت بـ (2.93)، و(2.69) على التوالي، وهي متوسطات تقابل خيار "محايد" ودرجة متوسط، ويرجع الباحث ذلك إلى أسلوب المركزية المتبع من قبل إدارة المرافق العامة الإدارية محل الدراسة، حيث أن نقص تفويض الرؤساء في المستويات الإدارية الدنيا يبطئ اتخاذ القرارات ويعطل إنجاز الأعمال.

أما العبارات (52، 53، 54، 55)، المتعلقة بمدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير التنظيم فحققت المتوسطات الحسابية لها قيما تراوحت بين مستوى متوسط، ومرتفع، حيث بلغت (3.24، 3.72، 3.96 و 3.28) على الترتيب، وهي قيم تراوحت بين خيار "محايد" و"موافق"، ما يدل على أن البرمجيات ساهمت في توفير بيئة عمل مرنة بدرجة متوسطة، وأن شبكات الاتصال ساهمت في تفعيل الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة للمرفق بشكل مرتفع، كما وفرت قواعد البيانات مختلف المعلومات التنظيمية بشكل مرتفع، في حين أسهمت أجهزة الحاسوب وملحقاتها في تخفيض كثافة العمل والتكاليف بدرجة متوسطة.

وحظيت العبارات المتعلقة بمدى إسهام تنمية الموارد البشرية في تطوير التنظيم بالمرافق العامة الإدارية محل الدراسة بمتوسطات حسابية ذات مستوى منخفض، حيث حققت كل من الفقرة (56) تعريف الموظفين بالمهام الوظيفية وواجباتها ومسؤوليتها، والفقرة (57) توفير عنصر بشري يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمال، متوسط حسابي يساوي (2.39) وهو يقبل درجة "غير موافق" على سلم Likert الخماسي، وهذا يدل على ضعف التدريب والتعليم في هذا النوع من المرافق العامة، مما أسهم بشكل منخفض في تنمية مهارات المتدربين وتعريفهم بوظائفهم ومتطلباتها الأساسية وكذا وواجباتهم ومسؤولياتهم وكيفية التنفيذ السليم للمهام والأنشطة.

ثالثاً: الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (2-ت) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (2-ت): ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (45): الإحصاء الوصفي لبعث تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الإدارية

| رقم | الفقرة                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 58  | التزام الموظفين بالإرشادات والتعليمات وقنوات التنظيم الرسمية.        | 3.74            | 0.934             | 3       | موافق         | مرتفع   |
| 59  | تحقيق الترابط والتكامل بين جهود الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. | 3.81            | 0.831             | 2       | موافق         | مرتفع   |
| 60  | تحقيق تجاوب الرؤوسين مع إرشادات وتوجيهات الرؤساء.                    | 3.68            | 1.161             | 4       | موافق         | مرتفع   |
| 61  | حسم التضارب في المسؤوليات وتوحيدها.                                  | 2.65            | 1.103             | 8       | محايد         | متوسط   |
| 62  | تعزيز العلاقات الجماعية الجيدة.                                      | 2.58            | 1.097             | 10      | غير موافق     | متوسط   |
| 63  | تسهيل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.                                | 3.99            | 0.831             | 1       | موافق         | مرتفع   |
| 64  | زيادة قدرة الموظفين على إنجاز المهام بسرعة.                          | 3.67            | 0.805             | 5       | موافق         | متوسط   |
| 65  | توفير المعلومات اللازمة لتوجيه الموظفين نحو إنجاز الأعمال.           | 3.65            | 0.875             | 6       | موافق         | متوسط   |
| 66  | توفير الجهد المبذول في تقديم الخدمات.                                | 3.53            | 0.855             | 7       | موافق         | متوسط   |
| 67  | تعزيز التواصل المستمر بين المسؤولين والموظفين.                       | 3.40            | 1.044             | 8       | محايد         | متوسط   |
| 68  | توفير الإخصائين في العمل ذوي المهارات والكفاءات.                     | 2.47            | 1.244             | 11      | غير موافق     | متوسط   |
| 69  | تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية.    | 2.26            | 1.175             | 12      | غير موافق     | منخفض   |
| 70  | زيادة تحفيز الموظفين على إنجاز المهام.                               | 2.06            | 1.255             | 13      | غير موافق     | منخفض   |
|     | المجموع                                                              | 3.19            | 0.565             | /       | محايد         | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول رقم (45) أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور دور التنمية الإدارية في تطوير التوجيه بلغت (3.19)، وانحراف معياري قدره (0.565)، وهي نتيجة تشير إلى موافقة أفراد العينة على أن التنمية الإدارية أسهمت في تطوير التوجيه بالمرافق العامة الإدارية محل الدراسة بدرجة متوسطة.

## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (2-ت)

حازت الفقرات المتعلقة بمدى إسهام تطوير القوانين واللوائح في تطوير التوجيه، وهي الفقرة (58) التزام الموظفين بالإرشادات والتعليمات وقنوات التنظيم الرسمية، والفقرة (59) تحقيق الترابط والتكامل بين جهود الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، على متوسطات حسابية تساوي (3.74)، و(3.81) على التوالي، وهي قيم تقع ضمن خيار "موافق"، وذات مستوى "مرتفع"، ويعزو الباحث ذلك إلى تمكن الرؤساء من استيعاب القوانين

وفهمها انعكس إيجاباً على توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف، كما أن فهم القوانين واللوائح من طرف الموظفين أدى هو الآخر إلى الالتزام بالإرشادات والتعليمات.

أما الفقرات المتعلقة بمدى إسهام تطوير الهيكل التنظيمي في تطوير التوجيه، فحققت فيها الفقرة (60) تحقيق تجاوب المرؤوسين مع إرشادات وتوجيهات الرؤساء، أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (3.68) وهي توافق خيار "موافق" ومستوى "مرتفع"، وهو ما يدل على أن قوة الرؤساء الرسمية المستمدة من موقعهم في الهيكل التنظيمي ساعدتهم على توجيه وإرشاد المرؤوسين.

وحققت الفقرة (63) تسهيل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أعلى متوسط حسابي بـ (3.99) مقارنة بباقي العبارات، ويعزو الباحث ذلك إلى تقلص نطاق الإشراف نتيجة تعدد المستويات الإدارية، ما سهل من الاتصال بين الموظفين والرؤساء.

أما الفقرة (61) حسم التضارب في المسؤوليات وتوحيدها، والفقرة (62) تعزيز العلاقات الجماعية الجيدة، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لها الحسابية مستويات منخفضة بـ (2.65) و (2.58) وانحراف معياري (1.103)، و (1.097) على التوالي، حيث وافقت خيار "محايد" و "غير موافق" على التوالي، ويرجع الباحث ذلك إلى الاختلاف وتشتت الإجابات حول هاتين العبارتين من جهة، ونقص تفويض الرؤساء ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من جهة أخرى، ذلك أن نقص التفويض يؤدي إلى تعدد الأوامر وبالتالي يصعب حسم المسؤوليات، كما أن نقص إشراك الموظفين وتحسيسهم بالمسؤولية لا يعزز العلاقات الجماعية الجيدة.

وحظيت العبارات (64، 65، 66، 67) المتعلقة بمدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير التوجيه بمتوسطات حسابية ذات مستوى متوسط، فقد أسهمت الأجهزة وملحقاتها المتوفرة في زيادة قدرة الموظفين على إنجاز المهام بسرعة، بشكل مقبول، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه الفقرة (3.67)، كما أسهمت قواعد البيانات في توفير المعلومات اللازمة لتوجيه الموظفين نحو إنجاز الأعمال، بشكل مقبول، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة (3.65)، بينما أسهمت البرمجيات في توفير الجهد المبذول في تقديم الخدمات بدرجة متوسطة، أين بلغ المتوسط الحسابي (3.53)، كما أسهمت شبكات الاتصال المتوفرة في تعزيز التواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة (3.40).

أما فيما يخص العبارات المتعلقة بمدى إسهام تنمية الموارد البشرية في تطوير التوجيه، وهي (68، 69 و 70) فقد بلغت المتوسطات الحسابية لها الحسابية قيمة (2.47، 2.26، 2.06) على الترتيب، وعليه فإن إسهام تنمية الموارد البشرية في تطوير التوجيه بالمرافق العامة الإدارية جاء منخفض، ويرجع ذلك نقص التدريب وعجز إدارة المرفق عن توفير الإخصائيين في العمل ذوي المهارات والكفاءات، وعدم اهتمامها بالتحفيز وتوفير المناخ الملائم للعمل وتنمية الاتصالات الإيجابية بين فئات الموظفين المختلفة، وبالتالي زيادة درجة احتكاك الموظفين برؤسائهم وعليه تكون عملية التوجيه صعبة بعض الشيء.



رابعاً: الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (2-ث) وتحليل النتائج بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

1- الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (2-ث): ما مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (46): الإحصاء الوصفي لبعث تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية

| رقم | الفقرة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه الإجابة | المستوى |
|-----|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|---------|
| 71  | تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين.                          | 2.13            | 1.162             | 10      | غير موافق     | منخفض   |
| 72  | تكييف العمل الرقابي تبعاً للظروف التي يمر بها نشاط المرفق.   | 2.28            | 1.038             | 8       | غير موافق     | منخفض   |
| 73  | التقليل من حجم العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.      | 3.32            | 1.149             | 3       | محايد         | متوسط   |
| 74  | تقليل الرقابة المفروضة على الرؤساء والمرؤوسين.               | 3.25            | 1.207             | 5       | محايد         | متوسط   |
| 75  | تقييم جودة الأعمال المنجزة.                                  | 3.32            | 1.149             | 2       | محايد         | متوسط   |
| 76  | تقليل الجهد الإداري المبذول في الرقابة.                      | 3.14            | 1.346             | 6       | محايد         | متوسط   |
| 77  | إجراء رقابة فورية ومستمرة لاكتشاف الانحراف أول بأول وتصحيحه. | 3.36            | 1.154             | 1       | محايد         | متوسط   |
| 78  | الحصول على البيانات الإحصائية اللازمة للرقابة.               | 3.31            | 1.146             | 4       | محايد         | متوسط   |
| 79  | تصحيح الأخطاء والانحرافات بسرعة.                             | 2.21            | 1.255             | 9       | غير موافق     | منخفض   |
| 80  | استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم.                    | 2.40            | 1.329             | 7       | غير موافق     | متوسط   |
|     | المجموع                                                      | 2.87            | 0.699             | /       | محايد         | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الكلي لمحور دور التنمية الإدارية في تطوير الرقابة البالغ (2.87)، وبانحراف معياري قدره (0.699)، يشير إلى ميل أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن التنمية الإدارية أسهمت في تطوير الرقابة بالمرافق العامة الإدارية محل الدراسة بدرجة متوسطة.



## 2- تحليل نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (2- ث)

حققت العبارات المتعلقة بمدى إسهام تطوير القوانين واللوائح في تطوير الرقابة، وهما العبارتين رقم (71) تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين، والعبارة (72) تكييف العمل الرقابي تبعاً للظروف التي يمر بها نشاط المرفق، متوسطات حسابية منخفضة بلغت (2.13)، و(2.28) على التوالي، وهي قيم وافقت خيار "غير موافق" على سلم Likert الخماسي، وهذا يدل على أن الرقابة المفروضة على الموظفين غير مرنة، وتقتصر في الأغلب على رقابة مدى التزام الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها، مما أسهم بشكل غير مقبول في تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين.

أما العبارات المتعلقة بمدى إسهام تطوير الهيكل التنظيمي في تطوير الرقابة، فجاءت العبارة (73) التقليل من حجم العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، بمتوسط حسابي يساوي (3.32)، وهو ما يدل على أن الرقابة المفروضة على الموظفين بالمرافق العامة الإدارية محل الدراسة تأخذ شكل مراجعة وتفتيش لمدى مطابقة الواقع مع الإجراءات الموضوعية، وبالتالي أسهم هذا النوع من الرقابة في تقليل العلاقات الشخصية بين المدراء والمرؤوسين ولكن بدرجة متوسطة، حيث وافق المتوسط الحسابي لهذه العبارة درجة "محايد"، ما يدل على الاختلاف والتشتت في الإجابات، وهو ما انعكس على قيمة الانحراف المعياري الخاص بهذه العبارة حيث بلغ (1.149)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (74) تقليل الرقابة المفروضة على الرؤساء والمرؤوسين وقيمة (3.25)، وهي قيمة وافقت خيار "موافق"، ومستوى متوسط، وهو ما يدل على أن درجة تفويض السلطة للرؤساء متوسطة، ذلك أن التفويض والرقابة تربطهما علاقة طردية، فكلما زاد التفويض زادت الرقابة المفروضة على المفوض له، والعكس.

ووقعت المتوسطات الحسابية للعبارات (75، 76، 77، 78) ضمن الفئة الثالثة من مقياس Likert، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "محايد"، حيث بلغت قيمة (3.32، 3.14، 3.36، 3.31) على الترتيب، وهي العبارات المتعلقة بمدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الرقابة بالمرافق العامة الإدارية، وعليه فإن البرمجيات أسهمت بشكل متوسط في تقييم جودة الأعمال المنجزة، وكذلك شبكات الاتصال المتوفرة بالمؤسسات محل الدراسة أسهمت بشكل متوسط في اكتشاف الانحرافات مبكراً الشيء الذي يسمح بتصحيحها واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، وقد عززت قواعد البيانات قدرة المؤسسة في الحصول على البيانات الإحصائية اللازمة للرقابة بدرجة متوسطة، كما أسهمت الأجهزة والمعدات في تقليل الجهد الإداري المبذول في الرقابة بدرجة متوسطة كذلك.

وجاءت العبارات المتعلقة بمدى إسهام تنمية الموارد البشرية في تطوير الرقابة بمتوسطات حسابية متباينة حيث حققت العبارة (79) متوسطاً حسابياً بلغ (2.21)، وهي ثاني أقل قيمة في هذا المحور بعد العبارة (71)، وهو ما يدل على الإسهام المنخفض للعنصر البشري المدرب في تصحيح الأخطاء والانحرافات بسرعة، أما العبارة رقم (80) فجاءت بمتوسط حسابي بلغ قيمة (2.40)، والذي وافق خيار "غير موافق" وهو ما يدل على إسهام العنصر البشري المتعلم في استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم، بدرجة متوسطة.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بمحوري مستوى التنمية الإدارية وكذا مدى مساهمة التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العامة الاقتصادية، والمرافق العامة الإدارية محل الدراسة الميدانية، سنقوم في هذا المبحث باختبار الفرضيات بهذه المرافق العمومية المختارة، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات بالمرافق العمومية الاقتصادية

##### أولاً: اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الاقتصادية

تنص الفرضية على أنه: يعد مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية بولاية المسيلة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

قبل اختبار هذه الفرضية يجب تحديد مدى علمية أو لاعملمية البيانات المكونة لمتغيرات الدراسة، من أجل اختيار الاختبار المناسب، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بهذه الفرضية. جدول رقم (47): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| شبيرو-ويلك |    |           | كولموكروف-سميرنوف |    |           |                           |
|------------|----|-----------|-------------------|----|-----------|---------------------------|
| Sig.       | df | Statistic | Sig.              | df | Statistic |                           |
| 0,879      | 63 | 0,990     | 0,200             | 63 | 0,069     | تطوير القوانين واللوائح   |
| 0,352      | 63 | 0,979     | 0,079             | 63 | 0,105     | تطوير الهيكل التنظيمي     |
| 0,324      | 63 | 0,978     | 0,183             | 63 | 0,101     | تطبيق الإدارة الإلكترونية |
| 0,021      | 63 | 0,955     | 0,033             | 63 | 0,117     | تنمية الموارد البشرية     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

بما أن حجم العينة يفوق 50 مفردة، فإننا سنعتمد على اختبار كولموغروف-سميرنوف لتحديد طبيعة التوزيع الاحتمالي للبيانات، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) لعنصر تنمية الموارد البشرية يساوي 0.033 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإن بيانات هذا العنصر لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية لاختبار الفرضيات المتعلقة بهذا العنصر.

أما مستوى الدلالة (Sig) الخاص بعنصر تطوير القوانين واللوائح، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتطبيق الإدارة الإلكترونية هو 0.200 و 0.079 و 0.183 على الترتيب، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة 0.05، لذا فالبيانات المتعلقة بهذه العناصر تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعني وجوب استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لاختبار الفرضيات المتعلقة بها.

ولهذا سنعتمد في اختبار هذه الفرضية على اختبار (ت) لعينة واحدة (T.Test) حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، واختبار ويلكوكسن لعينة واحدة (One sample test) حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بافتراض  $\text{Test Value} = 3$ .

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى بالمرافق العمومية الاقتصادية

2-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-أ): يعد مستوى تطوير القوانين واللوائح المعمول بها بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

بناء على اختبار كولموغوروف سميرو نوف فإن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير القوانين واللوائح جاء بقيمة 0,200 وهو أكبر من 0,05، لذا فالبيانات المتعلقة بهذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (T.Test)، لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يوضح قيمة المتوسط الحسابي، والانحراف لهذه الفرضية.

جدول رقم (48): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الأولى (1-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| One-Sample Statistics   |    |        |                |                 |
|-------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                         | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| تطوير القوانين واللوائح | 63 | 3,3515 | ,60708         | ,07649          |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تطوير القوانين واللوائح يساوي (3.3515) بانحراف معياري قدره (0.60708)، وخطأ معياري بقيمة (0,07649)، أما اختبار (ت) لعينة واحدة (T.Test)، فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (49): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-أ) بالمرافق العمومية الاقتصادية

| One-Sample Test         |                |    |                 |                 |                                           |       |
|-------------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                         | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|                         | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                         |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تطوير القوانين واللوائح | 4,595          | 62 | ,000            | ,35147          | ,1986                                     | ,5044 |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الجدول رقم (49) أن قيمة t المحسوبة تساوي (4,595) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.671) ومستوى معنوية (Sig=0.000)، وهو أقل 0,05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة على

أساس أن: مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الاقتصادية يعد مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

2- 2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية (1-ب): يعد مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

بناء على اختبار كولموغوروف سميروف فإن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير الهيكل التنظيمي جاء بقيمة 0,079 وهو أكبر من 0,05، ما يعني أن البيانات المتعلقة بهذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنستخدم اختبار (ت) لعينة واحدة لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية.

جدول رقم (50): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثانية (1-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| تطوير الهيكل التنظيمي | 63 | 3,3631 | ,51866         | ,06535          |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تطوير الهيكل التنظيمي يساوي (3,3631) بانحراف معياري قدره (0,51866)، وخطأ معياري (0,6535)، أما اختبار (ت) لعينة واحدة، فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (51): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (1-ب) بالمرافق العمومية الاقتصادية

| One-Sample Test       |                |    |                 |                 |                                           |       |
|-----------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                       | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|                       | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                       |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تطوير الهيكل التنظيمي | 5,557          | 62 | ,000            | ,36310          | ,2325                                     | ,4937 |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الجدول رقم (51) أن قيمة t المحسوبة تساوي (5,557) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1,671) ومستوى معنوية (Sig=0.000) وهو أقل 0,05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة على أساس أن: مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الاقتصادية يعد مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

2- 3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (1-ت): يعد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

بناء على اختبار كولموغوروف سمير نوف فإن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء بقيمة (0,183) وهو أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات المتعلقة بهذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنستخدم اختبار (ت) لعينة واحدة لاختبار هذه الفرضية، وقبل ذلك، هذه بعض الاحصاءات الوصفية لهذا المتغير مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (52): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثالثة (1-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| One-Sample Statistics     |    |        |                |                 |
|---------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                           | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| تطبيق الإدارة الإلكترونية | 63 | 3,4709 | ,57622         | ,07260          |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تطبيق الإدارة الإلكترونية يساوي (3.4709) وقيمة الانحراف المعياري تساوي (0.57622)، والخطأ المعياري (0.07260)، أما اختبار (ت) لعينة واحدة فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (53): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (1-ت) بالمرافق العمومية الاقتصادية

| One-Sample Test           |                |    |                 |                 |                                           |       |
|---------------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                           | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|                           | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                           |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تطبيق الإدارة الإلكترونية | 6,487          | 62 | ,000            | ,47090          | ,3258                                     | ,6160 |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الجدول رقم (53) أن قيمة t المحسوبة تساوي (6,487) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.671) ومستوى معنوية (Sig=0.000) وهو أقل 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة على أساس أن: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الاقتصادية يعد مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

2- 4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1-ث): يعد مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

بلغ مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تنمية الموارد البشرية قيمة 0,033 وهو أقل من 0.05 حسب اختبار كولموغوروف سميروف، وهذا ما يدل على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن (One sample test) لاختبار هذه الفرضية، وذلك بافتراض  $\text{Test Value} = 3$ ، وقبل ذلك، هذه بعض الاحصاءات الوصفية لهذا المتغير مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (54): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) بالتطبيق

على المرافق العمومية الاقتصادية

Descriptive Statistics

|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|-----------------------|----|--------|----------------|---------|---------|
| تنمية الموارد البشرية | 63 | 3,1528 | ,87944         | 1,00    | 4,88    |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تنمية الموارد البشرية جاء بقيمة (3.1528) وبانحراف معياري قدره (0.87944)، أما اختبار ويلكوكسن فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (55): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) بالمرافق العمومية الاقتصادية

Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis                                   | Test                                 | Sig. | Decision                    |
|---|---------------------------------------------------|--------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1 | The median of تنمية_الموارد_البشرية equals 3,000. | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,083 | Retain the null hypothesis. |

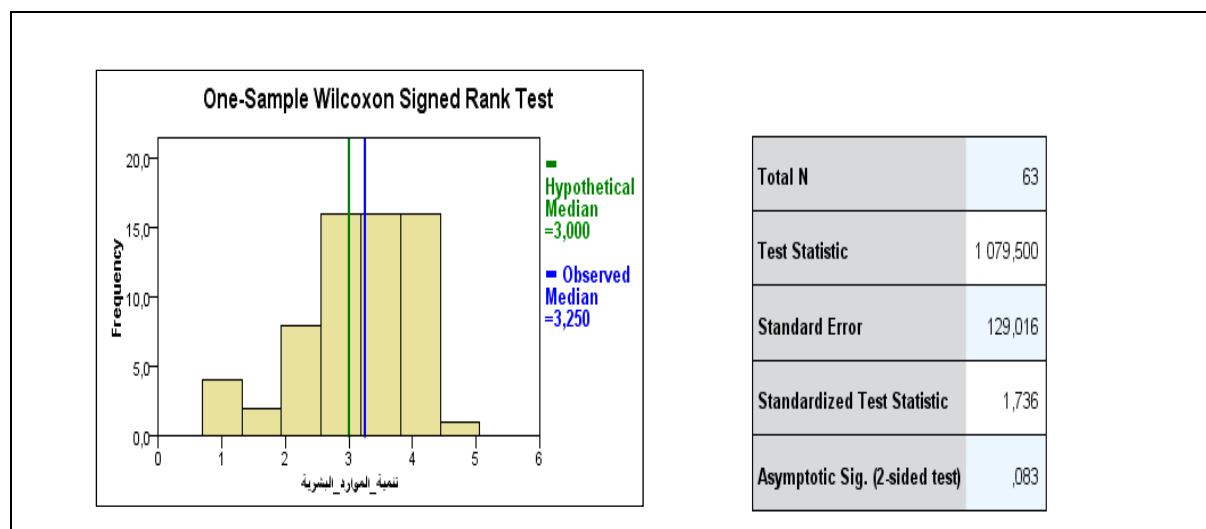
Asymptotic significances are displayed. The significance level is, 05.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

استنادا إلى نتائج اختبار ويلكوكسن الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح أن مستوى الدلالة يساوي (Sig=0.083)، وهو أكبر من 0.05 (غير دال)، ما يعني قبول الفرض الصفري على أساس أن: مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة غير مقبول من وجهة نظر عينة البحث.

والشكل الموالي يوضح بالرسم نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) بالمرافق العامة الاقتصادية:

شكل رقم (15): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) بالمرافق العمومية الاقتصادية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الوسيط الملاحظ (التجريبي) يساوي 3,250، وهو أعلى من الوسيط الفرضي 3,000، ومستوى الدلالة يساوي 0,083، ما يعني أن هذه النتيجة غير دالة إحصائياً.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الاقتصادية

تنص الفرضية الثانية على أنه: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة البحث.

1- اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

قبل اختبار هذه الفرضية يجب تحديد طبيعة التوزيع للبيانات، وذلك من أجل اختيار الاختبار الإحصائي المناسب، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بهذه الفرضية.

جدول رقم (56): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| شبيرو-ويلك |    |           | كولموكروف-سميرنوف |    |           | المتغير       |
|------------|----|-----------|-------------------|----|-----------|---------------|
| Sig.       | df | Statistic | Sig.              | df | Statistic |               |
| 0.092      | 63 | 0.967     | 0.037             | 63 | 0.155     | تطوير التخطيط |
| 0.125      | 63 | 0.970     | 0.200             | 63 | 0.083     | تطوير التنظيم |
| 0.210      | 63 | 0.974     | 0.200             | 63 | 0.096     | تطوير التوجيه |
| 0.003      | 63 | 0.936     | 0.001             | 63 | 0.151     | تطوير الرقابة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22

استناداً لحجم العينة الذي يفوق 50 مفردة، فإننا سنعتمد على اختبار كولموغوروف-سميرنوف لتحديد طبيعة التوزيع الاحتمالي للبيانات، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) لعنصر تطوير التخطيط وتطوير الرقابة يساوي

0,370 و 0,001 على التوالي، وهما أقل من مستوى الدلالة 0,05، فإن بيانات هذين العنصرين لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية لاختبار الفرضيات المتعلقة بهذين العنصرين. أما مستوى الدلالة (Sig) الخاص بعنصر تطوير التنظيم، وتطوير التوجيه، يساوي 0,200، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة 0,05، لذا فالبيانات المتعلقة بهذين العنصرين تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعني وجوب استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لاختبار الفرضيات المتعلقة بها.

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

2- 1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ): يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث. أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (تطوير التخطيط)، القيم المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (57): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| Tests of Normality |                                 |    |      |              |    |      |
|--------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|                    | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير التخطيط      | ,115                            | 63 | ,037 | ,967         | 63 | ,092 |

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير التخطيط جاء بقيمة 0,037 وهو أقل من 0,05 حسب اختبار كولموغوروف سميروف، وهذا ما يدل على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار Wilcoxon لاختبار هذه الفرضية، وذلك بافتراض  $\text{Test Value} = 3$ . وقبل ذلك يستحسن عرض بعض الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (58): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| تطوير التخطيط          | 63 | 1,67    | 4,67    | 3,4140 | ,58925         |
| Valid N (listwise)     | 63 |         |         |        |                |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمتغير تطوير التخطيط جاء بقيمة (3,4140)، وانحراف معياري قدر بـ (0,58925)، أما اختبار ويلكوكسن فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:



جدول رقم (59): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الاقتصادية

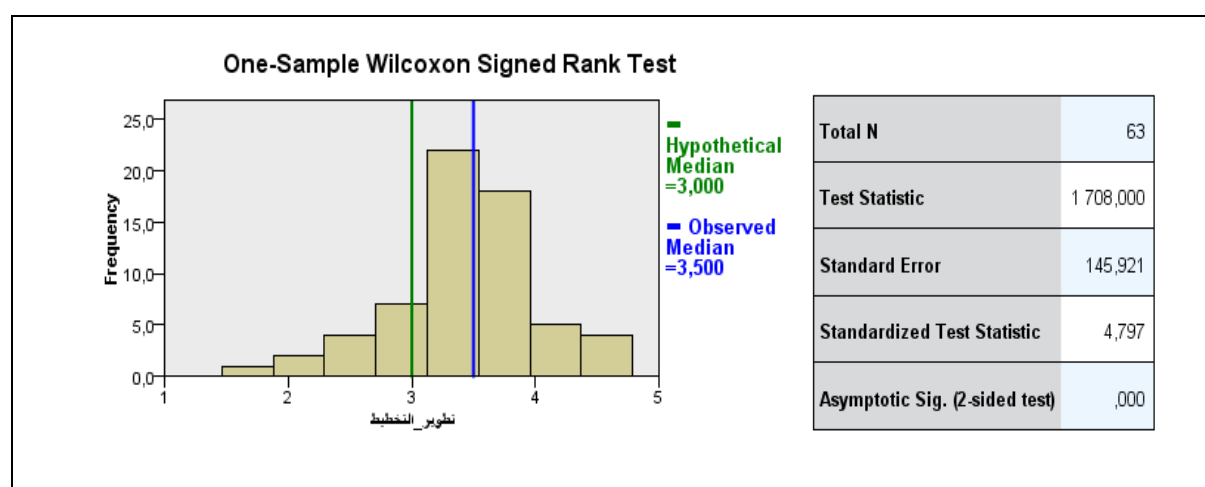
| Hypothesis Test Summary                                                |                                             |                                      |      |                             |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|------|-----------------------------|
|                                                                        | Null Hypothesis                             | Test                                 | Sig. | Decision                    |
| 1                                                                      | The median of التطوير_التخطيط equals 3,000. | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |
| Asymptotic significances are displayed. The significance level is, 05. |                                             |                                      |      |                             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

بناءً على نتائج الإحصاءات الوصفية لهذه الفرضية التي أظهرت أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير تطوير التخطيط تساوي (3,41) وهي أكبر من المتوسط الافتراضي (3,000)، وكذا نتائج اختبار ويلكوكسن التي أظهرت أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهو أقل من 0,05، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونؤيد الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

والشكل الموالي يوضح بالرسم نتائج اختبار هذه الفرضية بالمرافق العمومية الاقتصادية:

شكل رقم (16): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الاقتصادية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الوسيط الملاحظ (التجريبي) يساوي 3,500، وهو أعلى من الوسيط الفرضي 3,000، ومستوى الدلالة يساوي sig=0.000، ما يعني أن هذه النتيجة دالة إحصائياً.

ولتأكيد هذه الدلالة عمليا يمكن حساب حجم التأثير من خلال العلاقة<sup>1</sup>:  $Z/\sqrt{n}$  = حجم التأثير. حيث: Z هو الاختبار الإحصائي الموحد، Standardized Test Statistic، و n حجم العينة، ومقدار التأثير إذا كان:  $0.3 < 0.10$  (ضعيف،  $0.3 < 0.5$ ) متوسط،  $0.5 \geq$  كبير.

ومنه حجم التأثير يساوي  $4.797/\sqrt{63} = 0.60$ ، أي ما يعادل نسبة 60%، ما يعني أن تأثير التنمية الإدارية على تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الاقتصادية "كبير".

2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-ب): يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (تطوير التنظيم)، القيم المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (60): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| Tests of Normality                                 |                                 |    |       |              |    |      |
|----------------------------------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                                                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                                                    | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير التنظيم                                      | ,083                            | 63 | ,200* | ,970         | 63 | ,125 |
| *. This is a lower bound of the true significance. |                                 |    |       |              |    |      |
| a. Lilliefors Significance Correction              |                                 |    |       |              |    |      |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير التنظيم جاء بقيمة 0,200 وهو أكبر من 0.05 حسب اختبار كولموغوروف سميروف، وهذا ما يدل على أن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One-Sample T Test)، لاختبار هذه الفرضية، وذلك بافتراض  $Value = 3$ ، وهذه بعض الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير، موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (61): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالتطبيق على

المرافق العمومية الاقتصادية

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| تطوير التنظيم          | 63 | 1,92    | 4,62    | 3,4249 | ,48863         |
| Valid N (listwise)     | 63 |         |         |        |                |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي لمتغير تطوير التنظيم يساوي (3,4249) والانحراف المعياري يساوي (0,48863)، أما نتائج اختبار (One-Sample T Test) فقد جاءت كما هو موضح بالجدول التالي:

<sup>1</sup> Jacob Cohen, **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, second edition, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 1988, p82.

جدول رقم (62): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالمرافق العمومية الاقتصادية

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |
|                 |                |    |                 |                 | Lower Upper                               |
| تطوير التنظيم   | 6,902          | 62 | ,000            | ,42491          | ,3018 ,5480                               |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يلاحظ من الجدول رقم (62) أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي (6,902) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية (2.000) ومستوى الدلالة (Sig=0.000)، وهو أقل 0,05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

ولتأكيد هذه الدلالة عمليا يمكن حساب حجم التأثير من خلال العلاقة<sup>1</sup>: حجم التأثير  $m-c/\sigma = m$  حيث  $m$  هي المتوسط الحسابي،  $c$  هو المتوسط الفرضي (3)،  $\sigma$  الانحراف المعياري، ومقدار التأثير: (0.2 < 0.5) ضعيف، (0.5 < 0.8) متوسط، (0.8 > 0.8) كبير.

ومنه حجم التأثير يساوي:

$0.87 = (3.4249-3)/0.48863$  ، أي ما يعادل نسبة 87 %، ما يعني أن تأثير التنمية الإدارية على تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الاقتصادية "كبير".

2- 3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ت): يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث. أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (تطوير التوجيه)، القيم المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (63): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| Tests of Normality                                 |                                 |    |       |              |    |      |
|----------------------------------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                                                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                                                    | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير التوجيه                                      | ,096                            | 63 | ,200* | ,974         | 63 | ,210 |
| *. This is a lower bound of the true significance. |                                 |    |       |              |    |      |
| a. Lilliefors Significance Correction              |                                 |    |       |              |    |      |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

<sup>1</sup> Ibid, p83.

حسب اختبار كولموغروف سميروف المبين في الجدول أعلاه، يتضح أن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير التوجيه يساوي 0,200 وهو أكبر من 0,05، وهذا ما يدل على أن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي لذا سيتم استخدام اختبار (One-Sample T Test). لاختبار هذه الفرضية، وذلك بافتراض  $\text{Test Value} = 3$ ، وهذه بعض الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (64): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| تطوير التوجيه          | 63 | 1,85    | 4,62    | 3,4811 | ,56374         |
| Valid N (listwise)     | 63 |         |         |        |                |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي لمتغير تطوير التوجيه يساوي (3,4811)، بانحراف معياري قدره (0,56374)، أما نتائج اختبار (One-Sample T Test) فقد جاءت كما يلي:

جدول رقم (65): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالمرافق العمومية الاقتصادية

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |       |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تطوير التوجيه   | 6,773          | 62 | ,000            | ,48107          | ,3391                                     | ,6231 |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يظهر الجدول رقم (65) المبين أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي (6,773) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2,000)، ومستوى الدلالة (Sig=0.000)، وهو أقل 0,05، أي أن الدور كان معنوي، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

ولتأكيد هذا الدور المعنوي، يمكن حساب حجم التأثير من خلال العلاقة:  $\text{حجم التأثير} = m - c/\sigma$ ، ومنه حجم التأثير يساوي:

$0,85 = (3,4811 - 3) / 0,56374$ ، أي ما يعادل نسبة 85 %، ما يعني أن تأثير التنمية الإدارية على تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الاقتصادية "كبير".

2- 4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2-ث): يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

يوضح الجدول التالي اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (تطوير الرقابة) حسب اختبار كولموغوروف سميروف، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (66): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| Tests of Normality                    |                                 |    |      |              |    |      |
|---------------------------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|                                       | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير_الرقابة                         | ,151                            | 63 | ,001 | ,936         | 63 | ,003 |
| a. Lilliefors Significance Correction |                                 |    |      |              |    |      |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يظهر الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير الرقابة يساوي 0,001 وهو أقل من 0,05، وهذا ما يدل على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن لاختبار هذه الفرضية، وذلك بافتراض  $\text{Test Value} = 3$ ، وهذه بعض الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (67): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| تطوير_الرقابة          | 63 | 2,00    | 4,30    | 3,3746 | ,53911         |
| Valid N (listwise)     | 63 |         |         |        |                |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من الجدول رقم (67) أن المتوسط الحسابي لمتغير تطوير الرقابة بلغ قيمة (3,3746)، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الافتراضي (3,000)، وأن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,56374)، أما نتائج اختبار ويلكوكسن (One-Sample)، فقد جاءت كما يلي:

جدول رقم (68): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالمرافق العمومية الاقتصادية

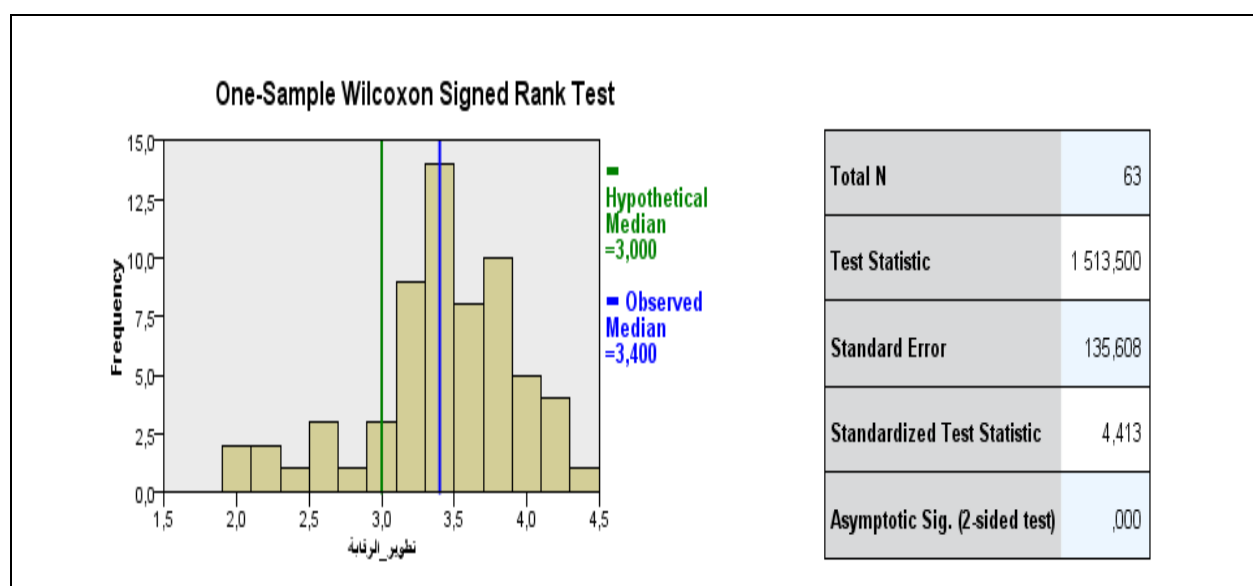
| Hypothesis Test Summary                                                |                                           |                                      |      |                             |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|------|-----------------------------|
|                                                                        | Null Hypothesis                           | Test                                 | Sig. | Decision                    |
| 1                                                                      | The median of تطوير_الرقابة equals 3,000. | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |
| Asymptotic significances are displayed. The significance level is, 05. |                                           |                                      |      |                             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

بناء على نتائج الإحصاءات الوصفية التي أظهرت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير تطوير الرقابة تساوي (3,37) وهي أكبر من المتوسط الافتراضي (3,000)، وكذا نتائج اختبار ويلكوكسن التي أظهرت أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهو أقل من 0,05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

والشكل الموالي يوضح بالرسم نتائج اختبار هذه الفرضية بالمرافق العمومية الاقتصادية:

شكل رقم (17): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالمرافق العمومية الاقتصادية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الوسيط الملاحظ (التجريبي) يساوي 3,400، وهو أعلى من الوسيط الفرضي 3,000، ومستوى الدلالة يساوي 0,000، ما يعني أن هذه النتيجة دالة إحصائية، ولتأكيد هذه الدلالة عمليا يمكن حساب حجم التأثير من خلال العلاقة:  $Z/\sqrt{n} = \text{حجم التأثير}$ ، ومنه  $\text{حجم التأثير} = 4,413/\sqrt{63} = 0,56$  أي ما يعادل نسبة 56 %، ما يعني أن تأثير التنمية الإدارية على تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الاقتصادية "كبير". حسب مقياس Cohen.

### ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الاقتصادية

تنص الفرضية الثالثة على أنه: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة الميدانية بولاية المسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية.

#### 1- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الاقتصادية

إذا كان عدد مفردات الفئة الواحدة أكبر من 50 مفردة سنستخدم اختبار كولموغوروف سميروف Kolmogorov-Smirnov لاختبار طبيعة التوزيع، أما إذا كان عدد مفردات الفئة الواحدة أقل من 50 مفردة سنستخدم اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk.

1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى (3-أ): لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف الجنس.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بهذه الفرضية:

جدول رقم (69): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى (3-أ) بالتطبيق على المرافق

#### العمومية الاقتصادية

##### Tests of Normality

|                     | الجنس | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------------|-------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                     |       | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير_العمل_الإداري | ذكر   | ,120                            | 40 | ,147 | ,942         | 40 | ,041 |
|                     | أنثى  | ,211                            | 23 | ,009 | ,876         | 23 | ,009 |

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الجدول رقم (69) أعلاه أن عدد مفردات الفئتين (ذكر، أنثى) لا يتجاوز 50 مفردة في كل فئة لذا سنعتمد على اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk في تحديد معلية أو لامعلمية البيانات المتعلقة بهذه الفرضية وحسب هذا الاختبار فإن قيم مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0,05)، وهذا يدل على أن بيانات هذه الفرضية لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن متغير الجنس يشمل مجموعتين مستقلتين سنستخدم اختبار مان ويتني Whitney Mann- في اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (70): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (3-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية

الاقتصادية

### Mann-Whitney Test

| Ranks               |       |    |           |              |
|---------------------|-------|----|-----------|--------------|
|                     | الجنس | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
| تطوير_العمل_الإداري | ذكر   | 40 | 30,33     | 1213,00      |
|                     | أنثى  | 23 | 34,91     | 803,00       |
|                     | Total | 63 |           |              |

| Test Statistics <sup>a</sup> |                     |
|------------------------------|---------------------|
|                              | تطوير_العمل_الإداري |
| Mann-Whitney U               | 393,000             |
| Wilcoxon W                   | 1213,000            |
| Z                            | -,957               |
| Asymp. Sig. (2-tailed)       | ,338                |

a. Grouping Variable: الجنس

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22

يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول أن متوسطات الرتب بين الذكور والإناث تختلف، حيث بلغت عند الذكور 30,33، بينما عند الإناث 34,91، أما قيمة مان وتيني Mann-Whitney U بلغت 393,000، في حين جاءت قيمة Wilcoxon W مساوية 1213,000، وقيمة Z تساوي -0,957، ومستوى الدلالة (Sig. (2-tailed) تساوي 0,338 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف الجنس.

1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية (3-ب): لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف العمر.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي المتعلق ببيانات الفرضية الفرعية الثانية:



جدول رقم (71): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية (3-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| Tests of Normality  |              |                                 |    |                   |              |    |      |
|---------------------|--------------|---------------------------------|----|-------------------|--------------|----|------|
|                     | العمر        | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |                   | Shapiro-Wilk |    |      |
|                     |              | Statistic                       | df | Sig.              | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير_العمل_الإداري | أقل_من30سنة  | ,240                            | 11 | ,075              | ,914         | 11 | ,273 |
|                     | من30إلى40سنة | ,123                            | 17 | ,200 <sup>*</sup> | ,950         | 17 | ,463 |
|                     | من41إلى50سنة | ,222                            | 26 | ,002              | ,905         | 26 | ,020 |
|                     | أكثر_من51سنة | ,170                            | 9  | ,200 <sup>*</sup> | ,897         | 9  | ,235 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

بما أن عدد مفردات أي من الفئات العمرية لا يتجاوز 50 مفردة في كل فئة، سنعمد على اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk في تحديد معلومية أو لامعلومية البيانات المتعلقة بهذه الفرضية، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) للفئة (من 41 إلى 50 سنة) يساوي 0,020 وهي أقل من (0,05) وبالتالي بيانات هذه الفرضية لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن عدد المجموعات أكثر من مجموعتين مستقلتين، سنعمد على اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis، في اختبار هذه الفرضية، وهو اختبار بديل لاختبار ANOVA حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (72): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (3-ب) بالمرافق العمومية الاقتصادية

### Kruskal-Wallis Test

| Ranks               |              |    |           |
|---------------------|--------------|----|-----------|
|                     | العمر        | N  | Mean Rank |
| تطوير_العمل_الإداري | أقل_من30سنة  | 11 | 31,45     |
|                     | من30إلى40سنة | 17 | 36,12     |
|                     | من41إلى50سنة | 26 | 30,69     |
|                     | أكثر_من51سنة | 9  | 28,67     |
| Total               |              | 63 |           |

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

|             | تطوير_العمل_الإداري |
|-------------|---------------------|
| Chi-Square  | 1,300               |
| df          | 3                   |
| Asymp. Sig. | ,729                |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المجموعة الثانية حققت أعلى متوسط رتب (36,12)، والمجموعة الرابعة حققت أقل متوسط رتب (28,67)، وجاءت قيمة Chi-Square تساوي (1,300) بدرجات حرية (3)، وهو أقل من القيمة الجدولية (7,81)، ما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين المجموعات، وما يؤكد ذلك مستوى الدلالة Sig الذي يساوي (0,729) وهو أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية على أساس أنه: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف العمر

1-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (3-ت): لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف المستوى التعليمي.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لهذه الفرضية:

جدول رقم (73): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة (3-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| Tests of Normality <sup>b</sup> |                             |                                 |    |       |              |    |      |
|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                                 | المستوى التعليمي            | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                                 |                             | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير العمل الإداري             | ثانوي أو أقل                | ,275                            | 7  | ,118  | ,854         | 7  | ,134 |
|                                 | تقني سامي                   | ,286                            | 3  | .     | ,931         | 3  | ,493 |
|                                 | ليسانس                      | ,212                            | 14 | ,089  | ,875         | 14 | ,050 |
|                                 | ماستر                       | ,222                            | 28 | ,001  | ,885         | 28 | ,005 |
|                                 | دراسات عليا ماجستير دكتوراه | ,261                            | 4  | .     | ,898         | 4  | ,419 |
|                                 | مهندس                       | ,193                            | 6  | ,200* | ,880         | 6  | ,269 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

b. DESS. It has been omitted.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يلاحظ من الجدول أعلاه، وحسب اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk فإن قيمة مستوى الدلالة (Sig) لفئة حملة شهادة الماستر تساوي 0,005، وهي أقل من (0,05)، وبالتالي بيانات هذه الفرضية لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن متغير المستوى التعليمي يشمل على أكثر من مجموعتين مستقلتين، سنعتمد على اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (74): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (3-ت) بالمرافق العمومية الاقتصادية

### Kruskal-Wallis Test

| Ranks               |                             |    |           |
|---------------------|-----------------------------|----|-----------|
|                     | المستوى التعليمي            | N  | Mean Rank |
| تطوير_العمل_الإداري | ثانوي_أو_أقل                | 7  | 33,21     |
|                     | تقني_سامي                   | 3  | 32,33     |
|                     | ليسانس                      | 14 | 27,86     |
|                     | ماستر                       | 28 | 33,00     |
|                     | دراسات_عليا_متخصصة_DESS     | 1  | 4,00      |
|                     | دراسات_عليا_ماجستير_دكتوراه | 4  | 42,38     |
|                     | مهندس                       | 6  | 33,17     |
|                     | Total                       | 63 |           |

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

|             | تطوير_العمل_الإداري |
|-------------|---------------------|
| Chi-Square  | 4,478               |
| df          | 6                   |
| Asymp. Sig. | ,612                |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

المستوى\_التعليمي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط الرتب للمجموعة السادسة حقق أعلى قيمة (42,38)، وأن المجموعة الثالثة والخامسة حققت أقل متوسط رتب (27,86 و 4,00) على التوالي، كما أن قيمة Chi-Square تساوي (4,478) بدرجات حرية 6، وهو أقل من القيمة الجدولية (12,59) ما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين المجموعات، وجاء مستوى الدلالة Sig يساوي (0,612) وهو أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية على أساس أنه: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف المستوى التعليمي.

4-1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (3-ت): لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف المنصب.

يوضح الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (75): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة (3-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

Tests of Normality<sup>b</sup>

|                     | المنصب الحالي | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------------|---------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                     |               | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير_العمل_الإداري | مدير          | ,215                            | 3  | .     | ,989         | 3  | ,800 |
|                     | رئيس_قسم      | ,182                            | 6  | ,200* | ,941         | 6  | ,668 |
|                     | رئيس_مصلحة    | ,208                            | 29 | ,002  | ,894         | 29 | ,007 |
|                     | رئيس_مكتب     | ,080                            | 24 | ,200* | ,977         | 24 | ,835 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

b. فرعي\_مدير = الحالي\_المنصب is constant when الإداري\_العمل\_تطوير. It has been omitted.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يتضح من الجدول أعلاه، حسب اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk، أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) التي توافق رتبة رئيس مصلحة تساوي 0,007 وهي أقل من (0,05)، وهذا يدل على أن بيانات هذه الفرضية لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سنعتمد على اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis، في اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (76): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (3-ث) بالمرافق العمومية الاقتصادية

### Kruskal-Wallis Test

Ranks

|                     | المنصب الحالي | N  | Mean Rank |
|---------------------|---------------|----|-----------|
| تطوير_العمل_الإداري | مدير          | 3  | 49,50     |
|                     | مدير_فرعي     | 1  | 43,50     |
|                     | رئيس_قسم      | 6  | 28,58     |
|                     | رئيس_مصلحة    | 29 | 29,26     |
|                     | رئيس_مكتب     | 24 | 33,50     |
|                     | Total         | 63 |           |

Test Statistics<sup>a,b</sup>

|             | الإداري_العمل_تطوير |
|-------------|---------------------|
| Chi-Square  | 4,154               |
| df          | 4                   |
| Asymp. Sig. | ,386                |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

المنصب\_الحالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يظهر الجدول أعلاه أن متوسط الرتب للمجموعة الأولى حقق أعلى قيمة (49,50)، وأن المجموعة الثالثة حققت أقل متوسط رتب (28,58)، وجاءت قيمة كاي تربيع Chi-Square تساوي (4,154) بدرجات حرية (4) وهي أقل من القيمة الجدولية (9,49)، ما يدل على عدم وجود فروق معنوية، كما أن مستوى دلالة Sig يساوي (0,386) وهو أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية على أساس أنه: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف المنصب.

1-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (3-ج): لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لهذه الفرضية:

جدول رقم (77): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الخامسة (3-ج) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| Tests of Normality  |                   |                                 |    |       |              |    |      |
|---------------------|-------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                     | مدة الخدمة        | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                     |                   | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير_العمل_الإداري | أقل من 5 سنوات    | ,167                            | 6  | ,200* | ,974         | 6  | ,919 |
|                     | من 5 إلى 10 سنوات | ,142                            | 14 | ,200* | ,943         | 14 | ,456 |
|                     | من 11 إلى 15 سنة  | ,179                            | 13 | ,200* | ,882         | 13 | ,076 |
|                     | أكثر من 15 سنة    | ,143                            | 30 | ,123  | ,913         | 30 | ,018 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

حسب نتائج اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk الموضح في الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) الذي يوافق فئة (أكثر من 15 سنة) يساوي 0,018 وهو أقل من (0,05)، وهذا يدل على أن بيانات هذه الفرضية لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سنستخدم اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis في اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (78): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (3-ج) بالمرافق العمومية الاقتصادية

# Kruskal-Wallis Test

Ranks

|                     | مدة الخدمة        | N  | Mean Rank |
|---------------------|-------------------|----|-----------|
| تطوير_العمل_الإداري | أقل من 5 سنوات    | 6  | 40,42     |
|                     | من 5 إلى 10 سنوات | 14 | 44,61     |
|                     | من 11 إلى 15 سنة  | 13 | 28,23     |
|                     | أكثر من 15 سنة    | 30 | 26,07     |
|                     | Total             | 63 |           |

Test Statistics<sup>a,b</sup>

|             | تطوير العمل الإداري |
|-------------|---------------------|
| Chi-Square  | 11,602              |
| df          | 3                   |
| Asymp. Sig. | ,009                |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: مدة\_الخدمة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يظهر الجدول أعلاه، أن متوسط الرتب للمجموعة الثانية التي تمتلك خبرة ( من 5 إلى 10 سنوات) حقق أعلى قيمة (44,61) وهو يختلف كثير عن المجموعة الثالثة والرابعة (28,23) و (26,07) على التوالي وجاءت قيمة كاي تربيع Chi-Square تساوي (11,602) بدرجات حرية (3) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7,81)، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.009) وهو أقل من 0,05، ما يدل على وجود فروق معنوية، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة على أساس أنه: توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

ولحساب حجم التأثير من نتائج اختبار (كروكسال واليس) لهذه الفرضية من خلال الصيغة التالية<sup>1</sup>:

$$\eta H^2 = \frac{H - K + 1}{n - k}$$

حيث أن H: قيمة إحصائية تعطى في اختبار كروكسال واليس (test statistic)، K: عدد المجموعات، n حجم العينة، ومقدار التأثير، إذا كان: (0.01 < 0.06) ضعيف، (0.06 < 0.14) متوسط، (0.14 ≥) كبير، ومنه حجم التأثير يساوي:

$$\eta H^2 = \frac{11.602 - 4 + 1}{63 - 4}$$

<sup>1</sup> Jacob Cohen, **Explaining psychological statistics**, third edition, John Wiley and Sons, New York, 2007.

ويساوي 0.14، وهو ما يعني:

أن تأثير الفروق المعنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة التي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، "كبير".

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات بالمرافق العمومية الإدارية

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستمارة المتعلقة بمستوى التنمية الإدارية وكذا دور التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة بالتطبيق على هذا النوع من المرافق العمومية، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

#### أولاً: اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الإدارية

تنص الفرضية على أنه: يعد مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية بولاية المسيلة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

قبل اختبار هذه الفرضية يجب تحديد مدى علمية، أو لاعملمية البيانات المكونة لمتغيرات التنمية الإدارية، من أجل اختيار الاختبار المناسب، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بهذه الفرضية.

جدول رقم (79): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

| شبيرو-ويلك |    |           | كولموغروف-سميرنوف |    |           |                           |
|------------|----|-----------|-------------------|----|-----------|---------------------------|
| Sig.       | df | Statistic | Sig.              | df | Statistic |                           |
| ,009       | 72 | ,953      | ,018              | 72 | ,116      | تطوير القوانين واللوائح   |
| ,070       | 72 | ,969      | ,008              | 72 | ,124      | تطوير الهيكل التنظيمي     |
| ,567       | 72 | ,985      | ,077              | 72 | ,099      | تطبيق الإدارة الإلكترونية |
| ,515       | 72 | ,984      | ,200              | 72 | ,076      | تنمية الموارد البشرية     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

بما أن حجم العينة هو 72، لذا سنعتمد على اختبار كولموغروف-سميرنوف لتحديد طبيعة التوزيع الاحتمالي للبيانات، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) لعنصر تطوير القوانين واللوائح، وعنصر تطوير الهيكل التنظيمي يساوي 0.018، و0.008 على التوالي، وهما قيمتان أقل من مستوى الدلالة 0.05، لذا فإن بيانات هذين العنصرين لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن لعينة واحدة (One sample test)، بافتراض Test Value = 3.

أما مستوى الدلالة (Sig) الخاص بعنصر تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتنمية الموارد البشرية هو 0.077 و0.200 على التوالي، وهما قيمتان أكبر من مستوى الدلالة 0.05، لذا فالبيانات المتعلقة بهذين العنصرين تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (T-Test)، بافتراض  $Test\ Value = 3$ .

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى بالمرافق العمومية الإدارية

2-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-أ): يعد مستوى تطوير القوانين واللوائح المعمول بها بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

بناء على اختبار كولموغوروف سميروف فإن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير القوانين واللوائح جاء بقيمة 0,018 وهو أقل من 0,05، لذا فالبيانات المتعلقة بهذه الفرضية لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام ويلكوكسن لاختبار هذه الفرضية.

والجدول التالي يوضح قيمة المتوسط الحسابي، والانحراف لهذه الفرضية.

جدول رقم (80): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الأولى (1-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

| Descriptive Statistics  |    |         |         |        |                |
|-------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                         | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| تطوير_القوانين_واللوائح | 72 | 1,71    | 4,57    | 3,5139 | ,52182         |
| Valid N (listwise)      | 72 |         |         |        |                |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تطوير القوانين واللوائح يساوي (3,5139) وبانحراف معياري قدر بـ (0,52182)، أما نتائج اختبار ويلكوكسن فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (81): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-أ) بالمرافق العمومية الإدارية

| Hypothesis Test Summary                                                |                                                     |                                      |      |                             |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|------|-----------------------------|
|                                                                        | Null Hypothesis                                     | Test                                 | Sig. | Decision                    |
| 1                                                                      | The median of تطوير_القوانين_واللوائح equals 3,000. | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |
| Asymptotic significances are displayed. The significance level is, 05. |                                                     |                                      |      |                             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

استنادا إلى نتائج اختبار ويلكوكسن الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهو أقل من 0,05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة على أساس أن: مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة يعد مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.



2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية (1-ب): يعد مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

بناء على اختبار كولموغوروف سمير نوف فإن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير الهيكل التنظيمي جاء بقيمة 0,008 وهو أقل من 0,05، مما يعني أن البيانات المتعلقة بهذه الفرضية لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنستخدم ويلكوكسن لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية.

جدول رقم (82): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثانية (1-ب) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| تطوير_الهيكل_التنظيمي  | 72 | 1,88    | 4,88    | 3,0399 | ,71047         |
| Valid N (listwise)     | 72 |         |         |        |                |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تطوير الهيكل التنظيمي يساوي (3,0399) وبانحراف معياري قدره (0,71047)، أما اختبار ويلكوكسن، فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (83): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (1-ب) بالمرافق العمومية الإدارية

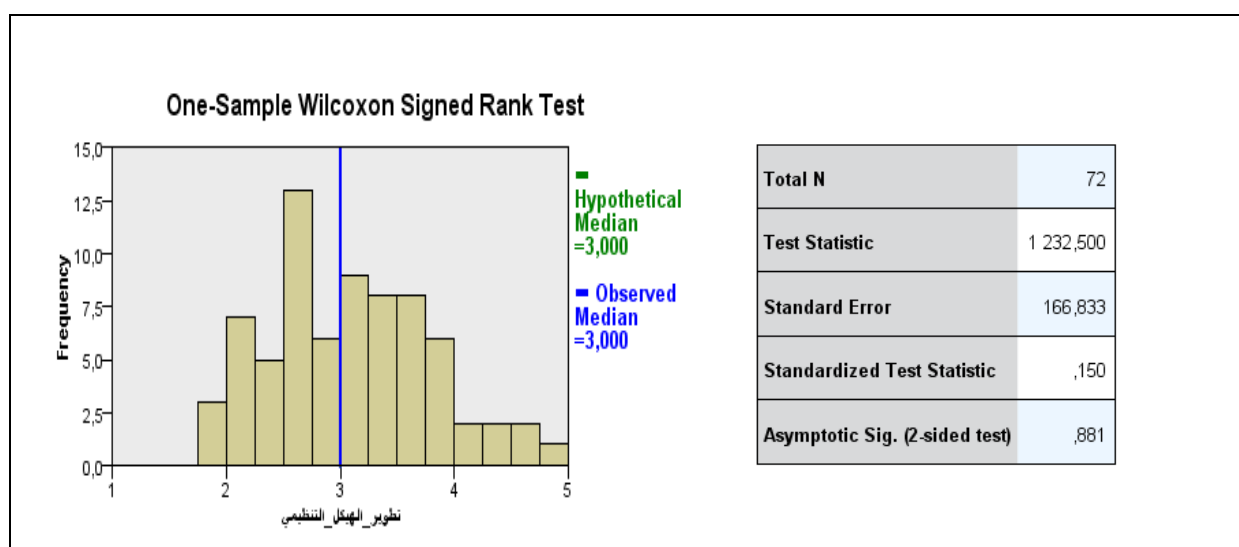
| Hypothesis Test Summary                                                |                                                   |                                      |      |                             |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------|------|-----------------------------|
|                                                                        | Null Hypothesis                                   | Test                                 | Sig. | Decision                    |
| 1                                                                      | The median of تطوير_الهيكل_التنظيمي equals 3,000. | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,881 | Retain the null hypothesis. |
| Asymptotic significances are displayed. The significance level is, 05. |                                                   |                                      |      |                             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig=0,881) وهو أكبر من 0,05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة على أساس أن: مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة غير مقبول من وجهة نظر عينة البحث.

والشكل الموالي يوضح نتائج هذا اختبار كما يلي:

شكل رقم (18): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية (1-ب) بالمرافق العمومية الإدارية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الوسيط الملاحظ (التجريبي) يساوي 3.000، وهو يساوي الوسيط الفرضي 3.000، ومستوى الدلالة يساوي 0.881، ما يعني أن هذه النتيجة غير دالة إحصائياً.

2- 3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (1-ت): يعد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

بناء على اختبار كولموغوروف سميرو نوف فإن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء بقيمة 0,077 وهو أكبر من 0,05، ما يعني أن البيانات المتعلقة بهذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنستخدم اختبار (ت) لعينة واحدة لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية.

جدول رقم (84): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثالثة (1-ت) بالتطبيق على

المرافق العمومية الإدارية

| One-Sample Statistics     |    |        |                |                 |
|---------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                           | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| تطبيق الإدارة الإلكترونية | 72 | 3,2407 | ,68620         | ,08087          |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تطبيق الإدارة الإلكترونية يساوي (3.2407) وانحراف معياري قدره (0.08087)، وخطأ معياري بقيمة (0.68620)، أما اختبار (ت) لعينة واحدة (T-Test) فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (85): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (1-ت) بالمرافق العمومية الإدارية

| One-Sample Test           |                |    |                 |                 |                                           |       |
|---------------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                           | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|                           | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                           |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تطبيق الإدارة الإلكترونية | 2,977          | 71 | ,004            | ,24074          | ,0795                                     | ,4020 |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الجدول رقم (85) أن قيمة t المحسوبة تساوي (2.977) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1,664) ومستوى معنوية (Sig=0.004) وهو أقل 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة على أساس أن: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة يعد مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

2- 4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1-ث): يعد مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

حسب اختبار كولموغوروف سميروف، فإن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تنمية الموارد البشرية جاء بقيمة 0,200، وهو أكبر من 0.05، وهذا ما يدل على أن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (T.Test) لاختبار هذه الفرضية، وذلك بافتراض Test Value = 3، والجدول التالي يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية.

جدول رقم (86): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) بالتطبيق

#### على المرافق العمومية الإدارية

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| تنمية الموارد البشرية | 72 | 2,3003 | ,60393         | ,07117          |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تنمية الموارد البشرية جاء بقيمة (2,3003) وانحراف معياري قدر بـ (0,07117)، أما اختبار (ت) لعينة واحدة (T.Test) فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (87): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) بالمرافق العمومية الإدارية

| One-Sample Test       |                |    |                 |                 |                                           |        |
|-----------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                       | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |        |
|                       | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                       |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| تنمية الموارد البشرية | -9,830         | 71 | ,000            | -,69965         | -,8416                                    | -,5577 |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الجدول رقم (87) أن قيمة t المحسوبة تساوي (-9,830) وهي أقل من قيمة t الجدولية (1.664) ومستوى معنوية (Sig=0.000) وهو أقل 0,05، ولهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن: مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة غير مقبول من وجهة نظر عينة البحث.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الإدارية

تنص الفرضية الثانية على أنه: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية بولاية المسيلة من وجهة نظر عينة البحث.

1- اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

من أجل اختيار الاختبار المناسب لاختبار هذه الفرضية يجب أولا تحديد مدى معلمية أو لامعلمية البيانات المكونة لها.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بهذه الفرضية.

جدول رقم (88): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

| شبيرو-ويلك |    |           | كولموكروف-سميرنوف |    |           | المتغير       |
|------------|----|-----------|-------------------|----|-----------|---------------|
| Sig.       | df | Statistic | Sig.              | df | Statistic |               |
| 0,001      | 72 | ,930      | 0,000             | 72 | 0,171     | تطوير التخطيط |
| 0,349      | 72 | ,981      | 0,200             | 72 | 0,077     | تطوير التنظيم |
| 0,204      | 72 | ,977      | 0,200             | 72 | 0,076     | تطوير التوجيه |
| 0,008      | 72 | ,952      | 0,005             | 72 | 0,128     | تطوير الرقابة |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22.

يظهر اختبار كولموغوروف سميرنوف لتحديد طبيعة التوزيع الاحتمالي للبيانات، أن مستوى الدلالة (Sig) لعنصر تطوير التخطيط، وتطوير الرقابة يساوي 0,000، و0,005 على التوالي وهما أقل من مستوى الدلالة 0,05 لذا فإن بيانات هذين العنصرين لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية لاختبار الفرضيات المتعلقة بهذين العنصرين.

أما مستوى الدلالة (Sig) الخاص بعنصر تطوير التنظيم، وتطوير التوجيه، يساوي 0,200، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، لذا فالبيانات المتعلقة بهذين العنصرين تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنعتمد على الاختبارات الإحصائية المعلمية لاختبار الفرضيات المتعلقة بها.

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

2-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ): يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (تطوير التخطيط)، القيم المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (89): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالتطبيق على المرافق

### العمومية الإدارية

#### Tests of Normality

|               | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|               | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| التخطيط_تطوير | ,171                            | 72 | ,000 | ,930         | 72 | ,001 |

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير التخطيط جاء بقيمة 0,000 وهو أقل من 0,05 حسب اختبار كولموغوروف سميروف، وهذا ما يدل على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن لاختبار هذه الفرضية، وذلك بافتراض  $\text{Test Value} = 3$ ، وقبل ذلك يستحسن عرض بعض الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (90): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالتطبيق على المرافق

### العمومية الإدارية

#### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| التخطيط_تطوير      | 72 | 2,00    | 4,67    | 3,3310 | ,56743         |
| Valid N (listwise) | 72 |         |         |        |                |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمتغير تطوير التخطيط جاء بقيمة (3.3310) بانحراف معياري قدره (0,56743)، أما اختبار ويلكوكسن فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (91): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الإدارية

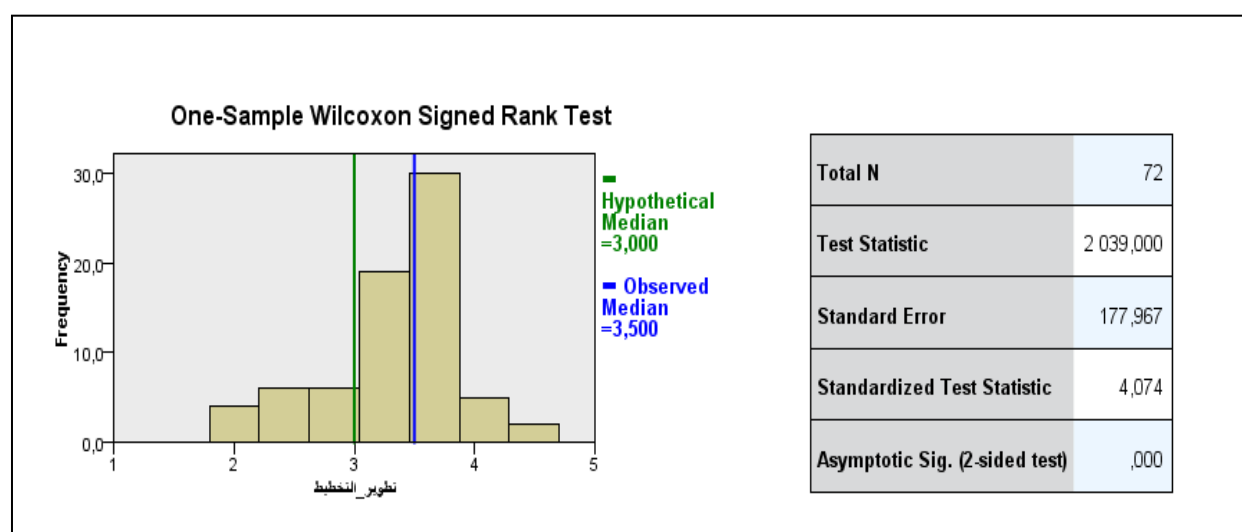
| Hypothesis Test Summary                                                |                                           |                                      |      |                             |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|------|-----------------------------|
|                                                                        | Null Hypothesis                           | Test                                 | Sig. | Decision                    |
| 1                                                                      | The median of تطوير_التخطيط equals 3,000. | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |
| Asymptotic significances are displayed. The significance level is, 05. |                                           |                                      |      |                             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

بناء على نتائج الإحصاءات الوصفية لهذه الفرضية التي أظهرت أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير تطوير التخطيط تساوي (3,33) وهي أكبر من المتوسط الافتراضي (3,000)، وكذا نتائج اختبار ويلكوكسن التي أظهرت أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهو أقل من 0.05، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونؤيد الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

والشكل الموالي يوضح بالرسم نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الإدارية:

شكل رقم (19): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الإدارية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الوسيط الملاحظ (التجريبي) يساوي 3,500، وهو أعلى من الوسيط الفرضي 3,000، ومستوى الدلالة يساوي Sig=0.000، ما يعني أن هذه النتيجة دالة إحصائياً. ولتأكيد هذه الدلالة عملياً يمكن حساب حجم التأثير من خلال العلاقة<sup>1</sup>:  $\text{حجم التأثير} = Z/\sqrt{n}$  ومقدار التأثير: (0.10 < 0.3) ضعيف، (0.3 < 0.5) متوسط، (0.5 > 0.5) كبير.

<sup>1</sup> Jacob Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Op.cit, p83.

ومنه حجم التأثير  $= 4.074/\sqrt{72} = 0.48$ ، أي ما يعادل نسبة 48%، ما يعني أن تأثير التنمية الإدارية على تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية "متوسط".

2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-ب): يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (تطوير التنظيم)، القيم المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (92): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالتطبيق على المرافق

#### العمومية الإدارية

##### Tests of Normality

|               | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|               | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| التنظيم تطوير | ,077                            | 72 | ,200* | ,981         | 72 | ,349 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير التنظيم جاء بقيمة 0,200 وهو أكبر من 0.05 حسب اختبار كولموغوروف سميروف، وهذا ما يدل على أن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One-Sample T Test). لاختبار هذه الفرضية، وذلك بافتراض  $Test Value = 3$ ، وهذه بعض الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (93): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالتطبيق على

#### المرافق العمومية الإدارية

##### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| تطوير_التنظيم      | 72 | 1,92    | 4,62    | 3,2030 | ,54718         |
| Valid N (listwise) | 72 |         |         |        |                |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمتغير تطوير التنظيم بلغ (3,20)، والانحراف المعياري بلغ (0,54718)، أما نتائج اختبار (ت) فقد جاءت كما هو موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (94): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالمرافق العمومية الإدارية

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |       |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تطوير التنظيم   | 3,148          | 71 | ,002            | ,20299          | ,0744                                     | ,3316 |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يلاحظ من الجدول رقم (94) أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي (3.148) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية (1.990) ومستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.002$ ) وهو أقل 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونؤيد الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

ولتأكيد هذه الدلالة عمليا يمكن حساب حجم التأثير من خلال العلاقة<sup>1</sup>:  $\text{حجم التأثير} = m - c / \sigma$ ، حيث  $m$  هي المتوسط الحسابي،  $c$  هو المتوسط الفرضي (3)،  $\sigma$  الانحراف المعياري، ومقدار التأثير: ( $0.2 < 0.5$ ) ضعيف، ( $0.5 < 0.8$ ) متوسط، ( $0.8 \geq$ ) كبير.

ومنه حجم التأثير يساوي:

$0.37 = (3.20 - 3) / 0.54718$ ، أي ما يعادل نسبة 37%، ما يعني أن تأثير التنمية الإدارية على تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الإدارية "ضعيف".

2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ت): يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث. أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (تطوير التوجيه)، القيم المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (95): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

| Tests of Normality |                                 |    |       |              |    |      |
|--------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                    | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير التوجيه      | ,076                            | 72 | ,200* | ,977         | 72 | ,204 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

<sup>1</sup> Op.cit, p83.



حسب اختبار كولموغوروف سميح نواف المبين في الجدول أعلاه، يتضح أن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير التوجيه يساوي 0,200 وهو أكبر من 0,05، وهذا ما يدل على أن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي لذا سيتم استخدام اختبار (One-Sample T Test). لاختبار هذه الفرضية، وذلك بافتراض  $\text{Test Value} = 3$ ، وهذه بعض الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (96): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالتطبيق على

#### المرافق العمومية الإدارية

Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| تطوير_التوجيه      | 72 | 2,08    | 4,46    | 3,1912 | ,56586         |
| Valid N (listwise) | 72 |         |         |        |                |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي لمتغير تطوير التوجيه بلغ (3,19) بانحراف معياري (0,56586)، أما نتائج اختبار (One-Sample T Test) فقد جاءت كما يلي:

جدول رقم (97): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالمرافق العمومية الإدارية

One-Sample Test

|               | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|---------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|               | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|               |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تطوير_التوجيه | 2,868          | 71 | ,005            | ,19124          | ,0583                                     | ,3242 |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يظهر الجدول رقم (97) المبين أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي (2,868) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1,990) ومستوى الدلالة (Sig=0.005) وهو أقل من 0,05، أي أن الدور كان معنوي، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

ولتأكيد هذا الدور المعنوي عمليا يمكن حساب حجم التأثير من خلال العلاقة:  $\text{حجم التأثير} = m - c/\sigma$

ومنه حجم التأثير يساوي:

$0.34 = (3.19 - 3) / 0.56586$ ، أي ما يعادل نسبة 34%، ما يعني أن تأثير التنمية الإدارية على تطوير التوجيه

بالمرافق العمومية الإدارية "ضعيف".

2- 4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2-ث): يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

يوضح الجدول التالي اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع تطوير الرقابة حسب اختبار كولموغوروف سميير نوف، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (98): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

Tests of Normality

|               | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|               | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير_الرقابة | ,128                            | 72 | ,005 | ,952         | 72 | ,008 |

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يظهر الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير الرقابة يساوي 0,005 وهو أقل من 0,05، وهذا ما يدل على أن بيانات هذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن لاختبار هذه الفرضية، وذلك بافتراض  $\text{Test Value} = 3$ ، وهذه بعض الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (99): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| تطوير_الرقابة      | 72 | 1,50    | 4,20    | 2,8708 | ,69958         |
| Valid N (listwise) | 72 |         |         |        |                |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من الجدول رقم (99) أن المتوسط الحسابي لمتغير تطوير الرقابة بلغ قيمة (2,87) وهي قيمة أقل من قيمة المتوسط الافتراضي (3,000)، وأن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,69958)، أما نتائج اختبار ويلكوكسن (One-Sample)، فقد جاءت كما يلي:

جدول رقم (100): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالمرافق العمومية الإدارية

Hypothesis Test Summary

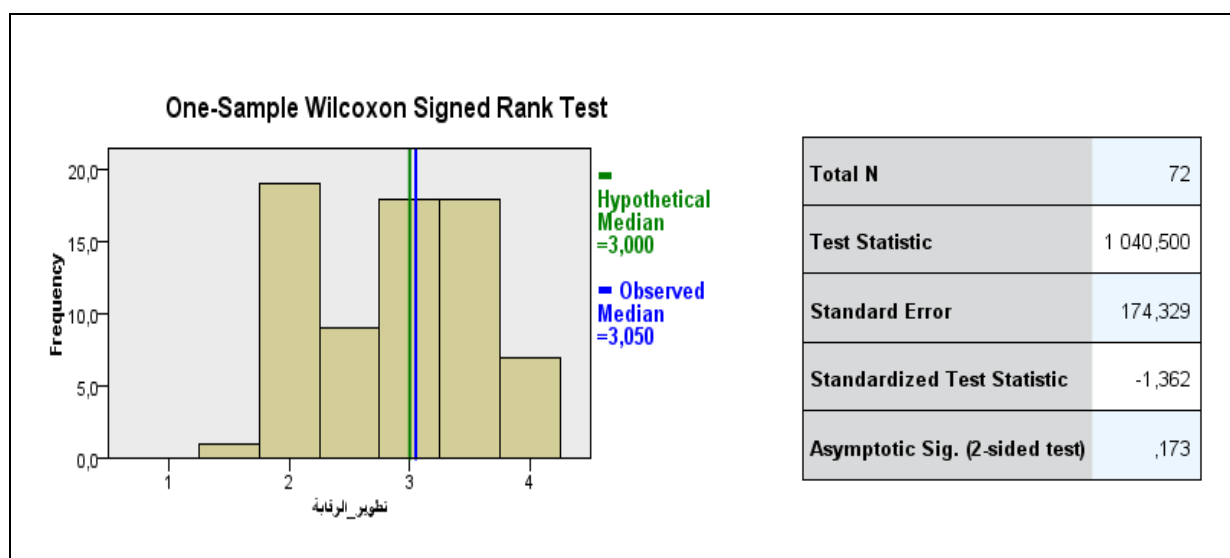
|                                                                        | Null Hypothesis                           | Test                                 | Sig. | Decision                    |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1                                                                      | The median of تطوير_الرقابة equals 3,000. | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,173 | Retain the null hypothesis. |
| Asymptotic significances are displayed. The significance level is, 05. |                                           |                                      |      |                             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

بناءً على نتائج الإحصاءات الوصفية التي أظهرت أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير تطوير الرقابة تساوي (2.87) وهي أقل من المتوسط الافتراضي (3,000)، وكذا نتائج اختبار ويلكوكسن التي أظهرت أن مستوى الدلالة (Sig=0.173) وهو أكبر من 0,05، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة على أساس أنه: لا يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.

والشكل التالي يوضح نتائج اختبار ويلكوكسن لهذه الفرضية:

شكل رقم (20): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالمرافق العمومية الإدارية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الوسيط الملاحظ (التجريبي) يساوي 3.050، وهو أكبر من الوسيط الفرضي 3.000، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.173، ما يعني أن هذه النتيجة غير دالة إحصائياً.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الوسيط الملاحظ (التجريبي) يساوي 3.050، وهو أعلى من الوسيط الفرضي 3.000، ومستوى الدلالة يساوي 0.173، ما يعني أن هذه النتيجة غير دالة إحصائياً، ولتأكيد هذه النتيجة عملياً يمكن حساب حجم التأثير من خلال العلاقة:  $Z/\sqrt{n}$  = حجم التأثير، ومنه حجم التأثير يساوي  $1.362/\sqrt{72}$  = 0.16، أي ما يعادل نسبة 16%، ما يعني أن تأثير التنمية الإدارية على تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية "ضعيف".

### ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الإدارية

تنص الفرضية الثالثة على أنه: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية بولاية المسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية.

#### 1- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الإدارية

إذا كان عدد مفردات الفئة الواحدة أكبر من 50 مفردة سنستخدم اختبار كولموغوروف سميرو نوف لاختبار طبيعة التوزيع، أما إذا كان عدد مفردات الفئة الواحدة أقل من 50 مفردة سنستخدم اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk.

1- 1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى (3-أ): لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف الجنس. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بهذه الفرضية:

جدول رقم (101): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الأولى (3-أ) بالتطبيق على المرافق العمومية الإدارية

| Tests of Normality  |       |                                 |    |       |              |    |      |
|---------------------|-------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                     | الجنس | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|                     |       | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير_العمل_الإداري | ذكر   | ,085                            | 44 | ,200* | ,986         | 44 | ,867 |
|                     | أنثى  | ,089                            | 28 | ,200* | ,988         | 28 | ,983 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الجدول رقم (101) أعلاه أن عدد مفردات الفئتين (ذكر، أنثى) لا يتجاوز 50 مفردة في كل فئة، لذا سنعتمد على اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk في تحديد معلمية أو لامعلمية البيانات المتعلقة بهذه الفرضية وحسب هذا الاختبار فإن قيم مستوى الدلالة (Sig) أكبر من (0,05)، وهذا يدل على أن بيانات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن متغير الجنس يشمل مجموعتين مستقلتين سنستخدم اختبار (T.Test) في اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (102): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (3-أ) بالمرافق العمومية الإدارية

# Test T

Group Statistics

|                     | الجنس | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------------|-------|----|--------|----------------|-----------------|
| الإداري_العمل_تطوير | ذكر   | 44 | 3,2003 | ,46253         | ,06973          |
|                     | أنثى  | 28 | 3,1034 | ,45972         | ,08688          |

Independent Samples Test

|                     |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |                                           |        |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
|                     |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                     |                             |                                         |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| تطوير_العمل_الإداري | Equal variances assumed     | ,010                                    | ,919 | ,868                         | 70     | ,388            | ,09686          | ,11155                | -,12562                                   | ,31935 |
|                     | Equal variances not assumed |                                         |      | ,869                         | 57,902 | ,388            | ,09686          | ,11140                | -,12614                                   | ,31986 |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V22

يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول رقم (102) أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.46253) عند ذكور و(0,45972) عند الإناث، وقيمة Sig تساوي 0,919 وهي أكبر من 0.05، ما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المجتمعين (ذكور، إناث) من حيث التباين (تساوي في التباين)، كما أن قيمة T تساوي 0,868 ومستوى الدلالة (Sig (bilatéral) يساوي 0,388، وهو أكبر من 0.05 (غير دال إحصائياً)، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة على أساس أنه: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف الجنس.

1- 2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية (3-ب): لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف العمر.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي المتعلق ببيانات الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (103): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثانية (3-ب) بالتطبيق على المرافق

العمومية الإدارية

Tests of Normality

|                     | العمر        | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------------|--------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                     |              | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير_العمل_الإداري | أقل_من30سنة  | ,157                            | 7  | ,200* | ,985         | 7  | ,979 |
|                     | من30إلى40سنة | ,090                            | 22 | ,200* | ,985         | 22 | ,976 |
|                     | من41إلى50سنة | ,158                            | 30 | ,054  | ,952         | 30 | ,186 |
|                     | أكثر_من51سنة | ,175                            | 13 | ,200* | ,907         | 13 | ,164 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

بما أن عدد مفردات أي من الفئات العمرية لا يتجاوز 50 مفردة في كل فئة، سنعتمد على اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk في تحديد معلمية أو لامعلمية البيانات المتعلقة بهذه الفرضية، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) لكامل الفئات أكبر من (0,05)، فإن بيانات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سنعتمد في اختبار الفرضية الفرعية الثانية على اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ للوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمجموعات الأربعة، و الجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (104): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (3-ب) بالمرافق العمومية الإدارية

Oneway

ANOVA

تطوير\_العمل\_الإداري

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,183           | 3  | ,061        | ,279 | ,840 |
| Within Groups  | 14,882         | 68 | ,219        |      |      |
| Total          | 15,066         | 71 |             |      |      |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة Sig، يساوي 0,840 وهي قيمة أكبر من 0.05 (غير دالة إحصائية)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات الأربعة، وعليه نقبل فرضية العدم على أساس أنه: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف العمر.

1-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (3-ت): لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف المستوى التعليمي.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لهذه الفرضية:

جدول رقم (105): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الثالثة (3-ت) بالتطبيق على المرافق

### العمومية الإدارية

#### Tests of Normality

|                     | المستوى التعليمي            | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------------|-----------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                     |                             | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير العمل الإداري | ثانوي أو أقل                | ,205                            | 8  | ,200* | ,931         | 8  | ,527 |
|                     | تقني سامي                   | ,280                            | 3  | .     | ,938         | 3  | ,518 |
|                     | ليسانس                      | ,148                            | 14 | ,200* | ,920         | 14 | ,217 |
|                     | ماستر                       | ,109                            | 31 | ,200* | ,972         | 31 | ,578 |
|                     | دراسات عليا متخصصة DESS     | ,259                            | 4  | .     | ,867         | 4  | ,286 |
|                     | دراسات عليا ماجستير دكتوراه | ,211                            | 3  | .     | ,991         | 3  | ,817 |
|                     | مهندس                       | ,153                            | 9  | ,200* | ,931         | 9  | ,494 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

بما أن عدد مفردات أي من الفئات العمرية لا يتجاوز 50 مفردة في كل فئة، سنعتمد على اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk في تحديد معلمية أو لامعلمية البيانات المتعلقة بهذه الفرضية، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) لكامل الفئات أكبر من (0,05)، فإن بيانات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سنعتمد في اختبار الفرضية الفرعية الثانية على اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ للوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمجموعات السبعة، و الجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (106): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (3-ت) بالمرافق العمومية الإدارية

### Oneway

#### ANOVA

تطوير العمل الإداري

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 2,516          | 6  | ,419        | 2,172 | ,057 |
| Within Groups  | 12,549         | 65 | ,193        |       |      |
| Total          | 15,066         | 71 |             |       |      |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي 2,172 بقيمة احتمالية تساوي 0,057، وهي قيمة أكبر من 0,05 (غير دالة إحصائية)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات، لذا نقبل فرضية العدم على أساس أنه: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة تعزى لاختلاف المستوى التعليمي.

1-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (3-ت): لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف المنصب.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (107): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الرابعة (3-ت) بالتطبيق على

### المرافق العمومية الإدارية

#### Tests of Normality<sup>b</sup>

|                     | المنصب الحالي | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------------|---------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                     |               | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير_العمل_الإداري | مدير          | ,340                            | 3  | .     | ,848         | 3  | ,235 |
|                     | مدير_فرعي     | ,267                            | 4  | .     | ,898         | 4  | ,420 |
|                     | رئيس_مصلحة    | ,124                            | 27 | ,200* | ,970         | 27 | ,591 |
|                     | رئيس مكتب     | ,051                            | 37 | ,200* | ,994         | 37 | ,999 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

b. قسم\_رئيس = الحالي\_المنصب is constant when الإداري\_العمل\_تطوير. It has been omitted.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يتضح من الجدول أعلاه، حسب اختبار شيرو ويلك Shapiro-Wilk، أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) التي لجميع الرتب أكبر من (0,05)، وهذا يدل على أن بيانات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، في اختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (108): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (3-ت) بالمرافق العمومية الإدارية

### Oneway

#### ANOVA

تطوير\_العمل\_الإداري

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1,469          | 4  | ,367        | 1,809 | ,137 |
| Within Groups  | 13,597         | 67 | ,203        |       |      |
| Total          | 15,066         | 71 |             |       |      |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22



يظهر الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي 1,809، بقيمة احتمالية غير دالة إحصائياً تساوي (0,137) أكبر من 0,05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية على أساس أنه: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف المنصب.

1-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (3-ج): لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لهذه الفرضية:

جدول رقم (109): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الفرعية الخامسة (3-ج) بالتطبيق على المرافق

### العمومية الإدارية

#### Tests of Normality

|                     | مدة الخدمة        | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------------|-------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                     |                   | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| تطوير_العمل_الإداري | أقل من 5 سنوات    | ,281                            | 8  | ,063  | ,875         | 8  | ,167 |
|                     | من 5 إلى 10 سنوات | ,119                            | 16 | ,200* | ,973         | 16 | ,889 |
|                     | من 11 إلى 15 سنة  | ,113                            | 23 | ,200* | ,965         | 23 | ,563 |
|                     | أكثر من 15 سنة    | ,111                            | 25 | ,200* | ,976         | 25 | ,804 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

حسب نتائج اختبار شبيرو ويلك Shapiro-Wilk الموضح في الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) لجميع الفئات أكبر من (0,05)، وهذا يدل على أن بيانات هذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي وعليه سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، في اختبار هذه الفرضية، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (110): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (3-ج) بالمرافق العمومية الإدارية

#### ANOVA

تطوير العمل الإداري

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,632           | 3  | ,211        | ,992 | ,402 |
| Within Groups  | 14,434         | 68 | ,212        |      |      |
| Total          | 15,066         | 71 |             |      |      |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يظهر الجدول أعلاه، أن قيمة F تساوي 0,992، ومستوى الدلالة (Sig) يساوي 0,402، وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ما يدل على عدم وجود فروق معنوية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية على أساس أنه: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

### المبحث الرابع: تحليل ومقارنة نتائج اختبار الفرضيات

بعد اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج في المبحث السابق، ستنطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج اختبار الفرضيات بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتضمنة في جداول إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة الجزئية المتعلقة بمستوى التنمية الإدارية، ودور التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة، لذا سنخصص المطلب الأول لتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالمرافق العمومية الاقتصادية، والمطلب الثاني لتحليل نتائج اختبار الفرضيات بالمرافق العمومية الإدارية، في حين سيخصص المطلب الثالث لمقارنة نتائج اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضيات بالمرافق العمومية الاقتصادية

سنتناول في هذا المطلب تحليلا مفصلا لنتائج اختبار فرضيات الدراسة الثلاثة بالمرافق العمومية الاقتصادية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

#### أولا: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الاقتصادية

جدول رقم (111): نتائج اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفرضيات الفرعية                                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الاختبار            | قيمة الاختبار | مستوى المعنوية | القرار |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------------|---------------|----------------|--------|
| 01  | يعد مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.   | 3.35            | 0,60708           | متوسط          | One-Sample T.Test   | 4.595         | 0.000          | قبول   |
| 02  | يعد مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.     | 3.36            | 0,51866           | متوسط          | One-Sample T.Test   | 5.557         | 0.000          | قبول   |
| 03  | يعد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث. | 3.47            | 0,57622           | متوسط          | One-Sample T.Test   | 6.487         | 0.000          | قبول   |
| 04  | يعد مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.     | 3.15            | 0,87944           | متوسط          | One-Sample Wilcoxon | /             | 0.083          | رفض    |
|     | مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الاقتصادية                                                         | 3.34            | 0.47262           | متوسط          | /                   | /             | /              | /      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يظهر الجدول رقم (111) أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات التنمية الإدارية جاء بقيمة (3.34) ما يدل على أن هناك موافقة بدرجة "متوسطة" من طرف أفراد عينة الدراسة على أن مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الاقتصادية "مقبول" من وجهة نظر عينة البحث، وجاء مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر (3.47)، وفي المرتبة الثانية مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وفي المرتبة الثالثة والرابعة، مستوى تطوير القوانين واللوائح، وتنمية الموارد البشرية على التوالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العناصر و(3.35) و(3.15) على الترتيب.

وأثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-أ)، والفرضية الفرعية الثانية (1-ب)، والفرضية الفرعية الثالثة (1-ت)، أن مستوى تطوير القوانين واللوائح، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة "مقبول" بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر عينة الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى عدم وجود محاولات جادة لتحقيق التنمية الإدارية من قبل الإدارة، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الجزئي الأول المتعلق بمستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الاقتصادية تبين أن القوانين واللوائح تحتاج إلى تحديث بصفة دورية وإضفاء المزيد من الشفافية الوضوح عليها، كما تحتاج إلى مرونة أكبر لمواجهة التغيرات الحاصلة، وتحتاج اللوائح خاصة إلى مرونة أكبر ذلك أنها الأنسب أكثر لمواكبة التغيرات الطارئة نظرا لبساطة إجراءات وضعها وتعديلها، كما أن الهياكل التنظيمية للمرافق العامة الاقتصادية تتميز بالرسمية الشديدة والمركزية المتوسطة حسب وجهة نظر عينة الدراسة، الشيء الذي يمكن أن يخلق بيئة داخلية غير ملائمة للعمل الإداري وغير مشجعة على الابداع والابتكار واتخاذ القرارات الملائمة، وتبين كذلك أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة متوسط، ويحتاج إلى ربط جميع مكاتب الموظفين بالإنترنت والأنترانت وتوفير شبكة الإكسترنال للتعامل مع شركاء والزبائن والموردين.

ومن خلال اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1-ث) يعد مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث، يلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار ويلكوكسن يساوي 0.083 وهو أكبر من 0.05، مما يعني رفض هذه الفرضية، أي أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الاقتصادية غير مقبول، ويرجع الباحث ذلك إلى عدم وجود اهتمام كبير من طرف إدارة المرافق العمومية الاقتصادية بالأنشطة التدريبية والتعليمية لتنمية مواردها البشرية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الفرعي الرابع (1-أ)، المتعلق بمستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الاقتصادية، ما يستدعي بذل جهود إضافية لتدريب الموظفين وتوفير المستلزمات الضرورية لذلك، واعتماد مبدأ الكفاءة في التعيينات الجديدة ومحاولة خلق بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع.

ثانيا: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الاقتصادية

جدول رقم (112): نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الاقتصادية

| الرقم | الفرضيات الفرعية                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | حجم التأثير | تقدير التأثير | الاختبار            | قيمة T | مستوى المعنوية | القرار |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------------|---------------------|--------|----------------|--------|
| 01    | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة | 3.41            | 0.589             | 0.60        | كبير          | One-Sample Wilcoxon | /      | 0.000          | قبول   |
| 02    | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة | 3.42            | 0.488             | 0.87        | كبير          | One-Sample T.Test   | 6,902  | 0.000          | قبول   |
| 03    | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة | 3.48            | 0.563             | 0.85        | كبير          | One-Sample T.Test   | 6,773  | 0.000          | قبول   |
| 04    | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة | 3.37            | 0.539             | 0.56        | كبير          | One-Sample Wilcoxon | /      | 0.000          | قبول   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور دور التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية جاءت بدرجة متوسطة، وأن قيم حجم التأثير جاءت كلها بدرجة "كبيرة"، حسب مقياس Cohen، وجاءت قيمة T المحسوبة عند اختبار الفرضيات المتعلقة بدور التنمية الإدارية في تطوير التنظيم، وتطوير التوجيه تساوي (6.902)، و(6.773) على الترتيب، وهي أكبر من T الجدولية (1.671) كما أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد المحور (Sig = 0.000)، وهي قيم أقل من 0.05، ما يعني أن هناك دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية.

#### 1- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الاقتصادية

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير وظيفة التخطيط، وبالرجوع إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الفرعي الأول (2-أ) المتعلق بمدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة، نجد أن تطوير القوانين واللوائح قد حلت في المرتبة الأولى من حيث درجة المساهمة في تطوير التخطيط، وذلك من خلال تحديد الجهة المسؤولة على التخطيط، ما

مكن من تفادي الازدواجية في المهام التخطيطية، وتحقيق الوضوح والشفافية في إجراءات وضع الأهداف وطرق تحقيقها من خلال تقنين الإجراءات اللازمة للقيام بمهام التخطيط.

وحل عنصر تطوير الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية من حيث الإسهام في تطوير التخطيط حيث ساعدت الوثائق الرسمية التي توفرها إدارة المرفق القائمين على التخطيط من التعرف على الأهداف.

وأسهمت الإدارة الإلكترونية في تعزيز وتحسين قدرة الرؤساء على التخطيط والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية من خلال ما توفره من قواعد للبيانات، والبرمجيات الخاصة بالتسيير.

في حين أسهم العنصر البشري المدرب في تطوير التخطيط من خلال زيادة قدرته على دراسة وتحليل المعلومات اللازمة لوضع وتحقيق الأهداف، وتحديد الأهداف وطرق تحقيقها بدقة.

## 2- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالمرافق العمومية الاقتصادية

يتضح من الجدول أعلاه أن وظيفة التنظيم هي أكثر وظيفة أسهمت التنمية الإدارية في تطويرها بالمرافق العامة الاقتصادية، وبالرجوع إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الفرعي الثاني (2-ب) المتعلق بمدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العامة الاقتصادية، يتضح أن التنمية الإدارية أسهمت في تسهيل عملية تقسيم وتنسيق المهام بين الموظفين، واحكام الوظائف وضبط العلاقات بين الموظفين، وزيادة الحرص والاهتمام عند ممارسة المهام، من خلال فرض الالتزام بالقوانين واللوائح وتحقيق الوضوح في أداء المهام، وضبط السلوكيات التنظيمية لدى الموظفين وتقنيها، وبالتالي احتل بعد تطوير القوانين واللوائح المرتبة الأولى من حيث درجة الإسهام في تطوير التنظيم بالمرافق العامة الاقتصادية.

واحتل بعد تطوير الهيكل التنظيمي المرتبة الثانية من حيث درجة المساهمة في تطوير التنظيم بالمرافق العامة الاقتصادية من خلال تكريس آلية الضبط والتحكم والقوة والنفوذ والسيطرة على سلوكيات الموظفين التنظيمية ما مكن من زيادة الحرص والاهتمام لدى الموظفين عند ممارسة مختلف الأنشطة التنظيمية.

كما أسهمت عناصر الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصالات بين الفروع والمستويات الإدارية المختلفة للمرفق، وتوفير مختلف المعلومات التنظيمية، واحتلت بذلك المرتبة الثالثة من حيث درجة المساهمة.

كما كان لبرامج التدريب التي نظمتها إدارة المرافق الاقتصادية محل الدراسة وإن كانت غير كافية، بعض من الإسهام في تطوير التنظيم من خلال توفير عنصر بشري يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمال، وفي تعريف المتدربين بالمهام الوظيفية وكيفية التنفيذ السليم للمهام والأنشطة، وبالتالي جاء بعد تنمية الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة المساهمة في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الاقتصادية.

## 3- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالمرافق العمومية الاقتصادية

يتضح من الجدول رقم (112) أن التوجيه هو ثاني أكثر وظيفة ساهمت التنمية الإدارية في تطويرها بالمرافق العامة الاقتصادية، وبالرجوع إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الفرعي الثالث (2-ت)

المتعلق بمدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العامة الاقتصادية، تبين أن بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية احتل المرتبة الأولى من حيث درجة المساهمة في تطوير التوجيه من خلال ما توفره شبكات الاتصال من قنوات للتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذا قواعد البيانات التي توفر المعلومات اللازمة لتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف.

واحتل بعد تطوير القوانين واللوائح المرتبة الثانية من حيث درجة المساهمة في تطوير التوجيه بالمرافق العامة الاقتصادية، وذلك من خلال الالتزام الشديد من قبل الموظفين بالقوانين واللوائح والإرشادات والتعليمات وقنوات التنظيم الرسمية، والوضوح في أداء المهام وتحديد الصلاحيات للموظفين الذي أدى إلى تحقيق الترابط والتكامل بين جهود الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

أما تطوير الهيكل التنظيمي فقد حل في المرتبة الثالثة من حيث الإسهام في تطوير التوجيه، وذلك من خلال اكساب الرؤساء للقوة الرسمية، التي مكنهم من تحقيق التجاوب لدى المرؤوسين، وكذا تقلص نطاق الإشراف بسبب تعدد المستويات الإدارية بهذه المرافق، ما أدى إلى تسهيل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي تسهيل التوجيه.

وجاء بعد تنمية الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة المساهمة في تطوير التوجيه، ذلك أن اهتمام إدارة المرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة بتنمية مواردها البشرية أسهم هو الآخر في توفير المناخ المناسب لتعزيز الاتصالات الإيجابية بين كل فئات الموظفين، ما أدى إلى تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق في العمل.

#### 4- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالمرافق العمومية الاقتصادية

لم تحظى الرقابة بنفس الاهتمام الذي حظيت به الوظائف الإدارية الأخرى من قبل المرافق العامة الاقتصادية، ذلك أن إسهام التنمية الإدارية في تطوير وظيفة الرقابة جاء بدرجة أقل، وبالرجوع إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الفرعي الرابع (2-ث) المتعلق بمدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الاقتصادية، نجد أن الإدارة الإلكترونية كان لها الإسهام الأكبر في تطوير الرقابة من خلال ما توفره من برمجيات مكنت من تقييم الأعمال المنجزة، والأجهزة والمعدات التي مكنت من تقليل الجهد المبذول في الرقابة وشبكات للاتصال التي ساعدت على إجراء رقابة فورية لاكتشاف الأخطاء باكرا وتمكين الجهات المعنية من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

أما عنصر تطوير الهيكل التنظيمي فقد حل في المرتبة الثانية من حيث درجة المساهمة في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الاقتصادية، من خلال دور في التقليل من حجم العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، نتيجة الانضباط الذي فرضته الرسمية العالية على سلوك الأفراد عند أداء مهامهم واتخاذ الرقابة شكل المراجعة والتفتيش بهدف الكشف عن مدى مطابقة الواقع للإجراءات المحددة، وهي في الغالب رقابة رسمية

تمارس داخل التنظيم، وتتم وفق قواعد رسمية، ما يمكن المديرين من ممارسة الرقابة على سلوك الآخرين من خلال وثائق رسمية مكتوبة، كما أسهم هذا العنصر بدرجة متوسطة في تقليل الرقابة المفروضة على الرؤساء والمرؤوسين، وهي نتيجة ترتبط بدرجة التفويض بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة التي جاءت بدرجة متوسطة، طبقا لإجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الفرعي الثاني (1-ب) المتعلق بمستوى تطوير الهيكل التنظيمي بهذه المرافق، حيث أنه كلما زاد التفويض زادت الحاجة للرقابة.

وبالرجوع كذلك إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي الرابع (2-ث) المتعلق بمدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير الرقابة، نجد أن مساهمة بعد تطوير القوانين واللوائح في تطوير الرقابة جاءت أقل من مساهمة الأبعاد الأخرى، حيث حلت في المرتبة الثالثة، ولم يسهم هذا البعد في تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين بدرجة مقبولة، ولم يسمح بتكليف العمل الرقابي تبعاً للظروف التي يمر بها نشاط المرفق، وهذا ناتج عن فرض الرقابة على مدى التزام بالقوانين واللوائح، ما يجعل من هذه القوانين واللوائح المعتمدة من طرف المرافق العامة الاقتصادية قليلة الجدوى في ظل انعدام الرقابة الذاتية، وجعل الرقابة جامدة وغير مرنة؛ لأنها في الغالب تقتصر فقط على مراقبة مدى تطابق العمل مع القوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها.

في حين حل بعد تنمية الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة المساهمة في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الاقتصادية، حيث مكنت بعض العناصر المدربة والمتعلمة من استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم، وتصحيح الأخطاء والانحرافات بسرعة.

ثالثاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الاقتصادية

جدول رقم (113): نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفرضيات الفرعية                                                                                                                                              | الاختبار       | قيمة الاختبار | قيمة Chi-Square | مستوى المعنوية | القرار |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|-----------------|----------------|--------|
| 01  | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف الجنس | Mann-Whitney   | 393.000       | /               | 0.338          | قبول   |
| 02  | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف العمر | Kruskal-Wallis | /             | 1.300           | 0.729          | قبول   |



|    |                                                                                                                                                                          |                |   |        |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|--------|-------|------|
| 03 | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف المستوى التعليمي | Kruskal-Wallis | / | 4.478  | 0.612 | قبول |
| 04 | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف المنصب           | Kruskal-Wallis | / | 4.154  | 0.386 | قبول |
| 05 | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.    | Kruskal-Wallis | / | 11.602 | 0.009 | رفض  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك فروق في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة على الأقل بين مجموعتين تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، مما أدى إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، لذا سنعتمد على اختبار مان وتني Mann-Whitney لتحديد هاتين المجموعتين المتسببتين في الفروق ذات الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار Mann-Whitney بين المجموعات:

جدول رقم (114): نتائج اختبار Mann-Whitney بين المجموعات للفرضية (3-ج) بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

| المجموعات      | مجال الخبرة                              | مستوى الدلالة<br>Exact Sig | قيمة Mann-Whitney U | اتخاذ القرار           |
|----------------|------------------------------------------|----------------------------|---------------------|------------------------|
| المجموعة 1 و 2 | (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات)   | 0,602                      | 35,500              | غير دال / لا توجد فروق |
| المجموعة 1 و 3 | (أقل من 5 سنوات) و (من 11 إلى 15 سنة)    | 0,152                      | 22,000              | غير دال / لا توجد فروق |
| المجموعة 1 و 4 | (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15 سنة)      | 0,094                      | 50,000              | غير دال / لا توجد فروق |
| المجموعة 2 و 3 | (من 5 إلى 10 سنوات) و (من 11 إلى 15 سنة) | <b>0,008</b>               | 37,500              | دال إحصائيا/ توجد فروق |
| المجموعة 2 و 4 | (من 5 إلى 10 سنوات) و (أكثر من 15 سنة)   | <b>0,003</b>               | 93,500              | دال إحصائيا/ توجد فروق |
| المجموعة 3 و 4 | (من 11 إلى 15 سنة) و (أكثر من 15 سنة)    | 0,574                      | 173,500             | غير دال / لا توجد فروق |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

حسب نتائج اختبار Mann-Whitney الموضح في الجدول أعلاه، يتضح أن سبب وجود الفروق في إجابات عينة البحث هو المجموعة 2 و3، والمجموعة 2 و4، وما يؤكد ذلك قيمة مستوى الدلالة (Sig) الذي يساوي 0,008 بين المجموعة 2 و3، و 0,003 بين المجموعة 2 و4، وهو أقل من (0,05).

ولمعرفة الفروق بالتحديد في وجهات نظر هذه المجموعات حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة، تم إجراء مقارنة بين المتوسطات الحسابية لهذه المجموعات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (115): مقارنة بين المتوسطات الحسابية للمجموعات المسببة للفروق الخاصة بمتغير سنوات الخبرة بالتطبيق على المرافق العمومية الاقتصادية

تطوير العمل الإداري

| مدة الخدمة        | Mean   | N  | Std. Deviation |
|-------------------|--------|----|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 3,6250 | 6  | ,31292         |
| من 5 إلى 10 سنوات | 3,7277 | 14 | ,34894         |
| من 11 إلى 15 سنة  | 3,3990 | 13 | ,16445         |
| أكثر من 15 سنة    | 3,2590 | 30 | ,51080         |
| Total             | 3,4269 | 63 | ,44579         |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 22

يلاحظ من جدول المتوسطات الحسابية لمجالات الخبرة، أن المتوسط الحسابي للمجموعة التي تملك خبرة (من 5 إلى 10) سنوات يساوي (3,7277)، أما المتوسط الحسابي للمجموعة ذات الخبرة من (من 11 إلى 15 سنة) يساوي (3,3990)، أما المجموعة التي تملك خبرة (أكثر من 15 سنة) فالمتوسط الحسابي يساوي (3,2590)، وهو ما يؤكد وجود الفروق في المتوسطات بين هذه المجموعات لصالح المجموعة 2، وعليه فإن وجهة نظر عينة البحث لمدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة حسب هذه المجموعات جاء كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (116): مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة حسب المجموعات

| المجموعات  | مجال الخبرة         | المتوسط الحسابي | مستوى المساهمة |
|------------|---------------------|-----------------|----------------|
| المجموعة 2 | (من 5 إلى 10 سنوات) | 3,7277          | مرتفع          |
| المجموعة 3 | (من 11 إلى 15 سنة)  | 3,3990          | متوسط          |
| المجموعة 4 | (أكثر من 15 سنة)    | 3,2590          | متوسط          |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

ولتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في كل محور من محاور تطوير العمل الإداري مع متغير سنوات الخبرة، تم الاستعانة بجدول ANOVA table، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (117): مستويات الدلالة الإحصائية للفروق بين محاور تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية

| المتغير       | مستوى<br>الدلالة<br>sig | اتخاذ القرار                  |
|---------------|-------------------------|-------------------------------|
| تطوير التخطيط | 0,007                   | دال إحصائيا/ توجد فروق        |
| تطوير التنظيم | 0,057                   | غير دال إحصائيا/ لا توجد فروق |
| تطوير التوجيه | 0,022                   | دال إحصائيا/ توجد فروق        |
| تطوير الرقابة | 0,091                   | غير دال إحصائيا/ لا توجد فروق |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS V. 22

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تتعلق أساسا بمحوري تطوير التخطيط، وتطوير التوجيه، حيث جاءت مستويات الدلالة الخاصة بهما (0,007) و (0,022) على التوالي، وهي أقل من 0,05.

وحتى نتمكن من تحديد العبارات التي كانت السبب في وجود الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في كل من محور تطوير التخطيط، وتطوير التوجيه، تم الاستعانة باختبار Anova، واختبار Mann-Whitney، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (118): نتائج اختبار Mann-Whitney لتحليل المتوسطات الحسابية بين المجموعات لعبارات محور تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفقرة                                                      | المتوسط<br>الحسابي<br>م2 | المتوسط<br>الحسابي<br>م3 | المتوسط<br>الحسابي<br>م4 | مستوى<br>الدلالة<br>Sig<br>Anova | مستوى<br>الدلالة<br>Man-W<br>م2، م3 | مستوى<br>الدلالة<br>Man-W<br>م4 | مستوى<br>الدلالة<br>Man-W<br>م3، م4 |
|-----|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| 33  | تحقيق الوضوح والشفافية في إجراءات وضع الأهداف وطرق تحقيقها. | 3.79                     | 4.08                     | 3.65                     | 0.001                            | 0.402                               | 0.097                           | 0.13                                |
| 35  | التعرف على رسالة وأهداف المرفق بشكل واضح.                   | 4.14                     | 3.85                     | 3.78                     | 0.012                            | 0.239                               | 0.17                            | 0.300                               |
| 43  | دراسة وتحليل المعلومات اللازمة لوضع وتحقيق الأهداف.         | 4.36                     | 3.54                     | 3.20                     | 0.013                            | 0.155                               | 0.01                            | 0.352                               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 22

يظهر الجدول أعلاه العبارات (33) و(35) و(43) التي تسببت في الفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب اختبار Mann-W، والمتعلقة بمحور تطوير التخطيط، حيث بلغت مستويات الدلالة لهذه العبارات (0,001) و (0,012)، و(0,013) على التوالي، وهي أقل من 0,05، وحظيت العبارة رقم (43) مكنت التنمية الإدارية من دراسة وتحليل المعلومات اللازمة لوضع وتحقيق الأهداف بأعلى متوسط حسابي (4,36) في إجابات المجموعة 2 بينما كان المتوسط الحسابي لنفس العبارة (3,20) في إجابات المجموعة 4، ويعزو الباحث هذا الفرق في الإجابات إلى اكتساب المجموعة 2 ذات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) لمستويات متقدمة من التعليم الجامعي، لذا فإن أفراد هذه المجموعة يرون أن مستويات التعليم التي توصلوا إليها مكنتهم من التعامل الجيد مع المعلومات عن الأحداث والظواهر المتوقعة حدوثها، مما ساعدهم على دراسة وتحليل المعلومات اللازمة في عملية التخطيط واختيار البديل المناسب.

في حين أن المجموعة 4، ذات الخبرة (أكثر من 15 سنة) هي فئة التي لديها خبرة طويلة في العمل الإداري وهي على الأغلب لم تتلق مساقات كبيرة في التعليم، ويعتمدون بشكل أكبر على خبراتهم في دراسة وتحليل المعلومات اللازمة لوضع وتحقيق الأهداف، لذا فإن أفراد هذه المجموعة ترى أن الخبرة كفيلة بالتعامل الجيد مع المعلومات والظواهر المستقبلية المتوقعة حدوثها، وعليه يجب على إدارة المرفق العام عدم الأخذ بسنوات الخبرة كمعيار لاختيار الموظفين في دورات التعليم والتدريب، إذا رغبت في تنمية مواردها البشرية، بل يجب أن يكون التعليم والتدريب شاملا لجميع الموظفين مهما اختلفت مدة خدمتهم.

وجاءت العبارة رقم (35) التعرف على رسالة وأهداف المرفق بشكل واضح، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,14) في إجابات المجموعة 2، أما المجموعة 4 فكان المتوسط الحسابي لمجموع إجاباتها حول هذه العبارة (3,78)، ويعزو الباحث هذه الفروق في الإجابات بين المجموعتين إلى كون المجموعة 2 لا تمتلك خبرة طويلة في العمل الإداري، مما يجعلها تعتمد بشكل كبير على الوثائق الرسمية للتعرف على الأهداف الرسمية التي تضعها المؤسسة وتسعى لتحقيقها، بينما يرى أفراد المجموعة 4 ذوي الخبرة الطويلة، أن الأهداف الرسمية التي تضعها المؤسسة تكون في الأغلب ثابتة ومستمرة، وبالتالي يعتمدون على خبرتهم الطويلة في العمل للتعرف عليها دون اعتمادهم على الوثائق الرسمية.

أما العبارة رقم (33) تحقيق الوضوح والشفافية في إجراءات وضع الأهداف وطرق تحقيقها، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد المجموعة 3 حول هذه العبارة (4,08)، بينما المجموعة 4، فكان المتوسط الحسابي للإجابات (3,65)، ويرجع سبب هذه الفروق إلى اختلاف وجهات النظر بين هاتين المجموعتين حول مزايا تقنين إجراءات التخطيط، فالمجموعة 3 ذات الخبرة (من 11 إلى 15 سنة)، ترى أن تقنين الإجراءات اللازمة للقيام بمهام التخطيط، وتوفير الوثائق والدراسات والملحقات، يكرس مبدأ الوضوح والشفافية في تلك الإجراءات والمتطلبات، مما ينعكس على وضوح الأهداف وطرق تحقيقها، في حين أن المجموعة 4 ذات الخبرة (أكثر من 15

سنة)، لها وجهة نظر مختلفة بعض الشيء، فالخبرة الطويلة في ممارسة العمل الإداري جعلتهم يصطدمون ببعض الحقائق حول تقنين إجراءات التخطيط، كقدم بعض القوانين واللوائح وتعددتها، وغموض تفاصيل التطبيق السليم، الذي قد يؤدي إلى خربطة العمل التخطيطي.

أما بخصوص العبارات التي كانت السبب في وجود الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في متغير تطوير التوجيه، فقد تم الاستعانة باختبار Anova، واختبار Mann-Whitney، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (119): نتائج اختبار Mann-Whitney لتحليل المتوسطات الحسابية بين المجموعات لعبارات

محور تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الاقتصادية

| رقم | الفقرة                                                            | المتوسط الحسابي م2 | المتوسط الحسابي م3 | المتوسط الحسابي م4 | مستوى الدلالة Sig Anova Table | مستوى الدلالة Man-W م2، م3 | مستوى الدلالة Man-W م4 | مستوى الدلالة Man-W م3، م4 |
|-----|-------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|
| 69  | تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية. | 4,00               | 3,54               | 3,13               | 0,031                         | 0,375                      | 0,018                  | 0,326                      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 22

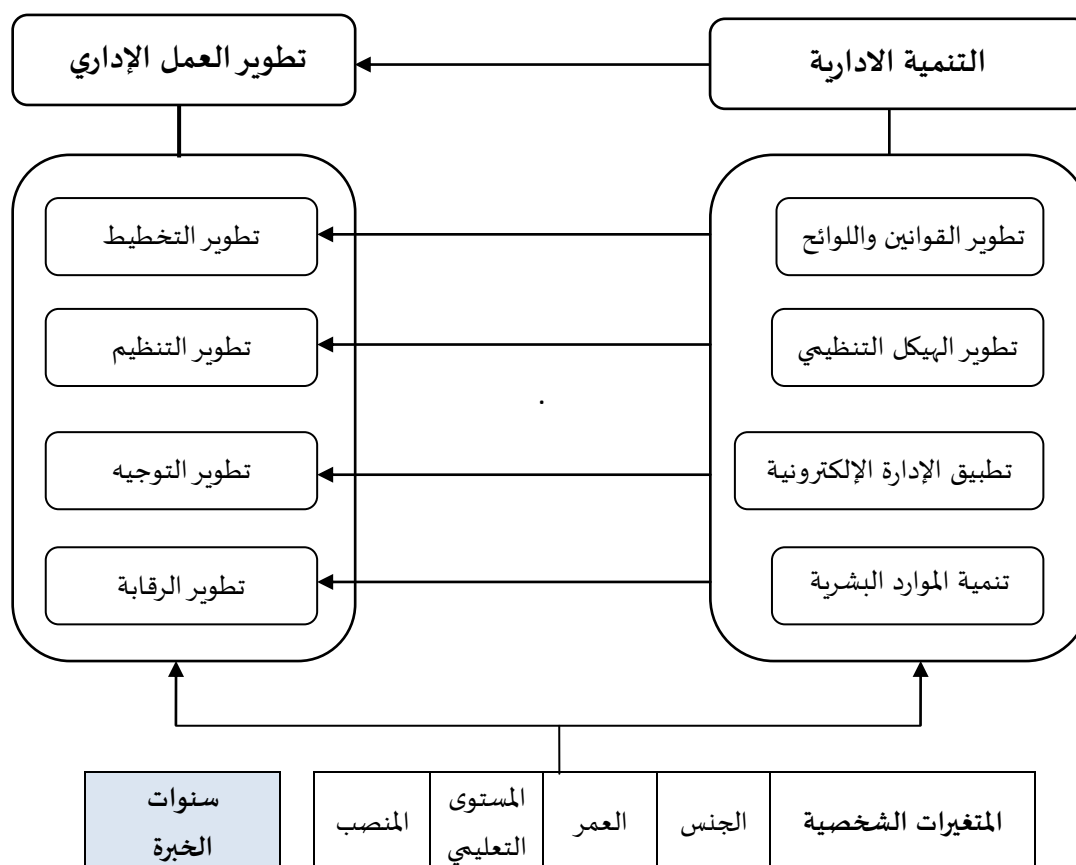
يتضح من الجدول أعلاه الجدول أن سبب الفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب اختبار Mann-Whitney والمتعلقة بمحور تطوير التوجيه هو العبارة (69) تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية، حيث بلغ مستوى الدلالة لهذه العبارة بين المجموعة 2، والمجموعة 4، قيمة (0,018)، وهي قيمة أقل من 0,05، وحظيت هذه العبارة بمتوسط حسابي (4,00) في إجابات المجموعة 2، بينما كان المتوسط الحسابي لنفس العبارة (3,13) في إجابات المجموعة 4، ويعزو الباحث هذه الفروق في الإجابات لاختلاف المجموعتين في طريقة ممارسة وظيفة التوجيه، ولربما تجد الفئة التي تملك خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) قد استفادة من الدورات التدريبية التي تقيمها المؤسسة التي ينتمون إليها من أجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم وتنمية أساليب العمل الجماعي لديهم باعتبارهم قادة جدد يحتاجون إلى الدعم والتدريب، مما أكسبهم الحنكة والقدرة على تحفيز الآخرين وتعزيز الاتصالات بينهم وبين رؤوسهم، وتوفير المناخ المناسب للعمل، لذا كانت إجاباتهم إيجابية نحو هذه العبارة، أما المجموعة 4، ذات الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) ربما لم تتاح لديهم فرص التدريب الكافية لتنمية أساليب القيادة الإدارية لديهم وتطوير سلوكهم اتجاه رؤوسهم، لذا تجدهم يمارسون وظيفة التوجيه بطريقة جامدة نوعا ما تقتصر في الغالب على نقل المعرفة المتعلقة بمجال العمل إلى المرؤوس.

#### رابعاً: نموذج الدراسة التطبيقي بالمرافق العمومية الاقتصادية

انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الاقتصادية، يمكن وضع النموذج التطبيقي

وفق الشكل التالي:

شكل رقم (21): نموذج الدراسة التطبيقي بالمرافق العمومية الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الاقتصادية

يبين الشكل أعلاه نتائج اختبار الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية لها، والتي أثبتت وجود دور معنوي للتنمية الإدارية بأبعادها مجتمعة في تطوير كل بعد من أبعاد العمل الإداري الأربعة (تطوير التخطيط، تطوير التنظيم، تطوير التوجيه، تطوير الرقابة) بالمرافق العمومية الاقتصادية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضيات بالمرافق العمومية الإدارية

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالمرافق العمومية الإدارية، الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لفرضيات الدراسة الثلاثة:

أولاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الإدارية

جدول رقم (120): نتائج اختبار الفرضية الأولى بالمرافق العمومية الإدارية

| الرقم | الفرضيات الفرعية                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الاختبار            | قيمة Test | مستوى المعنوية | القرار |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------------|-----------|----------------|--------|
| 01    | يعد مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.   | 3.51            | 0.521             | متوسط          | One-Sample Wilcoxon | /         | 0.000          | قبول   |
| 02    | يعد مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.     | 3.03            | 0.710             | متوسط          | One-Sample Wilcoxon | /         | 0.881          | رفض    |
| 03    | يعد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث. | 3.24            | 0.686             | متوسط          | One-Sample T.Test   | 2.977     | 0.004          | قبول   |
| 04    | يعد مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.     | 2.30            | 0.603             | منخفض          | One-Sample T.Test   | -9.830    | 0.000          | رفض    |
|       | مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الإدارية                                                         | 3.01            | 0.424             | متوسط          | /                   | /         | /              | /      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات التنمية الإدارية جاء بقيمة (3.01)، ما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات التنمية الإدارية بشكل عام، وما يؤكد الاتفاق في الإجابات هو

قيمة الانحراف المعياري (0.424)، وعليه فإن مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر (3.51)، كما أن مستوى تطوير الهيكل التنظيمي، وتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية، جاء بدرجة متوسطة كذلك، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذين العنصرين (3.03)، و(3.24) على التوالي، في حين أن مستوى تنمية الموارد البشرية جاء بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر (2.30).

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى قبول الفرضية الفرعية الأولى (1-أ) حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لاختبار ويلكوكسن تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ما يعني أن مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة يعد "مقبولا" من وجهة نظر عينة البحث، ولكن بدرجة متوسطة فقط، ويرجع ذلك لعدم وجود اهتمام كبير بتطوير القوانين واللوائح من قبل المرافق العامة الإدارية محل الدراسة وسيطرة البيروقراطية السلبية على الإدارة في هذا النوع من المرافق، فالقوانين واللوائح المعمول بها ورغم محاولات تحديثها لاتزال بحاجة إلى مرونة أكبر لمواجهة التغييرات الطارئة.

في حين أن مستوى الدلالة في اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية (1-ب) يساوي 0.881 وهو أكبر من 0.05، ما يعني رفض الفرضية على أساس أن مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة "غير مقبول" من وجهة نظر عينة البحث، وبالرجوع لإجابات أفراد العينة حول السؤال الفرعي الثاني (1-ب) المتعلق بمستوى تطوير الهياكل التنظيمية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة، نجد أن الهياكل التنظيمية للمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة، تغطي عليها المركزية المرتفعة والرسمية الشديدة وفق وجهات نظر عينة الدراسة، حيث تتصف بشكلها الهرمي الذي يلزم المسؤولين برفع تقارير الأعمال المنجزة من طرفهم إلى المستويات الإدارية الأعلى دوريا، والرجوع لقمة الهرم قبل اتخاذ أي قرار، وهو ما قد يخلق بيئة عمل غير ملائمة ولا تساعد على اتخاذ القرارات.

وأظهرت نتائج اختبار T.Test للفرضية الفرعية الثالثة (1-ت)، قيمة T المحسوبة تساوي (2.977) وهي قيمة أكبر من T الجدولية (1.664)، ما يعني قبول هذه الفرضية على أساس أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة يعد "مقبولا" من وجهة نظر عينة البحث، لكن بدرجة متوسطة فقط، وحسب إجابات أفراد العينة حول السؤال الفرعي الثالث (1-ت) المتعلق بمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة نجد أغلب الإجابات أجمعت على عدم ربط أغلب حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت، وعدم توافر شبكة الإنترنت الداخلية Intranet للتعامل بين الموظفين و فرق العمل في أغلب المرافق الإدارية محل الدراسة، كما أن شبكة الإنترنت الخارجية الإكسترانت Extranet تكاد تكون منعدمة، في حين أن قواعد البيانات التي لها دور كبير في تجميع المعلومات وتنظيمها، غير متوفرة هي الأخرى بشكل كاف.



وبالرجوع لنفس الجدول نجد أن قيمة T المحسوبة عند اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1-ث)، جاءت بقيمة سالبة تساوي (-9.830) وهي أقل من T الجدولية (1.664)، ما يعني أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة "غير مقبول" حسب وجهات نظر عينة الدراسة، وبالعودة إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي الرابع (1-ث) المتعلق بمستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة، نجد أن أغلب الإجابات أجمعت على أن الجهود والأنشطة التدريبية والتعليمية التي تبذلها المرافق العامة الإدارية في سبيل تنمية مواردها البشرية ضئيلة، وهو ما يستدعي الاهتمام أكثر بتنمية الموارد البشرية وبذل جهود إضافية لتدريب الموظفين وتوفير المستلزمات الضرورية لذلك، ومحاولة تحفيز الموظفين، واعتماد مبدأ الكفاءة عند توزيع المهام أو عند اختيار الأفراد للعينات الجديدة.

ثانيا: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الإدارية

جدول رقم (121): نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الإدارية

| رقم | الفرضيات الفرعية                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | حجم التأثير | تقدير التأثير | الاختبار            | قيمة الاختبار | مستوى المعنوية | القرار |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------------|---------------------|---------------|----------------|--------|
| 01  | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة | 3.33            | 0.567             | 0.48        | متوسط         | One-Sample Wilcoxon | /             | 0.000          | قبول   |
| 02  | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة | 3.20            | 0.547             | 0.37        | ضعيف          | One-Sample T.Test   | 3.148         | 0.002          | قبول   |
| 03  | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة | 3.19            | 0.565             | 0.34        | ضعيف          | One-Sample T.Test   | 2.868         | 0.005          | قبول   |
| 04  | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة | 2.87            | 0.699             | 0.16        | ضعيف          | One-Sample Wilcoxon | /             | 0.173          | رفض    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور دور التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وأن قيمة حجم تأثير التنمية الإدارية في تطوير

التخطيط جاءت بدرجة "متوسطة"، في حين أن تأثير التنمية الإدارية في تطوير (التنظيم، والتوجيه، والرقابة) جاءت بدرجة "ضعيف"، حسب مقياس Cohen، وجاءت قيمة T المحسوبة عند اختبار الفرضيات المتعلقة بدور التنمية الإدارية في تطوير التنظيم، وتطوير التوجيه تساوي (3.148)، و(2.868) على الترتيب، وهي أكبر من T الجدولية (1.664)، كما أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد المحور أقل من 0.05، ماعدا مستوى الدلالة المتعلق بدور التنمية الإدارية في تطوير الرقابة الذي جاء بقيمة 0.173 وهي قيمة أعلى من 0.05، ما يعني أن هناك دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه) بالمرافق العمومية الإدارية، وعدم وجود دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة.

#### 1- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الإدارية

يتضح من نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الأولى (2-أ) بالمرافق العمومية الإدارية، أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، ما يعني قبول هذه الفرضية على أساس أن هناك دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة، ويظهر من الجدول أن وظيفة التخطيط هي أكثر وظيفة ساهمت التنمية الإدارية في تطويرها، ومن خلال تفحص إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الفرعي الأول (2-أ) للسؤال الجزئي الثاني المتعلق بمدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية، يتبين أن الدور الأكبر في تطوير التخطيط كان لبعد تطوير القوانين واللوائح وما تتضمنه من آليات وأدوات المشاركة ووضوح الأدوار وتكاملها لإشراك جميع أفراد المنظمة في عملية وضع هذه الأهداف، وصياغتها وفق آليات وأسس واضحة ومحددة ضمن وثائق رسمية أعدت خصيصا لهذا الغرض، وهو ما مكن القائمين على التخطيط من التعرف على أهداف المرفق العام من جهة، والتعرف على الجهة المسؤولة عن التخطيط ومسؤولياتها وصلاحياتها من جهة أخرى وهذا ما ساعد على تفادي الازدواجية في المهام التخطيطية.

وحل بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرتبة الثانية من حيث درجة المساهمة في تطوير التخطيط بالمرافق الإدارية، وذلك من خلال تحويل طرق التخطيط التقليدية إلى طرق تخطيط حديثة إلكترونية ساعدت على توفير معلومات مهمة عن كل أطراف الخدمة والبيئة الخارجية، ما أدى إلى رفع قدرات القائمين على التخطيط على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وكذا من خلال توسيع قاعدة المشاركة الجماعية في عملية التخطيط.

ويبقى إسهام الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في تطوير التخطيط قليل نظرا للمركزية المرتفعة وعدم اهتمام إدارة المرافق العمومية محل الدراسة بالتدريب والتعليم والتحفيز.

#### 2- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-ب) بالمرافق العمومية الإدارية

أظهرت نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية (2-ب) قيمة T المحسوبة التي بلغت (3.148) وهي أكبر من T الجدولية (1.990)، ومستوى الدلالة يساوي 0.005 وهي قيمة أقل من 0.05، ما يعني قبول هذه

الفرضية على أساس أن هناك دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة. ويعد التنظيم ثاني وظيفة إدارية ساهمت التنمية الإدارية في تطويرها بعد التخطيط، وبالرجوع إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الجزئي الثاني (2-ب) المتعلق بمدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الإدارية، نجد أن بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة المساهمة في تطوير التنظيم، وذلك من خلال ما توفره قواعد البيانات من معلومات تنظيمية، وشبكات الاتصال التي أسهمت في تفعيل الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة للمرفق، وكذا البرمجيات والأجهزة والمعدات التي أسهمت في توفير بيئة عمل مرنة وتخفيض كثافة العمل والتكاليف.

وجاء بعد تطوير القوانين واللوائح في المرتبة الثانية، حيث أسهم في تطوير التنظيم من خلال تسهيل عملية تقسيم وتنسيق المهام بين الموظفين واحكام الوظائف، وضبط العلاقات والسلوكيات التنظيمية لدى الموظفين وتقنينها وتحقيق الوضوح في أداء المهام، عن طريق إلزام الموظفين باتباع القوانين واللوائح والتعليمات. وحل بعد تطوير الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة من حيث درجة المساهمة، حيث أسهمت الرسمية في زيادة الحرص والاهتمام عند ممارسة مختلف الأنشطة التنظيمية بدرجة مرتفعة، من خلال تكريس آليات الضبط والتحكم في سلوكيات الموظفين، بينما أدى التضخم الوظيفي إلى تكرار بعض الأعمال، وأدت المركزية المرتفعة إلى تأخر وتعطل انجاز بعض الأعمال حسب اجابات أفراد العينة.

وبالرجوع مرة أخرى إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الجزئي الثاني (2-ب) المتعلق بمدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الإدارية، نجد أن إسهام تنمية الموارد البشرية في تطوير التنظيم ضعيف، فلم يسهم التدريب في توفير العنصر البشري الذي يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمال بشكل أفضل، ولا في تعريف الموظفين بالمهام الوظيفية وواجباتها ومسؤوليتها، بسبب نقص برامج التدريب.

### 3- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) بالمرافق العمومية الإدارية

أظهرت نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) قيمة T المحسوبة التي بلغت (2.868) وهي أكبر من T الجدولية (1.990)، ومستوى الدلالة يساوي 0.002 وهي قيمة أقل من 0.05، ما يعني قبول هذه الفرضية على أساس أن هناك دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة، ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الفرعي الثالث (2-ت) للسؤال الجزئي الثاني المتعلق بمدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الإدارية، تبين أن للقوانين واللوائح الدور الأكبر في تطوير التوجيه، فقد أثبتت النتائج أن التزام الموظفين بالإرشادات والتعليمات وقنوات التنظيم الرسمية، وكذا وضوح الأدوار وتحديد الصلاحيات، كان له دور ايجابي في ارشاد الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، كما أن استخدام المدراء والقادة الإداريين لسلطتهم الرسمية التي تخولها لهم القوانين واللوائح

التنظيمية في إجبار مرؤوسيه على أداء الأعمال قد أدى إلى تحقيق تجاوب المرؤوسين مع ارشادات وتوجيهات الرؤساء حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

وكان لتطبيق الإدارة الإلكترونية كذلك دور ايجابي في تطوير التوجيه بالأجهزة والمعدات أسهمت في زيادة قدرة الموظفين على إنجاز المهام بسرعة، كما وفرت قواعد البيانات المعلومات اللازمة لتوجيه الموظفين نحو إنجاز الأعمال بشكل مقبول، في حين أسهمت شبكات الاتصال في تعزيز التواصل المستمر بين المسؤولين والموظفين بشكل مقبول كذلك.

ولم يكن هناك إسهام كبير من بعد تطوير الهيكل التنظيمي في تطوير التوجيه، فالهيكل التنظيمي للمرافق العامة الإدارية يتصف بالمركزية المرتفعة، وبالتالي فإن نقص التفويض وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أسهم بشكل غير مقبول في تطوير التوجيه بسبب تعدد الأوامر وصعوبة حسم المسؤوليات، وضعف العلاقات الجماعية الايجابية الناتج أساس من نقص إشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات.

أما بعد تنمية الموارد البشرية فاحتل المرتبة الأخيرة من حيث درجة المساهمة، فكان إسهامها منخفض وغير مقبول في تطوير التوجيه بسبب نقص التدريب وعجز إدارة المرفق عن توفير العنصر البشري المؤهل والإخصائيين في العمل من ذوي المهارات والكفاءات وهو ما أدى إلى زيادة احتكاك الموظفين برؤسائهم ما صعب من عملية توجيههم.

#### 4- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) بالمرافق العمومية الإدارية

بينت نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) أن مستوى الدلالة يساوي 0.173 وهي قيمة أكبر من 0.05، ما يعني رفض هذه الفرضية على أساس أنه لا يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة، ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الفرعي الرابع (2-ث) للسؤال الجزئي الثاني المتعلق بمدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية، تبين أن القوانين واللوائح لم تسهم في تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين، ولم تمنح العمل الرقابي المرونة الكافية التي تتوافق ونشاط المرفق العمومي، وهذا بسبب فرض الرقابة على مدى الالتزام بالقوانين واللوائح.

ولم يكن لتطوير الهيكل التنظيمي إسهام كبير في تطوير الرقابة، ذلك أن نقص التفويض أدى إلى عدم الاهتمام بالرقابة ومحاولة إيجاد طرق رقابية أكثر مرونة.

وجاء إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير الرقابة بدرجة متوسطة، حيث تركزت في تقليل الجهد الرقابي وتمكين الإدارة من إجراء رقابة فورية ومستمرة لاكتشاف الأخطاء، والحصول على بعض البيانات الإحصائية اللازمة للرقابة.

ولم يسهم عنصر تنمية الموارد البشرية في تطوير الرقابة بشكل مقبول، بسبب نقص التدريب والتعليم الذي أدى إلى نقص العنصر البشري المؤهل القادر على استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم، وأجراء رقابة دورية لمعرفة الأسباب الجذرية لوجود الأخطاء والانحرافات وتحديدتها مسبقا، والعمل على معالجتها.

ثالثا: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الإدارية

جدول رقم (122): نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الإدارية

| رقم | الفرضيات الفرعية                                                                                                                                                       | الاختبار     | قيمة T | قيمة F | مستوى المعنوية | القرار |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|--------|----------------|--------|
| 01  | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف الجنس            | T.Test       | 0.868  | /      | 0.338          | قبول   |
| 02  | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف العمر            | Oneway Anova | /      | 0.279  | 0.840          | قبول   |
| 03  | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف المستوى التعليمي | Oneway Anova | /      | 2.172  | 0.057          | قبول   |
| 04  | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف المنصب           | Oneway Anova | /      | 1.809  | 0.137          | قبول   |
| 05  | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.    | Oneway Anova | /      | 0.992  | 0.402          | قبول   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 22.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة في جميع الاختبارات المستخدمة لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الإدارية أكبر من 0.05، وهو ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

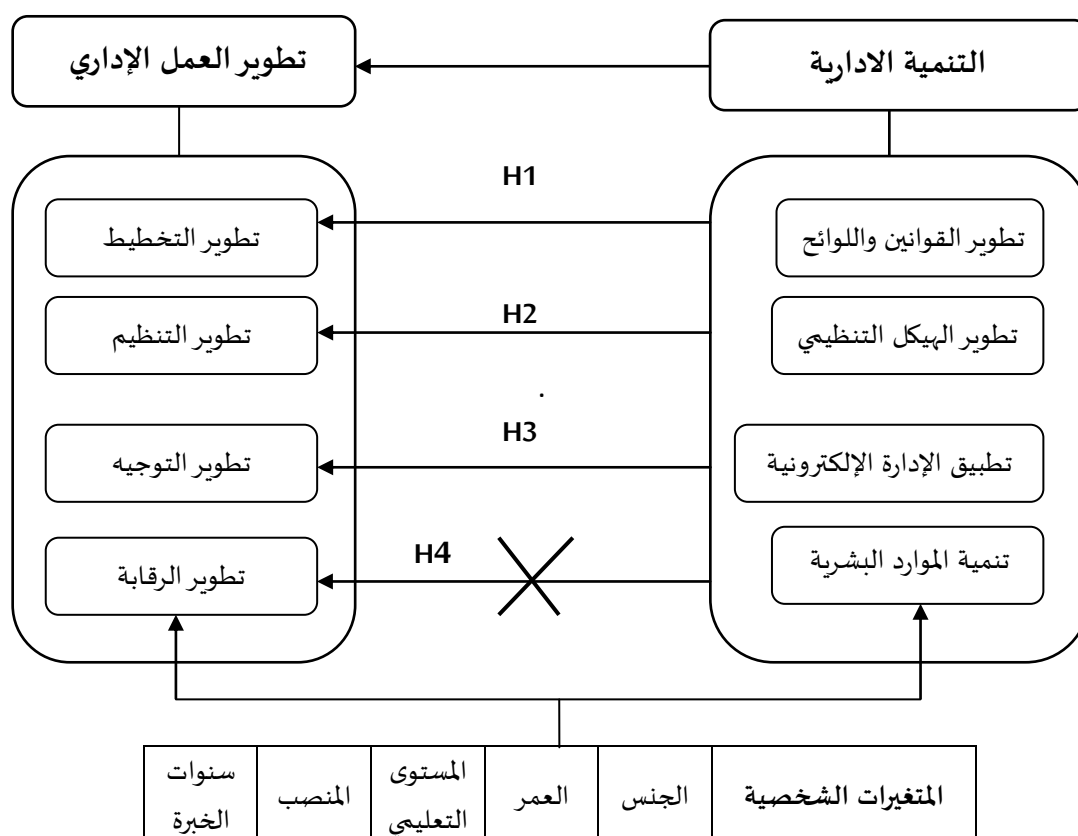
في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

رابعاً: نموذج الدراسة التطبيقي بالمرافق العمومية الإدارية

انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الإدارية، يمكن وضع النموذج التطبيقي وفق

الشكل التالي:

شكل رقم (22): نموذج الدراسة التطبيقي بالمرافق العمومية الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العمومية الإدارية

يبين الشكل أعلاه نتائج اختبار الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية لها بالمرافق العمومية الإدارية، والتي أثبتت وجود دور معنوي للتنمية الإدارية بأبعادها مجتمعة في تطوير أبعاد العمل الإداري الثلاثة (تطوير التخطيط، تطوير التنظيم، تطوير التوجيه)، بينما لا يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية بأبعادها مجتمعة في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية.

### المطلب الثالث: مقارنة نتائج اختبار الفرضيات

بعد تحليل نتائج اختبار الفرضيات بالمرافق العمومية محل الدراسة في المطلب الأول والثاني، سنقوم في هذا المطلب بمقارنة نتائج اختبار الفرضيات في كل من المرافق العمومية الاقتصادية والمرافق الإدارية.

#### أولاً: مقارنة نتائج اختبار الفرضية الأولى

يشير الجدول رقم (123) إلى أهم الفروقات التي ظهرت في نتائج اختبار الفرضية الأولى "يعد مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية بولاية المسيلة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث" في كل من المرافق العمومية الاقتصادية، والمرافق العمومية الإدارية، حيث تم عرض المتوسطات الحسابية ومستوى الموافقة، ونتائج اختبار الفرضيات الفرعية المكونة لهذه الفرضية، ثم إبراز الفرق في مستوى التنمية الإدارية.

جدول رقم (123): مقارنة نتائج اختبار الفرضية الأولى

| رقم | الفرضيات الفرعية                                                                                 | المرافق العامة الاقتصادية |                |                     |               |               |        | المرافق العامة الإدارية |                |                     |               |               |        |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|---------------------|---------------|---------------|--------|-------------------------|----------------|---------------------|---------------|---------------|--------|
|     |                                                                                                  | المتوسط الحسابي           | مستوى الموافقة | الاختبار            | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة | القرار | المتوسط الحسابي         | مستوى الموافقة | الاختبار            | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة | القرار |
| 01  | يعد مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.   | 3.35                      | متوسط          | One-Sample T.Test   | 4.595         | 0.000         | قبول   | 3.51                    | متوسط          | One-Sample Wilcoxon | /             | 0.000         | قبول   |
| 02  | يعد مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.     | 3.36                      | متوسط          | One-Sample T.Test   | 5.557         | 0.000         | قبول   | 3.03                    | متوسط          | One-Sample Wilcoxon | /             | 0.881         | رفض    |
| 03  | يعد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث. | 3.47                      | متوسط          | One-Sample T.Test   | 6.487         | 0.000         | قبول   | 3.24                    | متوسط          | One-Sample T.Test   | 2.977         | 0.004         | قبول   |
| 04  | يعد مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.     | 3.15                      | متوسط          | One-Sample Wilcoxon | /             | 0.083         | رفض    | 2.30                    | منخفض          | One-Sample T.Test   | -9.830        | 0.000         | رفض    |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات ومخرجات برنامج SPSS V. 22.



يوضح الجدول السابق رقم (123) نتائج اختبار الفرضية الأولى في كل من المرافق العامة الاقتصادية والمرافق العامة الإدارية محل الدراسة الميدانية، ويظهر أن المتوسط الحسابي لبعد تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الاقتصادية بلغ قيمة (3.35)، وهو أقل من المتوسط الحسابي لنفس البعد بالمرافق العمومية الإدارية حيث بلغ (3.51)، وهو ما يدل على أن مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الإدارية "أفضل" مقارنة بالمرافق العمومية الاقتصادية، حسب وجهات نظر عينة الدراسة.

بينما جاءت المتوسطات الحسابية لكل من بعد (تطوير الهيكل التنظيمي، تطبيق الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية) بالمرافق العمومية الاقتصادية بقيم (3.36، 3.47، 3.15) على الترتيب، وهي متوسطات أكبر من المتوسطات الحسابية لنفس الأبعاد بالمرافق العمومية الإدارية حيث بلغت (3.03، 3.24، 2.30) على الترتيب، وهو ما يعني أن مستوى تطوير الهيكل التنظيمي، وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الاقتصادية "أفضل" مقارنة بالمرافق العمومية الإدارية، حسب وجهات نظر عينة الدراسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الاقتصادية "أفضل" من مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الإدارية حسب وجهات نظر عينة الدراسة.

ويوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية أقل قيمة من بين المتوسطات الحسابية الأخرى، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي والتي توافق خيار "غير موافق" حيث بلغت (2.30)، ما يدل على أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية "منخفض"، وبالمقابل بلغت قيمة المتوسط الحسابي لنفس البعد بالمرافق العمومية الاقتصادية قيمة (3.15)، ما يعني أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الاقتصادية "متوسط".

في حين أن قيم المتوسط الحسابي للأبعاد الأخرى لهذا المحور جاءت بدرجة متوسطة حيث انحصرت بين قيمة 3.03 و 3.51، وهو ما يدل على أن مستوى (تطوير القوانين واللوائح، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتطبيق الإدارة الإلكترونية) بالمرافق العمومية الاقتصادية، والمرافق الإدارية "متوسط".

وأثبتت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى أن:

- مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية "مقبول".
- مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية "غير مقبول"، والمرافق العمومية الاقتصادية "مقبول".
- مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية "غير مقبول".
- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية "مقبول".

### ثانيا: مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثانية

يوضح الجدول رقم (124) أهم الفروقات في نتائج اختبار الفرضية الثانية "يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث"، بكل من المرافق العمومية الاقتصادية، والمرافق العمومية الإدارية، حيث تم عرض المتوسطات الحسابية، ومستوى الموافقة ونتائج اختبار الفرضيات الفرعية المكونة لهذه الفرضية، ثم إبراز الفرق في درجة إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بكل مرفق، وأي من عناصر العمل الإداري الذي أسهمت التنمية الإدارية في تطويره بدرجة أكبر.

جدول رقم (124): مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثانية

| الرقم | الفرضيات الفرعية                                                                                       | المرافق العامة الاقتصادية (n=63) |             |               |                     |               |               | المرافق العامة الإدارية (n=72) |                 |             |               |                     |               |               |        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|--------------------------------|-----------------|-------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|--------|
|       |                                                                                                        | المتوسط الحسابي                  | حجم التأثير | تقدير التأثير | الاختبار            | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة | القرار                         | المتوسط الحسابي | حجم التأثير | تقدير التأثير | الاختبار            | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة | القرار |
| 01    | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث. | 3.41                             | 0.60        | كبير          | One-Sample Wilcoxon | /             | 0.000         | قبول                           | 3.33            | 0.48        | متوسط         | -Sample Wilcoxon    | /             | 0.000         | قبول   |
| 02    | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث. | 3.42                             | 0.87        | كبير          | One-Sample T.Test   | 6,902         | 0.000         | قبول                           | 3.20            | 0.37        | ضعيف          | One-Sample T.Test   | 3.148         | 0.002         | قبول   |
| 03    | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث. | 3.48                             | 0.85        | كبير          | One-Sample T.Test   | 6,773         | 0.000         | قبول                           | 3.19            | 0.34        | ضعيف          | One-Sample T.Test   | 2.868         | 0.005         | قبول   |
| 04    | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث. | 3.37                             | 0.56        | كبير          | One-Sample Wilcoxon | /             | 0.000         | قبول                           | 2.87            | 0.16        | ضعيف          | One-Sample Wilcoxon | /             | 0.173         | رفض    |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات ومخرجات برنامج SPSS V. 22

يظهر من الجدول السابق رقم (124) أن جميع قيم المتوسطات الحسابية، وحجم التأثير لأبعاد هذا المحور بالمرافق العمومية الاقتصادية أكبر من قيم المتوسطات الحسابية وحجم التأثير لنفس الأبعاد بالمرافق العمومية الإدارية، وهو ما يدل على أن إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية جاء بدرجة أكبر من إسهامها في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية، وقد تبين أن وظيفتي التنظيم والتوجيه، هما أكثر الوظائف التي أسهمت التنمية الإدارية في تطويرها بالمرافق العمومية الاقتصادية، بينما حظيت وظيفة التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية بأكثر مساهمة.

وأثبتت نتائج اختبار الفرضية الثانية بالمرافق العامة محل الدراسة قبول جميع الفرضيات الفرعية لها ماعدا الفرضية الفرعية الرابعة، حيث أثبت اختبار Wilcoxon أنه: لا يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية، وقد يعود ذلك لطبيعة نشاط المرفق العام الإداري، وعدم الاهتمام بتعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين، حيث تحتل القوانين واللوائح التي تحكم العمل الإداري الرقابي مكانة هامة داخل هذه المرافق، وبالتالي تركيز الرقابة يكون في الأغلب على مدى الالتزام الموظفين بالقوانين واللوائح، وهذا ما لم يمنح العمل الرقابي المرونة الكافية التي تتوافق والتغيرات الحاصلة، إضافة إلى الرسمية والمركزية المرتفعة التي تتصف بها الهياكل التنظيمية لهذه المرافق وهو ما لم يسهم في تطوير الرقابة.

#### ثالثا: مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثالثة

يوضح الجدول رقم (125) أهم الفروقات بين نتائج اختبار الفرضية الثالثة في كل من المرافق العمومية الاقتصادية، والمرافق العمومية الإدارية، حيث تم عرض المتوسطات الحسابية، ومستوى الموافقة، ونتائج اختبار الفرضيات الفرعية المكونة لهذه الفرضية، ثم إبراز الفرق في وجود أو عدم فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

جدول رقم (125): مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثالثة

| الرقم | الفرضيات الفرعية                                                                                                                                                       | المرافق العامة الاقتصادية |               |                 |                |        | المرافق العامة الإدارية |        |        |                |        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|-----------------|----------------|--------|-------------------------|--------|--------|----------------|--------|
|       |                                                                                                                                                                        | الاختبار                  | قيمة الاختبار | قيمة Chi-Square | مستوى المعنوية | القرار | الاختبار                | قيمة T | قيمة F | مستوى المعنوية | القرار |
| 01    | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف الجنس            | Mann-Whitney              | 393.000       | /               | 0.338          | قبول   | T.Test                  | 0.868  | /      | 0.338          | قبول   |
| 02    | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف العمر            | Kruskal-Wallis            | /             | 1.300           | 0.729          | قبول   | Oneway Anova            | /      | 0.279  | 0.840          | قبول   |
| 03    | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف المستوى التعليمي | Kruskal-Wallis            | /             | 4.478           | 0.612          | قبول   | Oneway Anova            | /      | 2.172  | 0.057          | قبول   |
| 04    | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف المنصب           | Kruskal-Wallis            | /             | 4.154           | 0.386          | قبول   | Oneway Anova            | /      | 1.809  | 0.137          | قبول   |
| 05    | لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.    | Kruskal-Wallis            | /             | 11.602          | 0.009          | رفض    | Oneway Anova            | /      | 0.992  | 0.402          | قبول   |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات ومخرجات برنامج SPSS V. 22

يوضح الجدول رقم (125) أن نتائج اختبار الفرضية الثالثة أثبتت عدم وجود فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية، بينما أثبتت نتائج اختبار Kruskal Wallis للفرضية الفرعية الرابعة (3-ث)، وجود فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة كاي تربيع Chi-Square تساوي (11,602) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7,81)، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.009$ ) وهو أقل من 0,05، ما يدل على وجود فروق معنوية لصالح المجموعة 2 ذات الخبرة من (5 إلى 10 سنوات) كما تم توضيحه في تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالمرافق العمومية الاقتصادية.

#### رابعا: مقارنة نتائج اختبار الفرضيات مع نتائج الدراسات السابقة

سنتناول في هذا الفرع مقارنة لأهم نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، وذلك من خلال

الجدول التالية:

1- الفرضية الأولى: يعد مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

#### جدول رقم (126): مقارنة نتائج اختبار الفرضية الأولى مع نتائج الدراسات السابقة

| الدراسة                      | العنوان                                                     | نتائج الدراسة السابقة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | نتائج الدراسة الحالية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سعد بن محمد العواد<br>(2007) | دور المديرين في التنمية<br>الإدارية في الإدارات<br>الحكومية | أن المداخل التقليدية للتنمية<br>الإدارية تتصف بالمركزية ومحدودية<br>الحرية، ولا تهتم بالعنصر البشري،<br>وإنما تهتم فقط بتطوير الأنظمة<br>واللوائح، وإعادة بناء الإدارة والأطر<br>التنظيمية؛<br>- وجود مركزية شديدة في اتخاذ<br>القرارات، والنمو العشوائي للأجهزة<br>الإدارية، عدم وضوح الاختصاصات،<br>الروتين وطول الإجراءات، وتفشي<br>البيروقراطية السلبية؛<br>- وجود قصور في الحصول على<br>التقنية الكافية لإنجاز الأعمال وفي<br>استعمالها رغم أن الظروف مهيأة<br>لتوفير ذلك، مما يجعل الإدارة<br>والعاملين مسؤولين على عدم مساهمة<br>التطور؛ | - أن القوانين واللوائح بالمرافق<br>العمومية محل الدراسة غير مرنة<br>وتتصف بمحدودية الحرية.<br>- مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق<br>العمومية محل الدراسة غير مقبول<br>- تتصف الهياكل التنظيمية بالمرافق<br>العمومية محل الدراسة بالرسمية<br>الشديدة والمركزية المتوسطة حسب<br>وجهة نظر عينة الدراسة.<br>- مستوى تطوير الهياكل التنظيمية<br>بالمرافق العمومية الاقتصادية متوسط<br>- مستوى تطوير الهياكل التنظيمية<br>بالمرافق العمومية الإدارية غير مقبول.<br>- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية<br>بالمرافق العمومية محل الدراسة<br>مقبول. |

|                                     |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>دراسة سليمة بوزيد<br/>(2011)</p> | <p>واقع التنمية الإدارية في<br/>الجزائر من منظور<br/>العمليات الإدارية</p> | <p>- أن الإدارتين الخدمة والإنتاجية<br/>بمدينة بسكرة يسودها واقع متردي<br/>يسير نحو الأسوأ بعيد كل البعد عن<br/>أهداف التنمية الإدارية؛<br/>- مشاركة موظفي الإدارتين في اتخاذ<br/>القرارات قليلة وتكاد تكون منعدمة<br/>في بعض الأحيان؛<br/>- ضعف تفويض وعدم تناسبه مع<br/>المسؤوليات؛<br/>- ضعف الاقبال على التدريب على<br/>ممارسة العمليات الإدارية؛<br/>- ضعف العملية الاتصالية في<br/>الإدارتين.</p> | <p>أن مستوى التنمية الإدارية بالمرافق<br/>العمومية محل الدراسة بولاية المسيلة<br/>متوسط.<br/>- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات<br/>بالمرافق العمومية محل الدراسة<br/>ضعيف.<br/>- تفويض الصلاحيات بالمرافق<br/>العمومية الإدارية ضعيف، وبالمرافق<br/>العمومية الاقتصادية متوسط.<br/>- مستوى التدريب بالمرافق العمومية<br/>محل الدراسة غير مقبول<br/>- سهولة تدفق المعلومات والاتصالات<br/>عبر الهيكل التنظيمي متوسطة.</p> |
| <p>علي قرين<br/>(2014)</p>          | <p>التنمية الادارية في الجزائر<br/>واقع وأفاق</p>                          | <p>- جمود التشريعات والقوانين.<br/>- ندرة الكفاءات الإدارية وقلة الموارد<br/>البشرية المدربة والمؤهلة.<br/>- تحديث وتطوير الإدارة مازال يحتاج<br/>إلى جهد وتطوير.</p>                                                                                                                                                                                                                                   | <p>- القوانين واللوائح المعمول بها غير<br/>مرنة.<br/>- نقص التدريب أدى إلى قلة العناصر<br/>البشرية المدربة والمؤهلة.<br/>- مستوى التنمية الإدارية بالمرافق<br/>العمومية محل الدراسة متوسط ولا<br/>زال بحاجة إلى جهد أكبر.</p>                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>دراسة رشيد زرواتي (2015)</p> <p>التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية</p>                       | <p>ضعف التعليم عند الموظفين، وعدم الاعتماد على التدريب بصفة مستمرة.</p> <p>- قلة درجة الدافعية لدى العمال بسبب ضعف الأجور وغياب الحوافز.</p> <p>- تعقيد في اجراءات العمل وانتشار البيروقراطية.</p> <p>- عدم وضوح وشفافية القوانين والأنظمة المعمول بها، إضافة الى أنها لا تتسم بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية المحيطة.</p> <p>- وجود مركزية، ورسمية عالية في تطبيق القوانين والأنظمة.</p> <p>- وجود رقابة شديدة على انجاز المعاملات مما تسبب في تأخرها.</p> | <p>- مستوى تعليم وتدريب الموظفين بالمرافق العمومية الاقتصادية متوسط ولا يتصف بالاستمرارية.</p> <p>- مستوى تعليم وتدريب الموظفين بالمرافق العمومية الإدارية منخفض ولا يتصف بالاستمرارية.</p> <p>- قلة درجة الدافعية لدى الموظفين بالمرافق العمومية محل الدراسة بسبب عدم وجود اهتمام كاف بتحفيز الموظفين وخاصة بالمرافق العمومية الإدارية (منخفض).</p> <p>- وضوح وشفافية القوانين واللوائح المعمول بها متوسط.</p> <p>- لا تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالمرافق العمومية محل الدراسة بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية المحيطة.</p> <p>وجود مركزية متوسطة، ورسمية عالية في تطبيق القوانين والأنظمة.</p> <p>- وجود رقابة شديدة، على انجاز المعاملات، وعلى مدى التزام الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها.</p> |
| <p>دراسة حسن علي معتوق (2016)</p> <p>برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية</p>   | <p>- أن برامج التنمية الإدارية بالشركة ضعيفة.</p> <p>- أن الشركة لا تولي اهتماما لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>- مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة متوسط، مستوى المشاركة بالمرافق العمومية محل الدراسة ضعيف.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>رحماني سناء (2017)</p> <p>دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة</p>                             | <p>- توافر عناصر الإدارة الإلكترونية بمؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول، مع توفر مكونات العنصر التقني بدرجة أعلى من العنصر البشري</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبول.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>أيمن سعدي أبو شقير (2018)</p> <p>واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية</p> | <p>- وجود تنمية إدارية في المؤسسات الصحية بقطاع غزة بدرجة متوسطة؛</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة متوسط.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

المصدر: من اعداد الباحث



2- الفرضية الثانية: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة.

جدول رقم (127): مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثانية مع نتائج الدراسات السابقة

| الدراسة                                            | العنوان                                                          | نتائج الدراسة السابقة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | نتائج الدراسة الحالية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clinton O. Longenecker and Mitchell Neubert (2003) | احتياجات التنمية الإدارية للمدراء في الخطوط الأمامية             | - يوجد دور إيجابي لبرامج التنمية الإدارية في تنمية مهارات والقدرات الإدارية للمدراء في المستويات الإدارية الدنيا والتحسين من أدائهم الإداري.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | - يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه) بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية - عدم وجود دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Marcelo Gattermann Perin et al (2009)              | أثر التنمية الإدارية على الأداء التنظيمي من خلال مقارنة الكفاءات | - أن برامج التدريب الإداري تؤثر في أداء الأعمال في ضوء بناء الكفاءات على المستوى الفردي، وعلى مستوى الجماعة، وكذا على مستوى المنظمة، من خلال أنها تحفز على الابداع، وتقوي فرص المشاركة، وتزيد من الرضا الوظيفي؛ وتشجع العلاقات الجماعية والتواصل الداخلي، وتحفز على المشاركة في فرق العمل والعمل في مجموعات؛ وتحسن من قدرة المنظمة على التخطيط، وتشجع على وضع المعايير المناسبة لاختبار الأداء الوظيفي، وتزيد من مرونة التنظيم. | - أن التدريب أسهم بشكل مقبول في تعزيز الاتصالات الإيجابية بين كل فئات الموظفين، ما أدى إلى تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق في العمل بالمرافق العمومية الاقتصادية.<br>- أن برامج التدريب كان لها دور إيجابي في توفير العنصر البشري المؤهل الذي يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمال، وتعريف المتدربين بالمهام الوظيفية وكيفية التنفيذ السليم للمهام والأنشطة بالمرافق العمومية الاقتصادية.<br>- أن برامج التدريب لم يكن لها تأثير كبير في تطوير التخطيط والتنظيم بالمرافق العمومية الإدارية نظرا للمركزية المرتفعة وعدم اهتمام إدارة هذه بالتدريب والتعليم والتحفيز.<br>- أن برامج التدريب كان إسهامها منخفض وغير مقبول في تطوير التوجيه والرقابة بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                          |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <p>- يوجد دور معنوي للإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة، حيث أسهمت البرمجيات، وقواعد البيانات، والأجهزة والمعدات، وشبكات الاتصال في تطوير (التنظيم، والتخطيط، والتوجيه، والرقابة) بشكل مقبول.</p>                                                                                                                                                                                                         | <p>- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات (Hardware)، وتطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة.</p> <p>- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات (Software)، وتطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة.</p> <p>- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة.</p> <p>- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناع المعرفة وتطوير</p> | <p>الادارة الالكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الاداري</p> | <p>موسى عبد الناصر (2011)</p> |
| <p>- هناك دور مقبول للعنصر البشري المدرب في تحقيق التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة، ودور منخفض بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>- هناك دور إيجابي للموارد البشرية المدربة في تحقيق التنمية الإدارية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>التنمية الادارية في الجزائر واقع وأفاق</p>            | <p>علي قرين (2014)</p>        |
| <p>- أن الإدارة الإلكترونية أسهمت في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة، حيث أن التوجيه هي أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطويرها بالمرافق العمومية الاقتصادية تلاها التنظيم في المرتبة الثانية، أما بالمرافق العامة الإدارية فكان التخطيط أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطويرها، ثم تأتي بعدها وظيفة التنظيم في المرتبة الثانية.</p> <p>- أن مساهمة العنصر التقني في تطوير العمل الإداري أكبر من مساهمة</p> | <p>أن الإدارة الإلكترونية أسهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أن الرقابة هي أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم في المرتبة الثانية والقيادة في المرتبة الثالثة، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة؛</p> <p>- أن مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني؛</p>                                                                                       | <p>دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة</p>    | <p>رحماني سناء (2017)</p>     |

|                                                                |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>أيمن سعدي أبو شقير<br/>(2018)</p>                           | <p>واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية</p>                    | <p>- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنمية الإدارية بأبعادها (تطوير الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل، تطوير اللوائح والقوانين، تطوير وتنمية العاملين)، وعملية صنع القرار؛<br/>- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية الإدارية على عملية صنع القرار؛<br/>- الأبعاد الأكثر تأثيراً في عملية صنع القرار هي بعد تطوير وتنمية العاملين، ثم بعد تطوير الهيكل التنظيمي، أما بعد تبسيط إجراءات العمل، وتطوير اللوائح والقوانين فكان تأثيرها ضعيف جداً؛</p> | <p>- وجود دور معنوي للتنمية الإدارية بأبعادها (تطوير القوانين واللوائح، تطوير الهيكل التنظيمي، تطبيق الإدارة الإلكترونية، تنمية الموارد البشرية) في تطوير العمل الإداري.<br/>- الأبعاد الأكثر تأثيراً في تطوير العمل الإداري هي: تطوير القوانين واللوائح، ثم تطبيق الإدارة الإلكترونية. أما بعد تطوير الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية فكان بمستوى أقل.</p> |
| <p>Anna Kourtesopoulou and Athanasios Kriemadis<br/>(2021)</p> | <p>استكشاف تأثير برنامج التنمية الإدارية الخارجية (OMD) على كفاءات القيادة والعمل الجماعي</p> | <p>- وجود أثر إيجابي للتدريب في تحقيق نجاح الأعمال وزيادة مستوى العمل الجماعي.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>- وجود إسهام بشكل مقبول للتدريب في تحسين التسيير وتنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق في العمل بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة<br/>. ووجود إسهام منخفض للتدريب في تحسين التسيير وزيادة العمل الجماعي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة.</p>                                                                                             |

المصدر: من اعداد الباحث

3- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (128): مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثالثة مع نتائج الدراسات السابقة

| الدراسة                      | العنوان                                                             | نتائج الدراسة السابقة                                                                                                                                                                          | نتائج الدراسة الحالية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سعد بن محمد العواد<br>(2007) | دور المديرين في التنمية الإدارية في الإدارات الحكومية               | - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام مداخل التنمية الإدارية التقليدية والحديثة تعزى إلى متغير جهة العمل، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، عدد سنوات الخبرة؛ | - عدم وجود فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب).<br>- توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة. |
| رحماني سناء<br>(2017)        | دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة                      | - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية حول مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور.                                        | - عدم وجود فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.                                                                                                                                                                                                        |
| أيمن سعدي أبو شقير<br>(2018) | واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية | - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول علاقة التنمية الإدارية بعملية صنع القرار تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة؛                                       | - عدم وجود فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.                                                                                                                                                                                                        |

المصدر: من اعداد الباحث

#### خامسا: مقارنة نتائج اختبار الفرضية الثانية مع بعض النظريات المفسرة

سنقوم في هذا الفرع بمقارنة نتائج اختبار الفرضية الثانية: "يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة"، مع بعض النظريات المفسرة للعلاقة بين المتغيرين، وذلك من خلال الجداول التالية:

1- مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ) مع بعض النظريات المفسرة

جدول رقم (129): مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (2-أ) مع بعض النظريات المفسرة

| الفرضية                                                                        | البعد                   | نتائج الدراسة الحالية                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                      | النظرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | نص النظرية                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                |                         | نوع المرفق                                                                                                                                                                                                                 | نتيجة اختبار الفرضية الفرعية                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                           |
| يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية محل الدراسة | تطوير القوانين واللوائح | المرافق العامة الاقتصادية                                                                                                                                                                                                  | - أسهمت القوانين واللوائح بشكل كبير في تفادي الازدواجية في المهام التخطيطية من خلال تحديد الجهة المسؤولة على التخطيط | نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)                                                                                                                                                                                                                                                                               | تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح يؤدي إلى أداء فعال في المؤسسات.                |
|                                                                                |                         |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                      | نظرية وضع الأهداف (التخطيط) (إدوين لوك)                                                                                                                                                                                                                                                                              | اكتشاف الأفراد للأهداف التي يسعون لتحقيقها يجعلها سهلة المنال.                            |
|                                                                                | المرافق العامة الإدارية | أسهمت القوانين واللوائح في تمكين القائمين على التخطيط من التعرف أهداف المرفق العام من جهة، والتعرف على الجهة المسؤولة عن التخطيط ومسؤولياتها وصلاحياتها من جهة أخرى وهذا ما ساعد على تفادي الازدواجية في المهام التخطيطية. | نظرية التأكيد على الجوانب القانونية                                                                                  | إن الحقوق والواجبات المرتبطة بالعمل الإداري إنما تستمد من القوانين واللوائح التي تحدد الواجبات والحقوق الأساسية للأفراد والجماعات.                                                                                                                                                                                   |                                                                                           |
|                                                                                |                         | المرافق العامة الاقتصادية                                                                                                                                                                                                  | - ساعدت الوثائق الرسمية التي توفرها إدارة المرفق القائمين على التخطيط من التعرف على الأهداف                          | نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) Frederick Taylor )                                                                                                                                                                                                                                                            | أن تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام يمكن أن يؤدي إلى أداء فعال في المؤسسات. |
|                                                                                | المرافق العامة الإدارية | إسهام الهيكل التنظيمي في تطوير التخطيط قليل نظرا للمركزية المرتفعة ونقص التفويض.                                                                                                                                           | نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)                                                                               | أن المركزية لا بد منها؛ حيث ترى الإدارة العليا أن العاملين في المستويات الإدارية الدنيا من الهيكل التنظيمي يفتقدون لروح المسؤولية والقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، وهم بحاجة إلى الرقابة المستمرة والإشراف الدقيق، ولا بد أن ينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من المستويات الإدارية العليا. |                                                                                           |

|  |                           |                           |                                                                                                                                                          |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|---------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | تطبيق الإدارة الإلكترونية | المرافق العامة الاقتصادية | أسهمت الإدارة الإلكترونية في تعزيز وتحسين الرؤساء على التخطيط والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية من خلال ما توفره من قواعد للبيانات، والبرمجيات الخاصة بالسيير | نظريات المدخل الفني والتقني (النظرية الكمية) | - هناك دور إيجابي للأساليب العلمية في البرمجة والتخطيط،<br>- الإدارة عملية منطقية كمية تستخدم فيها الإدارة الإلكترونية لعلاج المشكلات واتخاذ القرارات.                                                                                                                               |
|  |                           | المرافق العامة الإدارية   | أسهمت الإدارة الإلكترونية في رفع قدرات القائمين على التخطيط على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية كما أسهمت في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية في عملية التخطيط. | نظرية علم الإدارة                            | تساعد الطرق العلمية والأساليب الحديثة والوسائل الرياضية والتحليل المنطقي، الإدارة على وضع أساس علمي لاتخاذ القرارات.                                                                                                                                                                 |
|  | تنمية الموارد البشرية     | المرافق العامة الاقتصادية | أسهم العنصر البشري المتدرب في تطوير التخطيط من خلال زيادة قدرته على دراسة وتحليل المعلومات اللازمة لوضع وتحقيق الأهداف، وتحديد الأهداف وطرق تحقيقها بدقة | نظرية رأسمال البشري                          | تسهم برامج التدريب في الارتقاء بمستوى كفاءة المورد البشري وتنمي مهاراتهم، ما يؤدي إلى رفع فاعلية وفعالية المنظمات في تحقيق الأهداف.                                                                                                                                                  |
|  |                           | المرافق العامة الإدارية   | إسهام تنمية الموارد البشرية في تطوير التخطيط قليل بسبب عدم اهتمام إدارة المرافق العمومية الإدارية محل الدراسة بالتدريب والتعليم والتحفيز.                | النظرية السلوكية                             | - يزداد السلوك الإنساني تعزيزا بازدياد المؤثرات (التدريب)،<br>- إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات فإن السلوك الإنساني قابل للتعديل.<br>- كلما كانت البرامج التدريبية مرتكزة على تلبية حاجات الفرد من التدريب كلما أمكن تعديل السلوك والحصول على المزيد من النجاح والابداع. |

المصدر: من اعداد الباحث

2- مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-ب) مع بعض النظريات المفسرة

جدول رقم (130): مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-ب) مع بعض النظريات المفسرة

| نص النظرية                                                                                                                                                                                                                                                                                 | النظرية                                | نتائج الدراسة الحالية                                                                                                                                                                                                                                                            |                           | البعد                   | الفرضية                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                        | نتيجة اختبار الفرضية الفرعية                                                                                                                                                                                                                                                     | نوع المرفق                |                         |                                                                                |
| أن تنظيم المناصب الذي يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي أين تكون المسؤوليات والصلاحيات محددة وواضحة وتخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وتكون فيه إدارة العمل وفقا للقوانين والتعليمات والتوجيهات، وتقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد ذوي خبرة وكفاءة عالية، يحقق التقسيم المنسق للعمل. | نظرية البيروقراطية المثالية (ماكس وبر) | أسهم الالتزام بالقوانين واللوائح، وتحقيق الوضوح في أداء المهام، وضبط السلوكيات التنظيمية لدى الموظفين وتقنيها في تسهيل عملية تقسيم وتنسيق المهام بين الموظفين، واحكام الوظائف وضبط العلاقات بين الموظفين.                                                                        | المرافق العامة الاقتصادية | تطوير القوانين واللوائح | يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية محل الدراسة |
| إن الإدارة العليا ترغب في احكام الرقابة على العمل وسلوك التنظيم من خلال تطبيق القواعد والأنظمة واللوائح، مما يؤدي إلى تقليل علاقات القوة داخل الجماعة، وأن القوانين والأنظمة واللوائح تقلل من حدة التوتر والصراع بين جماعات العمل، مما يزيد من ميول الادارة لتدعيم وتأييد القواعد العامة.  | نظرية جولدنر (Gouldner)                | أسهمت القوانين واللوائح بشكل مرتفع في تطوير التنظيم من خلال إلزام الموظفين باتباع القوانين واللوائح والتعليمات، وتحقيق الوضوح في أداء المهام، وضبط السلوكيات التنظيمية لدى الموظفين وتقنيها ما مكن من تسهيل عملية تقسيم وتنسيق المهام بين الموظفين واحكام الوظائف وضبط العلاقات. | المرافق العامة الإدارية   |                         |                                                                                |
| - أن الفرد يميل للتكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي.                                                                                                                                                                                                                     | نظرية التنظيم (أرجريس) (Argyris)       | أسهمت الرسمية في زيادة الحرص والاهتمام عند الموظفين خلال ممارسة المهام.                                                                                                                                                                                                          | المرافق العامة الاقتصادية | تطوير الهيكل التنظيمي   |                                                                                |
| خضوع الأعمال الإدارية لمجموعة من القواعد الرسمية التي تحكم العلاقات والنشاطات والوظائف المختلفة يؤدي إلى ترشيد القرارات.                                                                                                                                                                   | نظرية ماكس وبر (Max Weber)             |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                           |                         |                                                                                |
| يرى (Anthony Downs) أن التنظيم يحتاج لوجود نظم وقواعد رسمية تتضمن كافة القواعد والتعليمات التي تحكم وتنظم سير العمل.                                                                                                                                                                       | نظرية البروقراطية                      | أسهمت الرسمية في زيادة الحرص والاهتمام عند ممارسة المهام التنظيمية.                                                                                                                                                                                                              | المرافق العامة الإدارية   |                         |                                                                                |

|  |                           |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|---------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                           | المرافق العامة الاقتصادية | أسهمت الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصالات بين الفروع والمستويات الإدارية المختلفة للمرفق، وتوفير مختلف المعلومات التنظيمية                                                                                                                                                                              | نظرية النظم              | أن المعرفة المتخصصة هي جزء من كيان ضخم ذو أجزاء مترابطة ومتداخلة وغير مستقلة، ومن ثم فإن فهم أي مرحلة من مراحل التخصص وإدارتها قد يعتمد على المدخلات المعلوماتية التي توفرها الإدارة الإلكترونية.                                                                                             |
|  | تطبيق الإدارة الإلكترونية | المرافق العامة الإدارية   | تبين أن لعناصر الإدارة الإلكترونية الدور الأكبر في تطوير التنظيم من خلال ما توفره قواعد للبيانات من معلومات تنظيمية، وشبكات الاتصال التي أسهمت في تفعيل الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة للمرفق، وكذا البرمجيات والأجهزة والمعدات التي أسهمت في توفير بيئة عمل مرنة وتخفيض كثافة العمل والتكاليف. | نظرية العقلانية          | إن استخدام التقنيات في مجال الإدارة الإلكترونية سيجسّن من أداء وقدرات المنظمة، من خلال انتهاز العقلانية عند اتخاذ القرارات، وأن الإدارة الإلكترونية تقلل من تكاليف الحصول على المعلومات ومعالجتها واستخدامها بالشكل الذي يحقق عائد يفوق تكاليف شراء تقنياتها وتشغيلها خلال حياتها الافتراضية. |
|  | تنمية الموارد البشرية     | المرافق العامة الاقتصادية | أسهمت برامج التدريب التي نظمتها إدارة المرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة وإن كانت غير كافية في توفير عنصر بشري يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمال، وفي تعريف المتدربين بالمهام الوظيفية وكيفية التنفيذ السليم للمهام والأنشطة.                                                                 | النظرية السلوكية         | كلما كان التدريب موجه لتلبية الحاجات الإنسانية، كلما أمكن تغيير السلوكيات السلبية، وتعزيز السلوكيات الإيجابية.                                                                                                                                                                                |
|  |                           | المرافق العامة الإدارية   | أدى عدم الاهتمام بالتدريب إلى نقص العنصر البشري الذي يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء الأعمال بشكل أفضل.                                                                                                                                                                                              | النظرية العلمية (تايلور) | التدريب متغير أساسي في تنمية الموارد البشرية، ويؤدي إلى تحسين أداء العمال للوصول إلى الحركات المناسبة في الأوقات المناسبة.                                                                                                                                                                    |

المصدر: من اعداد الباحث



2- مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) مع بعض النظريات المفسرة

جدول رقم (131): مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (2-ت) مع بعض النظريات المفسرة

| الفرضية                                                                        | البعد                   | نتائج الدراسة الحالية     |                                                                                                                                                                                                                           | النظرية                         | نص النظرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                |                         | نوع المرفق                | نتيجة اختبار الفرضية الفرعية                                                                                                                                                                                              |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية محل الدراسة | تطوير القوانين واللوائح | المرافق العامة الاقتصادية | أدى الالتزام الشديد من قبل الموظفين بالقوانين واللوائح والإرشادات والتعليمات وقنوات التنظيم الرسمية، والوضوح في أداء المهام وتحديد الصلاحيات للموظفين إلى تحقيق التجاوب لدى المرؤوسين.                                    | نظرية جورج لتون (George Litwin) | المناخ التنظيمي الذي يسوده الالتزام الدقيق بالأنظمة واللوائح والقوانين والإجراءات يبعث الاثارة والتحفيز لدى الأفراد ويشعرهم بالقوة والسيطرة، وينمي لديهم الحاجة للإنجاز وتصبح هي الدافع المتحكم في تصرفاتهم، وأكثر تأثيرا على سلوكهم.                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                |                         | المرافق العامة الإدارية   | أسهمت القوانين واللوائح في تطوير التوجيه، من خلال التزام الموظفين بالإرشادات والتعليمات وقنوات التنظيم الرسمية، وكذا وضوح الأدوار وتحديد الصلاحيات، كان له دور الايجابي في ارشاد الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف | نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)  | أن أنقى نموذج لممارسة السلطة القانونية هو الذي يستخدم طاقم إداري بيروقراطي حيث يمثل الموظف للسلطة بصفته عضوا في المنظمة، نظرا لأن الطاعة هي فقط للقانون                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                | تطوير الهيكل التنظيمي   | المرافق العامة الاقتصادية | أدى اكتساب الرؤساء للقوة الرسمية المستمدة من الهيكل التنظيمي إلى تحقيق التجاوب لدى المرؤوسين                                                                                                                              | نظرية القوى القيادية            | أن تجاوب المرؤوس مع رئيسه يعتمد على القوة الرسمية التي يمتلكها الرئيس، ولا يعتمد على استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب، كما أن الفرد أو الموظف الذي اشتغل لمدة طويلة في المؤسسة يصبح أكثر تقديرا وتجاوبا وتقبلا لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها؛ لأنه يرشده ويوكل له مهام أو مركزا في القيادة فيعمل على تطبيقها ويعتبرها أشياء مقدسة وحق طبيعي لرئيسه في ممارسة العمل الذي منحه إياه سلطة المركز الرسمي الذي يشغله. |
|                                                                                |                         | المرافق العامة الإدارية   | استخدام المدراء والقادة الإداريين لسلطتهم الرسمية التي تخولها لهم القوانين واللوائح التنظيمية في إجبار مرؤوسيه على أداء الأعمال أدى إلى تحقيق تجاوب المرؤوسين مع ارشادات وتوجيهات الرؤساء                                 |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                  |                                  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
| <p>أن القيادة وفقا لهذا النمط يستخدم فيها المدير أو القائد سلطته الرسمية التي تخولها له القوانين واللوائح التنظيمية في إجبار مرؤوسيه على أداء الأعمال، فالقائد الأوتوقراطي لا يثق في اتباعه بحيث تجده يفرض رقابة مستمرة عليهم كي لا تخرج الأمور عن سيطرته، وقد يستخدم في توجيه مرؤوسيه سلطة الجزاء وأسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وتفرض هذه النظرية كذلك أن المرؤوسين ملزمين بتنفيذ تعليمات المدراء وتوجيهاتهم نحو تحقيق الأهداف.</p>         | <p>نظرية القيادة الأوتوقراطية</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                  |                                  |  |
| <p>يعتقد <b>Mc Gregor</b> أن افتراضات النظرية Y يجب أن توجه ممارسات الإدارة، واقترح مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتحسيسهم بالمسؤولية، وأكد على أن العلاقات الجماعية الجيدة ستسهل عملية التوجيه وستزيد من تحفيز الموظفين، كما أنه لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة والفرد من وجهة النظرية Y، يجب أن يسمح للموظفين بالمشاركة في وضع الأهداف، وفي مراجعة النتائج المحققة، وزيادة درجة تفويض سلطات اتخاذ القرار وتحسين عملية الاتصال، وقنواتها، وتدفعاتها وفلسفتها.</p> | <p>نظرية Y</p>                    | <p>أسهمت المركزية المرتفعة ونقص التفويض وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بشكل غير مقبول في تطوير التوجيه بسبب تعدد الأوامر وصعوبة حسم المسؤوليات، وضعف العلاقات الجماعية الايجابية الناتج أساس من نقص إشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات،</p>                                                                                                                                                                                                          |                                  |                                  |  |
| <p>القائد الذي يسير مشاعر الأفراد وانفعالاتهم اتجاه استخدام التكنولوجيا من خلال انتقاله من القيادة المرتكزة على المهام والعاملين إلى القيادة المرتكزة على التكنولوجيا القائمة على التفاعل عن بعد بين القائد والمرؤوس، يعتبر عاملا رئيسيا محددًا للاستخدام الفعلي أو عدم الاستخدام، وذلك من خلال اعتقاد الشخص أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يحسن من أدائه في العمل، وأن استخدامه للتكنولوجيا يمكن أن يكون يسيرا، ولا يتطلب جهد كبير.</p>                                  | <p>نظرية قبول التكنولوجيا</p>     | <p>أسهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير التوجيه من خلال ما توفره شبكات الاتصال من قنوات للتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذا قواعد البيانات التي توفر المعلومات اللازمة لتوجيه الموظفين</p> <p>أسهمت الأجهزة والمعدات في زيادة قدرة الموظفين على إنجاز المهام بسرعة، كما وفرت قواعد البيانات المعلومات اللازمة لتوجيه الموظفين نحو إنجاز الأعمال بشكل مقبول، في حين أسهمت شبكات الاتصال في تعزيز التواصل المستمر بين المسؤولين والموظفين بشكل مقبول كذلك.</p> | <p>المرافق العامة الاقتصادية</p> | <p>تطبيق الإدارة الإلكترونية</p> |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>المرافق العامة الإدارية</p>   |                                  |  |

|                             |                               |                                                                                                                                                                   |                          |                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تنمية<br>الموارد<br>البشرية | المرافق العامة<br>الاقتصادية  | الاهتمام بتنمية الموارد البشرية أسهم في تعزيز<br>الاتصالات الايجابية بين كل فئات الموظفين، ما<br>أدى إلى تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس<br>روح الفريق في العمل | النظرية السلوكية         | أن السلوك الإنساني يتأثر بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبضرورة<br>التفاعل والاستجابة.                                                                                                                                            |
|                             |                               |                                                                                                                                                                   | نظرية دينامية<br>الجماعة | يمكن لأفراد الجماعة من خلال العلاقات والشروط السيكلوجية المتفاعلة<br>تحقيق إدراكا مشتركا، ومن أهم جاءت به هذه النظرية من مبادئ عند<br>تأسيس البرامج التدريبية، ضرورة تعزيز روح الفريق عند الأفراد، والمحافظة<br>على معنويات الجماعة. |
|                             | المرافق<br>العامة<br>الإدارية | إسهام غير مقبول من عنصر تنمية الموارد البشرية<br>في تطوير التوجيه                                                                                                 | النظرية السلوكية         | توجد علاقة ارتباط بين المثيرات والاستجابة السلوكية لها، حيث كان<br>بالإمكان تغير السلوكيات السلبية للعنصر البشري من خلال برامج التدريب<br>الموجه لتعزيز السلوكيات الإيجابية وبالتالي تسهيل عملية التوجيه.                            |

المصدر: من اعداد الباحث

## 2- مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) مع بعض النظريات المفسرة

جدول رقم (132): مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (2-ث) مع بعض النظريات المفسرة

| الفرضية                                                                        | البعد                   | نتائج الدراسة الحالية     |                                                                                                                                                                                                              | النظرية                                       | نص النظرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                |                         | نوع المرفق                | نتيجة اختبار الفرضية الفرعية                                                                                                                                                                                 |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية محل الدراسة | تطوير القوانين واللوائح | المرافق العامة الاقتصادية | لم يسهم عنصر تطوير القوانين واللوائح في تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين بدرجة مقبولة، ولم يسمح بتكثيف العمل الرقابي تبعاً للظروف التي يمر بها نشاط المرفق.                                                | نظرية التأكيد على الجوانب القانونية           | - أن سلوك الإداريين وتصرفاتهم تخضع لتطبيقات قانونية لا يمكن تجاوزها.<br>- أن القواعد القانونية المطبقة في المنظمات العامة يمكن ملاحظتها في الواقع العملي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                |                         | المرافق العامة الإدارية   | لم يسهم تطوير القوانين واللوائح في تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين، ولم تمنح العمل الرقابي المرونة الكافية التي تتوافق ونشاط المرفق العمومي الإداري؛ بسبب فرض الرقابة على مدى الالتزام بالقوانين واللوائح | نظرية التنظيم البيروقراطي لـ (جولدنر)         | أن المستويات العليا في التنظيم البيروقراطي ترغب في الرقابة على أعمال وسلوك العاملين، وذلك من خلال وضع قواعد وتعليمات وإجراءات عمل، فتكون محصلة هذه القواعد ضعف المرونة في الرقابة وعدم توافقها والتغيرات البيئية المحيطة وبالتالي جمود التنظيم، الذي يأتي بسبب الالتزام التام للعاملين في المؤسسة بالأنظمة والتعليمات وكثرة الروتين وزيادة الرقابة والتفتيش وضيق المال العام على هذه الرقابة بدلا من أن يصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها.  |
|                                                                                | تطوير الهيكل التنظيمي   | المرافق العامة الاقتصادية | أسهم تطوير الهيكل التنظيمي في التقليل من حجم العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقليل من الرقابة المفروضة على الرؤساء والمرؤوسين.                                                                     | نظرية التأكيد على الجوانب الهيكلية والتنظيمية | يبين الهيكل التنظيمي السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية للأجهزة الإدارية، ودرجة المركزية واللامركزية، ودرجة الرسمية وخطوط الاتصالات التي تحددها التصميمات التنظيمية للأجهزة الإدارية، ويبين العلاقات التي تنظم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، في ظل الخرائط التنظيمية واللوائح والنظم الرسمية، والإجراءات الروتينية المفروضة على عملية تنفيذ العمل الإداري. وكلما كانت هذه المتغيرات مرنة وواضحة وملائمة كلما زادت فاعلية ونتاجية المنظمات. |

|  |                           |                           |                                                                                                                                                                                                            |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|---------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                           | المرافق العامة الإدارية   | إسهام غير مقبول من الهيكل التنظيمي في تطوير الرقابة، ذلك أن نقص التفويض أدى إلى عدم الاهتمام بالرقابة ومحاولة إيجاد طرق رقابية أكثر مرونة.                                                                 | نظرية البيروقراطية      | يرى (فيليب سليزيك) أن تفويض السلطة يعد أداة رقابية هامة لتحقيق أهداف التنظيم، ويؤدي في الغالب إلى زيادة الخبرة والمهارات لدى الأفراد في التعامل مع مشاكل العمل، ومن ناحية أخرى يرى (مشيل كروزير) أن مشكلة البيروقراطية تكمن في عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، مما يزيد من الحاجة إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية للعمل.         |
|  | تطبيق الإدارة الإلكترونية | المرافق العامة الاقتصادية | مكنت الأجهزة والمعدات من تقليل الجهد المبذول في الرقابة، ومكنت شبكات للاتصال من إجراء رقابة فورية لاكتشاف الأخطاء باكرا وتمكين الجهات المعنية من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب                | النظرية العقلانية       | أن استخدام التقنيات في مجال الإدارة الإلكترونية يقلل من الشكوك ويزيد من احتمالية صحة القرارات ويحسن من أداء وقدرات المنظمة، من خلال انتهاز العقلانية عند اتخاذ القرارات.                                                                                                                                                                                    |
|  |                           | المرافق العامة الإدارية   | أسهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير الرقابة بدرجة متوسطة، حيث ركزت على تقليل الجهد الرقابي وتمكين الإدارة من إجراء رقابة فورية ومستمرة لاكتشاف الأخطاء، والحصول على بعض البيانات الإحصائية اللازمة للرقابة. | النظرية العقلانية       | أن استخدام التقنيات في مجال الإدارة الإلكترونية يقلل من الشكوك ويزيد من احتمالية صحة القرارات ويحسن من أداء وقدرات المنظمة، من خلال انتهاز العقلانية عند اتخاذ القرارات.                                                                                                                                                                                    |
|  | تنمية الموارد البشرية     | المرافق العامة الاقتصادية | مكن التدريب من توفير العنصر البشري المؤهل القادر على تصحيح الأخطاء والانحرافات وتدارك النقائص بسرعة، واستخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم.                                                            | نظرية المعرفة الإدراكية | - أن التعلم أو التدريب عملية عقلية داخلية (استكشافية. استقصائية) تقوم على الدور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء والانطلاق من البحث العلمي عن الجزئيات والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات.<br>- تفاعل المتدرب مع العناصر المتوفرة له يمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها ويكون الحل المتوصل إليه بمثابة تعلم استبصاري. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--|--|
| <p>- أن التعلم أو التدريب عملية عقلية داخلية (استكشافية، استقصائية) تقوم على الدور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء والانطلاق من البحث العلمي عن الجزئيات والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات.</p> <p>- تفاعل المتدرب مع العناصر المتوفرة له يمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها ويكون الحل المتوصل إليه بمثابة تعلم استبصاري.</p> | <p>نظرية المعرفة الإدراكية</p>  | <p>لم يسهم عنصر تنمية الموارد البشرية في تطوير الرقابة بشكل مقبول بالمرافق العمومية الإدارية، بسبب نقص التدريب والتعليم الذي أدى إلى نقص العنصر البشري المؤهل القادر على استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم، وأجراء رقابة دورية لمعرفة الأسباب الجذرية لوجود الأخطاء والانحرافات وتحديد مسبقا، والعمل على معالجتها.</p> | <p>المرافق العامة الإدارية</p> |  |  |
| <p>التدريب متغير أساسي في تنمية الموارد البشرية، ويؤدي إلى تحسين أداء العمال للوصول إلى الحركات المناسبة في الأوقات المناسبة.</p>                                                                                                                                                                                                                                      | <p>النظرية العلمية (تايلور)</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                |  |  |

المصدر: من اعداد الباحث

#### خلاصة الفصل الرابع:

خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية التي أجريناها بالمرافق العمومية الاقتصادية، والإدارية، حيث تطرقنا في البداية من خلال المبحث الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أين تم عرض أدوات جمع وتحليل البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات، ثم اختبار ثبات وصدق الاستمارة، وبعدها قمنا بتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، وعرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، في حين قمنا في المبحث الثاني بالإجابة عن الأسئلة الجزئية للدراسة وتحليل نتائج الإجابات.

وللإجابة على إشكالية البحث قمنا في المبحث الثالث باختبار الفرضيات بالمرافق العمومية الاقتصادية، ثم بالمرافق العمومية الإدارية، وهذا لمعرفة مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة، ثم التأكد من إمكانية وجود دور معنوي التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري في كل نوع من المرافق العمومية محل الدراسة، ومدى وجود فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية بولاية المسيلة تعزى للمتغيرات الشخصية.

وتوصلنا في النهاية إلى نتيجة مفادها أن مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة "متوسط"، وهو أفضل مقارنة بالمرافق العمومية الإدارية، حيث اتضح أن مستوى تطوير القوانين واللوائح، وتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية "مقبول" من وجهة نظر عينة البحث، في حين أن مستوى تنمية الموارد البشرية "غير مقبول"، كما أن مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الاقتصادية "مقبول"، وبالمرافق العمومية الإدارية "غير مقبول".

وأثبتت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية وجود دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة، ماعدا اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الذي أكد عدم وجود دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية، كما توصلنا إلى أن وظيفة التوجيه هي أكثر وظيفة ساهمت التنمية الإدارية في تطويرها بالمرافق العمومية الاقتصادية، وأن وظيفة التخطيط هي أكثر وظيفة ساهمت التنمية الإدارية في تطويرها بالمرافق العمومية الإدارية.

كما أثبتت نتائج اختبار الفرضية الثالثة عدم وجود فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية، ووجود فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

خاتمة



تعرفنا من خلال هذه الدراسة على مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تطوير العمل الإداري بهذه المرافق، لذا تناولنا في الجانب النظري المفاهيم الأساسية لكل من المرفق العام، والعمل الإداري، والتنمية الإدارية، في حين تطرقنا في الجانب التطبيقي إلى دراسة عينة من المرافق العمومية بولاية المسيلة؛ لأجل الإجابة على إشكالية الدراسة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على نوعين من المرافق العمومية (الاقتصادية، والإدارية)، بهدف الكشف الدقيق لدور التنمية الإدارية في تطوير كل بعد من أبعاد العمل الإداري والمتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وفيما يلي سنستعرض ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من الجانب النظري، والجانب التطبيقي، ثم نقدم جملة من الاقتراحات نراها ضرورية لتطوير العمل الإداري، وبعدها سنقترح بعض المواضيع ذات الصلة ببحثنا هذا، التي تحتاج إلى بحث وتعمق أكثر في المستقبل.

#### أولاً: النتائج المرتبطة بالجانب النظري

- 1- أن المرفق العام من المفاهيم القانونية التي تحمل في طياتها العديد من التناقضات والاختلافات من الناحية النظرية، فارتباط المرفق العام بالمصلحة العامة، والشخص العام (الدولة) لم يعد أساساً لتعريف المرفق العام خاصة في ظل دخول بعض طرق التسيير الحديثة التي تركز على المردودية واتساعها لتشمل الشخص الخاص والقانون الخاص، وهنا يكمن التناقض والاختلاف، ورغم هذا تبقى المرافق العمومية خاضعة لثلاث مبادئ أساسية تتمثل في استمرارية الخدمة العامة، والمساواة، والقدرة على التكيف.
- 2- أن مفهوم العمل الإداري لا يختلف عن مفهوم الوظائف الإدارية الأساسية المرتبطة ببعضها البعض والمتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
- 3- أن مفهوم التنمية الإدارية يختلف عن مفهوم التطوير الإداري، والإصلاح الإداري، سواء من حيث الأهداف أو الأساليب، أو من حيث التسلسل الزمني للمفاهيم بدءاً من الإصلاح الإداري، ثم التطوير الإداري، ثم التنمية الإدارية، كما أنه لا يمكن الحديث عن تنمية إدارية دون إصلاح وتطوير إداري، وهو ما يجعل من هذين المفهومين (الإصلاح الإداري، والتطوير الإداري) آليتين من آليات التنمية الإدارية.
- 4- أن أهم مرتكزات التنمية الإدارية هي تطوير القوانين واللوائح، والهياكل التنظيمية، ونماذج العمل، وكذا تنمية الموارد البشرية، وحتى تتحقق التنمية الإدارية في أي جهاز إداري، لابد من العمل على تطوير هذه المرتكزات الأربعة، ويبقى التخلف والفساد الإداري والبيئة الاجتماعية، ونقص الإمكانيات البشرية والمادية والفنية أهم المعوقات والتحديات التي تعترض مسيرة التنمية الإدارية.
- 5- وجود علاقة ارتباطية نظرية بين أبعاد التنمية الإدارية وأبعاد تطوير العمل الإداري، دفعتنا إلى ضرورة ربط هذه الأبعاد بالجانب التطبيقي، قصد التحقق من الفرضيات المقترحة.

## ثانيا: النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي

من خلال الدراسة التطبيقية بالمرافق العمومية (الاقتصادية، والإدارية)، والتحليل، والمقارنة بين النتائج، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الميدانية أهمها:

1- نتائج اختبار الفرضية الأولى: يعد مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

أكدت نتائج اختبار الفرضية الأولى:

- أن مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية (الاقتصادية، الإدارية) محل الدراسة يعد "مقبولا".  
- أن مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الاقتصادية "مقبول"، وبالمرافق العمومية الإدارية "غير مقبول".

- أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية (الاقتصادية، الإدارية) محل الدراسة يعد "مقبولا".  
- أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية (الاقتصادية، الإدارية) محل الدراسة "غير مقبول".  
وأظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة أفضل مقارنة بالمرافق العمومية الإدارية، حيث تبين أن هناك:

- جمود في القوانين واللوائح المعمول بها بالمرافق العمومية محل الدراسة؛  
- جمود في الأساليب الرقابية المطبقة على المرافق العمومية محل الدراسة واقتصارها على مراقبة مدى تطابق العمل مع القوانين واللوائح المعمول بها؛

- رسمية مرتفعة في تنفيذ العمل، وليس لدى الأفراد حرية كبيرة في التصرف؛  
- درجة اللامركزية التي يتمتع بها أفراد هذه العينة بالمرافق العمومية الاقتصادية متوسطة، بينما بالمرافق العمومية الإدارية، فتتراوح ما بين مستوى ضعيف إلى متوسط؛  
- وجود تعقيد أفقي كبير في الهياكل التنظيمية للمرافق العمومية الاقتصادية، وتعقيد أفقي بدرجة متوسطة بالهياكل التنظيمية للمرافق العمومية الإدارية؛

- أن المرافق العامة الاقتصادية تتوافر على البرمجيات الخاصة بالتسيير، وجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة، وبرامج إنجاز المعاملات اليومية إلكترونيا، إضافة إلى قواعد بيانات كافية لإنجاز الأعمال "بشكل جيد"، بينما تتوافر هذه العناصر بالمرافق العمومية الإدارية بشكل مقبول؛

- عدم ربط حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت، والأنترنت الداخلية بالمرافق العمومية محل الدراسة، وعدم وجود شبكة خارجية للتواصل مع الشركاء والموردين والزبائن؛

- اهتمام إدارة المرافق العامة الاقتصادية محل الدراسة بالتدريب لرفع مستوى مهارات وخبرات أفرادها، ولا تركز على التدريب في أماكن العمل فقط، وإنما تستعين بالمعاهد والمراكز الأخرى المختصة في هذا المجال، بينما لا تهتم إدارة المرافق العامة الإدارية محل الدراسة بالتدريب بالشكل المقبول؛
- نقص في التحفيز وغياب روح المبادرة لدى الأفراد بالمرافق العمومية محل الدراسة.
- 2- نتائج اختبار الفرضية الثانية: يوجد دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث.
- أكدت نتائج اختبار الفرضية الثانية:
- وجود دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة.
- وجود دور معنوي للتنمية الإدارية في تطوير (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه) بالمرافق الإدارية محل الدراسة وعدم وجود دور معنوي في تطوير الرقابة.
- وأظهرت نتائج الدراسة التطبيقية النتائج التالية:
- أن التنظيم والتوجيه هي أكثر الوظائف التي أسهمت التنمية الإدارية في تطويرها بالمرافق العمومية الاقتصادية.
- أن وظيفة التخطيط هي أكثر وظيفة ساهمت التنمية الإدارية في تطويرها بالمرافق العمومية الإدارية.
- أن حجم تأثير التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية "كبير".
- أن حجم تأثير التنمية الإدارية في تطوير التخطيط بالمرافق العمومية الإدارية "متوسط".
- أن حجم تأثير التنمية الإدارية في تطوير التنظيم بالمرافق العمومية الإدارية "ضعيف".
- أن حجم تأثير التنمية الإدارية في تطوير التوجيه بالمرافق العمومية الإدارية "ضعيف".
- أن حجم تأثير التنمية الإدارية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية الإدارية "ضعيف".
- أن مستوى مساهمة عنصر تطوير القوانين واللوائح في تطوير التخطيط، والتنظيم، والتوجيه بالمرافق العمومية محل الدراسة أكبر من مستوى إسهام العناصر الأخرى؛
- أن مستوى مساهمة عنصر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الرقابة بالمرافق العمومية محل الدراسة أكبر من مستوى إسهام العناصر الأخرى؛
- أن نقص التفويض ومشاركة الأفراد في عمليات اتخاذ القرار، أسهم بشكل منخفض في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة؛
- أن نقص التدريب بالمرافق العمومية الإدارية أسهم بشكل منخفض في تطوير العمل الإداري.
- 3- نتائج اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.
- أكدت نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

- وجود فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الاقتصادية محل الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق معنوية في وجهات نظر عينة البحث حول مدى إسهام التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

### ثالثا: الاقتراحات

#### 1- على المستوى الكلي

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- باعتبار الإصلاح الإداري المنطلق الرئيسي للتنمية الإدارية، يتعين على السلطات المكلفة بتنفيذ مهمة الإصلاح الإداري في الجزائر تفعيل مبادرات هذه العملية الضرورية بشكل صارم، للقضاء على مظاهر الفساد والتسيب الإداري، والبيروقراطية السلبية، أو على الأقل التخفيف منها، ثم محاولة إرساء قواعد الإدارة الحديثة.
- تقييم مبادرات الإصلاح الإداري السابقة، وكشف نقاط القوة والضعف فيها، ومحاولة الاستفادة من الأخطاء السابقة، ودراسة الواقع، ومراعاة التغيرات البيئية المحيطة بالإدارة، ثم القيام بإصلاحات إدارية جادة لتحقيق غايات وأهداف التنمية الإدارية.
- ضرورة اعداد خطط جادة للتنمية الإدارية في الجزائر، تعالج فيها اختلالات الجهاز الإداري ومشاكله السابقة.
- ضرورة اختيار المسيرين المؤهلين من ذوي الخبرة والكفاءات، في فريق الإصلاح الإداري، ذلك أن ضعف الإصلاحات الإدارية في الجزائر يرجع أغلبه إلى ضعف المسيرين الإداريين وفقدانهم لثقافة عصرية، ونظرتهم التقليدية لعمليات الإصلاح.
- تحديث القوانين واللوائح بصفة دورية ومحاولة إضفاء المزيد من المرونة والشفافية عليها، والاهتمام أكثر بمشاركة كل الأطراف في سن القوانين الجديدة.
- تطوير الهياكل التنظيمية للمرافق العامة، ومحاولة التخفيف من الرسمية والمركزية؛ لخلق بيئة داخلية ملائمة للعمل الإداري ومشجعة على الابداع والابتكار، واتخاذ القرارات، والابتعاد عن التعقيد العمودي لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات وتخفيض الزمن الفعلي لإنجاز العمل.
- تتمتع السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته التي استحدثت سنة 2020، بسلطة دستورية مستقلة وهي غير تابعة لأي جهاز تنفيذي، ولكن ورغم ترقية دورها إلى الدور الرقابي بموجب القانون 08-22 الصادر بتاريخ 14 ماي 2022، غير أنها مازالت لا تملك صلاحية تطبيق عقوبات إدارية على المخالفين؛ ما يتطلب تفعيل هذه الصلاحية لكيلا تكون رقابتها شكلية فقط.
- ضرورة انشاء هيئة عليا للإصلاح الإداري بمشاركة جميع القطاعات العمومية سواء كانت اقتصادية، أو إدارية مهمتها وضع الخطط والاستراتيجيات وتنفيذها.

## 2- على المستوى الجزئي

- توعية الموظفين بأهمية القوانين واللوائح في تنظيم وسير المرفق العام، ومحاولة توجيه سلوكهم نحو الالتزام بها لتحقيق مستوى الأداء المطلوب، ذلك أن التزام الموظف بما تنص عليه هذه القوانين واللوائح يسهل على القائمين بالعمل الإداري من القيام بعملية التخطيط، والتنظيم، وتحقيق الترابط والتكامل بين جهود الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالرقابة واعتبارها أداة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ذلك أن الأساليب الرقابية التي تقتصر فقط على مراقبة مدى تطابق العمل مع القوانين واللوائح المعمول بها، جامدة وغير فعالة.
- تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين من خلال منح المرؤوسين الثقة وإعطاءهم الفرصة لإثبات ذاتيتهم.
- تحديث اللوائح الداخلية لتنظيم العمل وتبسيطها، لتعزيز روح المبادرة عند القائمين على العمل الإداري، مع الحرص ألا تكون مخالفة لنظام وقوانين العمل.
- ضرورة تفويض وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتعزيز المبادرات الفردية لديهم، وتحرير المزيد من الوقت لأداء العمل الإداري.
- ضرورة إشراك المرؤوسين في وضع الخطط؛ لأن ذلك يؤدي إلى اكتشاف الأهداف وتقليل الغموض فيها، ويخلق فهم مشترك لما يجب عمله، ويحفز الأفراد على تحقيقها.
- الاهتمام باللامركزية كنمط تسيير حديث يوفر بيئة عمل مشجعة لاتخاذ القرارات.
- ضرورة التخفيف من الرسمية ومنح الموظفين قدرا من الحرية في ممارسة العمل الإداري، وقسط من المرونة لأجل الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمواطنين.
- توفير دليل تنظيمي على مستوى المرفق العمومي، باعتباره وثيقة رسمية إيجابية، ومرشد للمدراء والموظفين لكل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، والأنشطة، والمهام، والواجبات، والصلاحيات.
- توفير شبكات الاتصال، ومحاولة الاستفادة من المزايا التي تقدمها شبكة الإنترنت من سهولة الوصول للمعلومة وتوفير الجهد والوقت في البحث، وكذا شبكة الإنترنت الداخلية وما توفره من سهولة في تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارات ضمن نطاق محدد ومستوى عال من الحماية، حيث أنها تعد فرصة ثمينة للتخلص من التعاملات الورقية وتخفيض تكاليف التنقلات.
- ضرورة الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد من خلال العمل الإداري الإلكتروني، من التخطيط والتنظيم التقليدي إلى التخطيط والتنظيم الإلكتروني، ومن الرقابة التي تركز على مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط إلى الرقابة الأنية المباشرة التي تستخدم فيها تقنيات المعلومات والاتصالات، ومن التوجيه

التقليدي إلى التوجيه الإلكتروني باستخدام تقنية المعلومات وشبكات الاتصال الإلكترونية الداخلية (الإنترنت) والبرمجيات.

- الاهتمام بالعنصر البشري ومحاولة بذل جهود إضافية لتدريب وتعليم الموظفين لاكسابهم الخبرة والكفاءة اللازمة للعمل الإداري، مع الحرص على توفير المستلزمات الضرورية للتدريب من قاعات ووسائل، وعدم الأخذ بسنوات الخبرة كمعيار لاختيار الموظفين في دورات التعليم والتدريب، بل يجب أن يكون التعليم والتدريب شاملاً لجميع الموظفين مهما اختلفت مدة خدمتهم.

- الاعتماد على مبدأ الكفاءة عند توزيع المهام أو اختيار الأفراد للتعينات الجديدة، واتباع سياسات عادلة في الترقيات والتحفيز؛ لأجل إعداد أفراد قادرين على التعامل مع المشكلات بطرق علمية وإيجاد الحلول المناسبة في الأوقات المناسبة.

### 3- أفاق الدراسة

هناك بعض النقاط التي تتعلق بموضوع الدراسة ولم نستطع التعمق فيها نظراً لعدة ظروف (علمية وميدانية)، حيث أن مثل هذه النقاط تحتاج إلى دراسة وتحليل أعمق ومتخصص، وعليه يمكن لها أن تشكل مساراً لإجراء بحوث مستقبلية مهمة بالصيغ الآتية:

- دور التنمية الإدارية في تحسين أداء المرافق العمومية.
- تطبيق اللامركزية ودورها في التنمية الإدارية.
- تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمرافق العمومية الاقتصادية.
- دور التنمية الإدارية في رفع كفاءة أداء المورد البشري بالقطاع العمومي.
- تطوير الهياكل التنظيمية ودورها في التنمية الإدارية بالمرافق العمومية.

قائمة  
المراجع

## I- المراجع باللغة العربية

### أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، الطبعة السابعة، المجلد الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شبحا، الإدارة العامة: العملية الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1997.
- 3- أحمد رشيد، إدارة التنمية: تجارب عربية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1992.
- 4- أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، د ن، 2016.
- 5- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 6- أحمد يوسف دودين، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 7- إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأصول والنظريات، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001.
- 8- باسم الحميري، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012.
- 9- براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية، مصر، 2014.
- 10- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 11- بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- 12- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.
- 13- حامد سوادي عطية، العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، د ن، 2015.
- 14- حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 1984.
- 15- حايك سي حايك شيراز، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
- 16- حسن علي معتوق، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن 2016.
- 17- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 18- حسين مصطفى هلال، وآخرون، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2010.
- 19- حميد الطائي، بشير علاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 20- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المؤسسة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2007.



- 21- راجح سرير عبد الله، القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 22- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004.
- 23- رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2021.
- 24- سعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2012.
- 25- سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 26- صدام محمد طالب الخماسية، الحكومة الذكية ما بعد الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مؤسسة قنديل للطباعة والنشر، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
- 27- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 28- طارق الخير وآخرون، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، 2014.
- 29- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال الطبعة الخامسة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 30- طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2012.
- 31- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار كتب عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 32- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2008.
- 33- عبد الفتاح خضر، أثر الأنظمة واللوائح في التنمية الإدارية، كتب عربية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 34- عبد الكريم درويش، ليلى تكللا، أصول الإدارة العامة، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1995.
- 35- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق ين عوض عبد الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 36- عبد الناصر بن عبد الرحمن الزهراني، نماذج النجاح في العمل الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 37- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
- 38- علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2009.
- 39- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية القاهرة، 1998.
- 40- علي الشرقاوي، العملية الإدارية: وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 41- علي فلاح الزغبى، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 42- علي فلاحي الزعبي، إدارة التسويق، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 43- علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الكويت، 1982.

- 44- عمارين عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.
- 45- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الرابعة، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 46- عمار عوايدي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003.
- 47- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 48- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 49- فهد بن ناصر بن دهام العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 50- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 51- محمد الشافعي أبو راس، القانون الإداري، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1984.
- 52- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2002.
- 53- محمد الصيرفي، تبسيط الإجراءات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2013.
- 54- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان 2016.
- 55- محمد أمين بوسماح، (ترجمة رجال بن عمرو ورجال مولاي إدريس)، المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.
- 56- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر 2016.
- 57- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2008.
- 58- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 59- محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014.
- 60- محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2016.
- 61- مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، 2009.
- 62- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية، دار جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2018.
- 63- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق 2011.

- 64- مصطفى يوسف كافي، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2021.
- 65- مصطفى يوسف كافي، الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2009.
- 66- مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي عمان، الأردن، 1993.
- 67- مهند نوح، القانون الإداري 1، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- 68- مؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي الخيرية، "دليل التخطيط التشغيلي"، دار وجوه للنشر والتوزيع الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 69- موسى اللوزي، التنمية الإدارية مفاهيم أسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 70- موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، الطبعة الأولى، دار مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 71- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
- 72- ناصر لباد، الأساسي في القانون الإداري، دار المجدد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2011.
- 73- نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 74- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 75- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 76- هاشم ناصر، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
- 77- وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى بيروت، لبنان، 2009.
- 78- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
- 79- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2015.

#### ثانياً: المجالات

- 1- إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، "أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب"، مجلة التنظيم والعمل المجلد 07، العدد 02، أوت، 2018.
- 2- إبراهيم عبد الله المنيف، "دور التدريب في التنمية"، المجلة العربية للتدريب، المجلد 01، العدد 01، 1987.
- 3- إبراهيم مرعي العتيقي، "تصور مقترح لاستخدام منهجية تحليل التأثير التنظيمي في تطوير اللوائح التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة كلية التربية، المجلد 35، العدد 168، أبريل 2016.

- 4- أحلام محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد 04، 2016.
- 5- اسعد محمد علي وهاب، ضحى كمال عبد الكريم، سارة صباح كامل، دور الرقابة الداخلية في تقويم أداء خدمات المؤسسات الحكومية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال، المجلد 03 العدد 01 جوان 2022.
- 6- أسماء خالد، "تحديث العمل الإداري في الجزائر: قراءة في المعوقات"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32 العدد 04، سبتمبر 2019.
- 7- إسمهان بلوم، فريدة بولسنان، فهيمة ديب، "الصحة المنظمة وثقافة الرقابة الذاتية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08 فيفري 2017.
- 8- إيمان جميل عبد الرحمن، "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية وسبل تطويرها" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 06، فيفري 2018.
- 9- بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05، العدد 07، جوان 2009.
- 10- بالجيلالي خالد، "أثر قابلية المرفق العام للتغيير على فاعلية النشاط الإداري وتحسين الخدمة العمومية" مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 02، جوان 2019.
- 11- بصاشي هدى، سلام عبد الرزاق، "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 21، المجلد 15، سبتمبر 2019.
- 12- بلميلود محمد الأمين، "التشريعات والمعايير التخطيطية في الحفاظ على بيئة الطفل الحضرية" مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 08، ديسمبر 2019.
- 13- بلمهدي إبراهيم، "مبدأ استمرارية المرفق العمومي في النظام القانوني الجزائري"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد 01، مارس 2016.
- 14- بن سليم حسين، مزارة عيسى، "الرقابة المهنية من منظور الاتجاه التقليدي"، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 01 العدد 01، جانفي 2016.
- 15- بن شناف منال، "دور المرصد الوطني للمرفق العام في إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 12، العدد 01، 2020.
- 16- بن يكن عبد المجيد، "المرافق العامة ونظامها القانوني في التشريع الجزائري"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 11، سبتمبر 2018.
- 17- بوبكر بن عمران، "الرقابة الذاتية وأثرها على أداء الأفراد في المؤسسات العمال الصينيون العاملون بورشات البناء التابعة للوكالة الوطنية لتطوير السكن وتحسينه"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 04، المجلد 10 ديسمبر 2021.
- 18- بوقطف فوزية، "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات"، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 20، جوان 2017.
- 19- بومدين طاشمة، "إشكالية التنمية الإدارية في الجزائر"، مجلة العلوم القانونية والإدارية والسياسية، العدد 07 أفريل 2009.

- 20- جاسم فايز بطي العنزي، "دور الهيئة العامة لمكافحة الفساد في تطوير أداء المرافق العامة"، مجلة كلية الشريعة والقانون تفهنا الأشرف -دقهلية، المجلد 20، العدد 04، أوت 2018.
- 21- جعيجع نبيلة، راجح بوقرة، "تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها" مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 01، مارس 2017.
- 22- حديدان صبرينة، خالد أسماء، "الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية: قراءة في المعوقات"، مجلة أفكار فكرية، المجلد 09، العدد 01، جوان 2021.
- 23- حديدان صبرينة، خالد أسماء، "مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها"، مجلة القانون والعلوم السياسية المجلد 07، العدد 01، جوان 2021.
- 24- حاجي نذير، "عملية ترشيد القرارات الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية ببلدية البليدة"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 02 ديسمبر 2020.
- 25- حليلة بزاز، "الحكومة الإلكترونية عرض وتقييم تجربة الحكومة الإلكترونية البحرينية"، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 13، جوان 2018.
- 26- حميد شاوش، "في النظريات السييسولوجية في التنظيم: النظرية البنائية، الوظيفية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 08 العدد 02، جوان 2021.
- 27- خالد مؤيد يونس، "الحكومة الإلكترونية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 04، أبريل 2020.
- 28- خلاف وردة، "دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري"، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2022.
- 29- خلف مهدي السيد كيكاب، "دور التعليم في تنمية الموارد البشرية"، مجلة مصر المعاصرة، المجلد 111، العدد 537، جانفي 2020.
- 30- دحمان نوال، "دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15 العدد 03، أكتوبر 2022.
- 31- دوداح رضوان، "الفساد الإداري: مفهومه، مظاهره، وسبل معالجته، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية" المجلد 08، العدد 01، أبريل 2014.
- 32- راضية يوسف، أمال أيوب، "أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جوان 2021.
- 33- ربيع شفيق عطير، حسام قاسم، "درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري بجامعة فلسطين التقنية خضوري"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 04، العدد 02، نوفمبر 2019.
- 34- رفيق بن مرسل، "المتغيرات البيئية وحتمية التنمية الإدارية في الإدارة العامة"، مجلة دراسات قانونية وسياسية، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2018.
- 35- زروخي فيروز، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 10، العدد 12، جوان 2014.
- 36- زكار علي، "التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية"، مجلة الحكمة لدراسات الاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، جانفي 2013.

- 37- سعد العنزي، "الفساد الإداري والتنمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 49، 2008.
- 38- سلمان عبود زبار، "تقانة المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية المجلد 14، العدد 01، مارس 2007.
- 39- سهير بن فاتح بن ناصر العتيبي، معوقات تنظيم العمل الإداري، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 10، فيفري 2019.
- 40- شرفي بن يوسف، "المرفق العام وإشكالية إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 04، العدد 09، ديسمبر 2016.
- 41- صباح عبد الكاظم شبيب الساعدي، "الإصلاح الإداري وأثره في مكافحة الفساد"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 11، العدد 36، أبريل 2018.
- 42- طالة لامية، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التنمية الإدارية: بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق" مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2020.
- 43- الطاهر غراز، نورية سوامية، "دور التدريب في تحسين المقدرة على التغيير التنظيمي بالمنظمة الجزائرية" مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 13، جوان 2019.
- 44- طايي رتيبة «إشكالية التنمية الإدارية في الوطن العربي بين المقومات والمعوقات»، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 30، أبريل 2019.
- 45- عامر خضير الكبيسي، "التنمية الإدارية المداحل والنظريات"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 07، العدد 03، 1983.
- 46- عائشة محمد احمد حاج إدريس، "أثر الرقابة الإلكترونية على كفاءة الأداء في المؤسسات العامة"، مجلة كلية التنمية البشرية، المجلد 01، العدد 09، سبتمبر 2020.
- 47- عبد الله بن مسفر الوقداني، "القيادة البيروقراطية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 02، جويلية 2018.
- 48- عبد الله قادية، "الإطار القانوني للمؤسسة العمومية بالجزائر كعون اقتصادي"، مجلة الشارقة للعلوم الإدارية المجلد 16، العدد 01، جويلية 2019.
- 49- عبد الله محمد عبد الله المليحان، "مدى تمكين المرأة في العمل الإداري في المجتمع السعودي"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص مارس 2019.
- 50- عتيقة حرارية، هشام بوخاري، "تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، أكتوبر 2018.
- 51- علي السلي، "اتجاهات جديدة في الفكر التنظيمي"، مجلة عالم الفكر، العدد 04، جانفي 1978.
- 52- عمار عوابدي، "علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية"، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 1996.
- 53- عبد الفتاح علاوي، ناصر الهمامي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 03، العدد 06، سبتمبر 2018.
- 54- عمر مصطفى علي عثمان، "مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهزني فيول في الكلية الجامعية بضاء"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 02، العدد 04، سبتمبر 2018.



- 55- فاطمة الزهراء فيرم، "الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية المجلد 11، العدد 01، مارس 2018.
- 56- كمال بودانة، عبد العالي دبله، "الرقابة الإدارية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، سبتمبر 2020.
- 57- كمال فار، "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في المرفق العام"، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية المجلد 8، العدد 04، فيفري 2021.
- 58- لواء صلاح محمد خضور، "الإدارة الناجحة بين القيادة الإدارية والتنمية الإدارية"، مجلة الفكر الشرطي مجلد 08، العدد 02، (د، ت).
- 59- ليلي مصطفى البرادعي، "الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري"، مجلة النهضة، العدد 20، جويلية 2004.
- 60- مجاد حنان، طامشة بومدين، "تبسيط الإجراءات ودورها في ترشيد العمل الإداري"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 03، جوان 2021.
- 61 محمد حسين أبو لوز، عبد الرحمن محمد حمدي، "أثر الإدارة الإلكترونية في جودة الرقابة الإدارية في البلديات الخمس الكبرى العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 01، العدد 01، جانفي 2023.
- 62- محمد سعداوي، "انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الالكترونية على أداء المرافق العمومية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، جوان 2016.
- 63- محمد سعيد أوكيل، "نحو إصلاح إداري مستقبلي فعال في الجزائر"، مجلة إدارة، المجلد 08، العدد 01، جوان 1998.
- 64- محمد عبد الفتاح، "التنمية الإدارية عملية مؤقتة أم عملية مستمرة"، مجلة إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 04، 1976.
- 65- منادلي محمد، "أسس النظرية للإدارة والتنظيم"، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 01، العدد 03، ديسمبر 2017.
- 66- موسي عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، العدد 09، جوان 2011.
- 67- ناجي لتيتم، يوسف عنصر، "الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية" مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 26، سبتمبر 2016.
- 68- نجاة ساسي هادف، وردة بورويس، "النموذج البيروقراطي في المؤسسة"، مجلة الناقد للدراسات السياسية المجلد 05، العدد 02، أكتوبر 2021.
- 69- نجم الأحمد، "التنمية الادارية"، مجلة دراسات استراتيجية، المجلد 03، العدد 10، ديسمبر 2003.
- 70- نوال بوهالي، "التسيير المفوض في ظل المرسوم الرئاسي رقم 15-247"، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 12، جوان 2017.
- 71- نوفل سمايلي، خالد جمال جعارات، فضيلة بوطورة، "دور أخلاقيات العمل في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 03، مارس 2018.
- 72- هادي عبد الوهاب الابرو، وسام بدر كاظم، "دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 01، مارس 2018.

- 73- هديل موفق محمود، "أثر القوانين والتشريعات العمرانية في إدارة الأراضي وتخطيط المدن"، المجلة العراقية لهندسة العمارة، المجلد 29، العددان (3،4)، ديسمبر 2017.
  - 74- هشام النصور، "مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية المجلد 27، العدد 02، مارس 2019.
  - 75- يحي عبد المالك، "الثقافة التنظيمية: الدلالة والأبعاد"، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 02، العدد 06، جانفي 2017.
  - 76- الياس سي ناصر، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير العمل الإداري بالجزائر"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2020.
  - 77- ياسر محمد عبدالسلام رجب، "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التخطيط الإداري"، مجلة جامعة الأزهر غزة، عدد خاص بمؤتمر كلية الحقوق الخامس المحكم، المجلد 19، فيفري 2017.
  - 78- ياسين قوتال، حنان خديري، "آثار الفساد الإداري على عمل المؤسسات الحكومية وسبل معالجته"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03\_العدد 05، جانفي 2016.
  - 79- يونس قرواط، وآخرون، "تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها: التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.
- ثالثاً: أطروحات ورسائل علمية**
- 1- أحمد عيسى شاكر، الرقابة القضائية على المرافق العامة المهنية، رسالة ماجستير في القانون العام، منشورة كلية القانون، الجامعة المستنصرية، العراق، 2018.
  - 2- أحمد مصطفى جميل طوطح، المسؤولية الإدارية للمرافق العامة عن أخطاء موظفيها، رسالة ماجستير في القانون العام، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
  - 3- أحمد هاشم مسلم العساف، معوقات التطوير الإداري في الوزارات الأردنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن 2008.
  - 4- أنس محمد غرايبية، أثر إدارة المعرفة على تطوير العمل الإداري من خلال عمليات ذكاء الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في نظم المعلومات الإدارية، منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2016.
  - 5- أوكال حسين، النظام القانوني للمرفق العام الصناعي والتجاري في الجزائر، أطروحة دكتوراه في القانون العام، منشورة، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2018.
  - 6- إياد خالد عدوان، مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
  - 7- إيمان وصفي أمال السيد حرب، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية، منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق بمحافظة الشرقية، مصر 2010.



- 8- براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013.
- 9- بريس ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، رسالة ماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة، منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2013.
- 10- بسمان محمود عمير، أثر الرقابة الإلكترونية على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.
- 11- حايك سي حايك شيراز، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- 12- حداد بختة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
- 13- حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016.
- 14- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، منشورة، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
- 15- راجح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019.
- 16- رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ملود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011.
- 17- رحمان سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2017.
- 18- سليمان أسامة سليمان أبو سلامة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على المرفق العام في فلسطين، رسالة ماجستير في القانون العام، منشورة، كلية الحقوق، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
- 19- سليمة بوزيد، واقع التنمية الإدارية في الجزائر من منظور العمليات الإدارية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع التنمية منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
- 20- سمير عماري، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2018.

- 21- شايب الراس عبد القادر، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، رسالة ماجستير في القانون العام الاقتصادي منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.
- 22- شرفي بن يوسف، اصلاح الخدمة العمومية، رسالة ماجستير، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2015.
- 23- صفاء حسن محمد رضوان، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- 24- ظريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية، أطروحة دكتوراه في الحقوق قسم القانون العام، منشورة، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، بن عكنون، الجزائر، 2012.
- 25- ظريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، رسالة ماجستير في الحقوق فرع الدولة والمؤسسات العامة، منشورة، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2008.
- 26- عبد الحميد عبد المهدي، اثر تطور نشاط الإدارة في ممارسة السلطة الرئاسية، أطروحة دكتوراه في القانون العام، منشورة، كلية القانون، جامعة بغداد، 2003.
- 27- عزة أبو شقدهم وآخرون، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على مساق مشروع تخرج، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2011.
- 28- علي بشاغة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، غير منشورة جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2014.
- 29- علي قرين، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2014.
- 30- قبايلي أمال، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018.
- 31- قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2017.
- 32- لينا مأمون البيلاي، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
- 33- محمد بن السعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 34- معتصم يوسف أحمد بدر، واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية وأثرها على جودة الخدمات في محافظات وسط الضفة الغربية رسالة ماجستير في برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية، منشورة، القدس فلسطين، 2007.

- 35- نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
  - 36- نجية سمير محمد حسونة، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم وعلاقتها بجودة العمل الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2020.
  - 37- نصر الزرو عبد الوهاب رجب، مبدأ إمكانية مواكبة المرفق العام للتغيرات التي تطرأ عليه، أطروحة دكتوراه في القانون، فرع قانون إداري متخصص منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2021.
  - 38- هني عامر، التنمية الإدارية في التجربة الجزائرية نجو تحقيق جودة الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية تخصص الحوكمة والتنمية، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2021.
  - 39- هوشات فوزية، تحولات النشاط العمومي في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في القانون العام، منشورة، كلية الحقوق، قسنطينة، الجزائر، 2018.
  - 40- وداعة الله سعاد عبد الله محمد، التنمية الادارية وأثرها في رفع كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2019.
- رابعاً: المحاضرات

- 1- شاكري سمية، أشكال تفويض المرفق العام، قانون المرافق العامة، قسم الحقوق، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر 2020، ص 78.
- 2- فيصل قاسمي، تقدير الاستبيان باستخدام مقياس ليكارت و مقياس اسجود و آخرون، معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020، ص 03.
- 3- برباش هجيرة، العينة وأنواعها، قسم الهندسة الحضرية، كلية التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021 ص 01.

#### خامساً: القوانين

- 1- القانون 01-88، المؤرخ في 12/01/1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الأربعاء 13/01/1988، الجزائر.
  - 2- القانون رقم 99-05، المؤرخ في 04/04/1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، الأربعاء 07/04/1999، الجزائر.
  - 3- القانون رقم 2000-03، المؤرخ في 05/08/2000، المتضمن القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الأربعاء 06/08/2000، الجزائر.
- سادساً: المراسيم

- 1- المرسوم الرئاسي رقم 64-333، المؤرخ في 02/12/1964، المتضمن تشكيل الحكومة الجديدة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55 الأربعاء 02/12/1964، الجزائر.

- 2- المرسوم رقم 197-65، المؤرخ في 1965/07/29، المتضمن اختصاصات وزير الداخلية في شأن الوظيفة العمومية والاصلاح الإداري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 65، الخميس 1965/07/29، الجزائر.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 85-243، المؤرخ في 1985/10/01، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية لتكوين العالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، الأحد 1985/10/02، الجزائر.
- 4- المرسوم الرئاسي رقم 87-171، المؤرخ في 1987/08/01، المتضمن إعادة تنظيم الغرفة الوطنية للتجارة الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الأربعاء 1987/08/05، الجزائر.
- 5- المرسوم الرئاسي رقم 88-131، المؤرخ في 1988/07/04، المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، الأربعاء 1988/07/06، الجزائر.
- 6- المرسوم التنفيذي رقم 89-94، المؤرخ في 1989/07/20، المتضمن إنشاء ديوان وطني للامتحانات والمسابقات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 25، الأربعاء 1989/07/21، الجزائر.
- 7- المرسوم التنفيذي رقم 90-11، المؤرخ في 1990/01/01، المتضمن إنشاء الديوان للمطبوعات المدرسية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الأربعاء 1990/01/10، الجزائر.
- 8- المرسوم التنفيذي رقم 90-391، المؤرخ في 1990/12/01، المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية وقانونها الأساسي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، الأربعاء 1990/12/12، الجزائر.
- 9- المرسوم التنفيذي رقم 91-147، المؤرخ في 1991/05/12، المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 25، الأربعاء 1991/05/29، الجزائر.
- 10- المرسوم التنفيذي رقم 91-148، المؤرخ في 1991/05/22، المتضمن إحداث وكالة وطنية لتحسين السكن وتطويره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 25، الأربعاء 1991/05/29، الجزائر.
- 11- المرسوم الرئاسي رقم 94-93، المؤرخ في 1994/04/15، المتضمن تشكيل الحكومة الجديدة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23 الأربعاء 1994/04/15، الجزائر.
- 12- المرسوم التنفيذي رقم 95-143، المؤرخ في 1995/05/20، المتضمن تحويل المركز الوطني لمحو الأمية إلى الديوان الوطني لمحو الأمية وتعليم الكبار الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28، الأربعاء 1995/05/24، الجزائر.
- 13- المرسوم التنفيذي رقم 96-212، المؤرخ في 1996/06/15، المحدد لصلاحيات الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، الأحد 1996/06/16، الجزائر.
- 14- المرسوم الرئاسي رقم 88-101، المؤرخ في 1998/01/12، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20، الأربعاء 1988/05/18، الجزائر.
- 15- المرسوم الرئاسي رقم 98-48، المؤرخ في 1998/02/11، المتضمن القانون الاساسي للشركة الوطنية "سوناطراك"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07، الأربعاء 1998/02/15، الجزائر.

- 16- المرسوم الرئاسي رقم 99-299، المؤرخ في 23/12/1999، المتضمن تشكيل الحكومة الجديدة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 93 الأحد 26/12/1999، الجزائر.
  - 17- المرسوم التنفيذي رقم 01-282، المؤرخ في 24/09/2001، المتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وتنظيمها وسيورها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، الأربعاء 26/09/2001، الجزائر.
  - 18- المرسوم التنفيذي رقم 01-288، المؤرخ في 24/09/2001، المتضمن تعديل القانون الأساسي للمركز الوطني لتعليم عن بعد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، الأحد 30/09/2001، الجزائر.
  - 19- المرسوم التنفيذي رقم 03-279، المؤرخ في 23/08/2003، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، الأحد 24/08/2003، الجزائر.
  - 20- المرسوم التنفيذي رقم 07-140، المؤرخ في 19/05/2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33 الأحد 20/05/2007، الجزائر.
  - 21- المرسوم الرئاسي رقم 09-222، المؤرخ في 29/06/2009، المتضمن إحداث مؤسسة لتطوير صناعة السيارات بتيارت، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، الأربعاء 01/07/2009، الجزائر.
  - 22- المرسوم التنفيذي رقم 09-304، المؤرخ في 10/09/2009، المتضمن إنشاء مديريات ولائية للطاقة والمناجم وتنظيمها وسيورها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، الأربعاء 16/09/2009، الجزائر.
  - 23- المرسوم الرئاسي رقم 11-212، المؤرخ في 02/06/2011، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، الأربعاء 08/06/2011، الجزائر.
  - 24- المرسوم التنفيذي رقم 13-259، المؤرخ في 07/07/2013، المحدد لمهام المؤسسة العقابية لتشغيل اليد العاملة وتنظيمها وسيورها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 36، الخميس 18/07/2013، الجزائر.
  - 25- المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 03/07/2014، المتضمن صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، الأحد 06/07/2014، الجزائر.
  - 26- المرسوم التنفيذي رقم 15-247، المؤرخ في 16/09/2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الأحد 20/09/2015، الجزائر.
  - 27- المرسوم الرئاسي رقم 16-03، المؤرخ في 07/01/2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الأحد 13/01/2016، الجزائر.
  - 28- المرسوم التنفيذي رقم 18-199، المؤرخ في 02/08/2018، المتعلق بتفويض المرفق العام، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، الأحد 05/08/2018، الجزائر.
  - 29- المرسوم رقم 20-70، المؤرخ في 24/03/2020، المحدد للتدابير التكميلية للوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الثلاثاء 24/03/2020، الجزائر.
- سابعا: الأوامر
- 1- الأمر 65-182، المرخ في 10/07/1965، المتضمن تأسيس الحكومة الجديدة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، السبت 10/07/1965، الجزائر.

- 2- الأمر رقم 04-01، المؤرخ في 20/08/2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية وتسييرها وخصخصتها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 47، الأربعاء 22/08/2001، الجزائر.
- ثامنا: الملفات الإلكترونية ومواقع الأنترنت
- 1- مازن ليلو راضي، القانون الإداري، (د.ن)، الطبعة الثالثة، (د.ت)، ص114، موقع الأكاديمية العربية في الدانمارك، متوفر على موقع: <https://ao-academy.org/2017/05/3080.html>، أطلع عليه بتاريخ: 2022/02/07.
- 2- وزارة الداخلية والجماعات المحلية والترقية العمرانية، مهمة المرصد الوطني للمرفق العام، متوفر على الموقع: [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)، أطلع عليه بتاريخ: 2022/02/13.
- 3- سامية بن يحيى، الفساد مقوض أهداف التنمية المستدامة في العالم، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية، 2017، متوفر على الموقع <https://democraticac.de/?p=48561>، أطلع عليه بتاريخ: 2022/02/20.
- 4- لقاء الحكومة/ولاية، موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والترقية العمرانية، متوفر على الموقع: <https://www.interieur.gov.dz>، أطلع عليه بتاريخ 2022/02/25.
- 5- نانجيرا سامبولي، التكنولوجيا الجديدة والأهداف العالمية، الأمم المتحدة، متوفر على الموقع: <https://www.un.org/ar/61413>، أطلع عليه بتاريخ: 2022/02/27.
- 6- أحمد عبد السلام دباس، الإصلاح الإداري كمدخل للإصلاح الاقتصادي، جمعية العلوم الاقتصادية السورية 2001، ص4، متوفر على الموقع: [http://www.mafhoum.com/syr/articles\\_01/debbas/main.htm](http://www.mafhoum.com/syr/articles_01/debbas/main.htm)، أطلع عليه بتاريخ: 2022/03/20.
- 7- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من أجل النزاهة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا OECD 2019، ص 28، متوفر على الموقع: <https://www.oecd.org/gov/ethics/corruption-risks-internal-control-mena-AR.pdf>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/03/23.
- 8- الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، الدليل الإرشادي لتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، 2015، متوفر على الموقع: <https://mbrsgcdn.azureedge.net/cmsstorage/mbrsg/files/61/6179981f-4501-4ff2-904-f076ac4e552b.pdf>، أطلع عليه بتاريخ: 2022/03/28.
- 9- نعيمة عميمر، الحدود الدستورية بين مجال القانون والتنظيم، محاضرة ضمن الورشة التكوينية حول تقنيات صياغة القوانين وتعديلها، المجلس الشعبي الوطني، 08-09 ديسمبر 2007، ص9، متوفر على الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/32/45/1/96515>، أطلع عليه بتاريخ: 2022/07/10.
- 10- صلاح بن خليفة القبالي، الفرق بين القانون ولائحته التنفيذية، صحيفة أثر الإلكترونية، 19/03/2017، متوفر على الموقع: <https://www.atheer.om/archives/220521>، أطلع عليه بتاريخ: 2022/07/19.



- 11- إلهام علي أحمد، أماني صالح محمد، تنمية الموارد البشرية في المكتبات العامة: دراسة مقارنة في الأردن وفلسطين، متوفر على الموقع: <https://archive.org=ktp2019-tra12224>، أطلع عليه بتاريخ: 2022/07/23.
- 12- جعفر عبد الله موسى إدريس، إجراءات العمل، موسوعة مقالات مهارات النجاح، متوفر على الموقع: <https://sst5.com/Article/2065/77>، أطلع عليه بتاريخ: 2022/07/29.
- 13- ويكيبيديا، الإدارة الإلكترونية، جانفي 2022، متوفر على الموقع: [https://ar.wikipedia.org/wiki/الإدارة\\_الإلكترونية](https://ar.wikipedia.org/wiki/الإدارة_الإلكترونية)، أطلع عليه بتاريخ: 2022/08/01.
- 14- أحمد السيد كردي، آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، بوابات كنانة أونلاين، متوفر على الموقع: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/664095>، أطلع عليه بتاريخ: 2023/01/01.
- 15- محمد بن علي شيبان العامري، أنواع الرقابة، موسوعة مهارات النجاح للتنمية البشرية، متوفر على الموقع: <https://web.archive.org/web/20140811112331/http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1240>، أطلع عليه بتاريخ: 2023/01/09.
- 16- المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية، الرقابة اللاحقة، متوفر على الموقع: <https://web.archive.org/web/20191219184430/https://carjj.org/legal-terms/1750/2874>، أطلع عليه بتاريخ: 2023/01/09.
- 17- ديوان المحاسبة الأردني، أنواع الرقابة، متوفر على الموقع: [https://www.audit-bureau.gov.jo/Ar/Pages/أنواع\\_الرقابة/](https://www.audit-bureau.gov.jo/Ar/Pages/أنواع_الرقابة/)، أطلع عليه بتاريخ: 2023/01/15.
- 18- المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، لمحة تاريخية عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، متوفر على الموقع: <https://www.dgfp.gov.dz/ar/histor.asp>، أطلع عليه بتاريخ: 2023/04/18.
- 19- مروان علي نصر الماس، البيروقراطية، الموسوعة السياسية، متوفر على الموقع: <https://political-encyclopedia.org/dictionary/البيروقراطية/>، أطلع عليه بتاريخ: 2023/04/03.
- 20- عائشة المشعان، دور الرقابة الذاتية على زيادة انتاجية العاملين وتحسين الاداء في المؤسسات من وجهة نظر ادارية، المعهد العالي للخدمات الإدارية، متوفر على الموقع: <https://e.paaet.edu.kw/institutes/AR/InstituteOfSecretariatAndOfficeManagement/TechnicalSections/OfficeManagementSection/SectionArticles/Pages/العاملين-وتحسين-الاداء-في-المؤسسات-من-وجهة-نظر-ادارية.aspx>، أطلع عليه بتاريخ: 2023/06/30.

## II- المراجع باللغة الأجنبية

### First: The Books

- 1- Alexander Schwandt, **Measuring organizational complexity and its impact on organizational performance A comprehensive conceptual model and empirical study**, Südwestdeutscher Verlag, Berlin, 2009.
- 2- André Maurin, **Droit administratif**, Sirey Publisher, 11<sup>ème</sup> édition, paris, 2018.

- 3- Angelo Kinicki, Brian k.Williams, **Management: a practical introduction**, 7th edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2016.
- 4- Ashok chanda, B. Sivarama Krishna, Jie Shen, **Strategic human resource technologies: keys to managing people**, 1st edition, sage Response, India, 2007.
- 5- Audrey Gilmore, **Services Marketing and Management**, 1st edition, SAGE Publications, London, 2003.
- 6- Barry cullingworth, Roger caves, **planning in the USA: Policies, issues and processes**, second edition, Routledge, London, 2003.
- 7- C.R. Kothari, **Research Methodology: Methods and Techniques**, second edition, New Age Publications Academic, New Delhi , India , 1985.
- 8- David E, McNabb, **Public Utilities: Old Problems, New Challenges, Second edition, Edward Elgar, USA, 2016.**
- 9- Don. H, John W, and Slocum. Jr, **Organizational Behavior**, 13<sup>th</sup> ed, South-Western Cengage Learning, USA 2011.
- 10- Edward R. Maguire, **Organizational structure in american police agencies**, 1st edition, State University of New York Press, USA, 2003.
- 11- Eric E. Otenyo, Nancy S. Lind, **comparative public administration: the essential readings**, 1st edition, Elsevier JAI, volume 15, Amsterdam, Netherlands, 2006.
- 12- Frank R. Spellman, **Fundamentals of Public Utilities Management**, 1st edition, CRC Press, Boca Raton, Florida USA, 2021.
- 13- Gilles J. Guglielmi, **Une introduction au droit du service public**, Librairie juridique LGDJ, France, 1994.
- 14- Harold. k, and Heinz.W, **Essentials of management**, 9<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, New Delhi, 1988.
- 15- Helmy H, Baligh, **Organization structures: theory and design, Analysis and prescription**, 1st edition, Springer US, USA, 2006.
- 16- Henry Mintzberg, **Structure et dynamique des organizations**, les editions d'organisation, Paris 1986.
- 17- Jaijit , Bhattacharya, **e-Gov 2.0 Policies, Processes and Technologies**, 1st edition, Tata McGraw Hill Education, New Delhi, 2011.
- 18- John R. Schermerhorn et al, **Management**, 6<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Australia, 2017.



- 19- Jacob Cohen, **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, second edition, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 1988.
- 20- Jacob Cohen, **Explaining psychological statistics**, third edition, John Wiley & Sons, New York, 2007.
- 21- Lachaume Jean François, **Grands services publics**, Elsevier Masson, Paris, 1989.
- 22- Laurie J. Mullins, **Management and Organisational Behaviour**, 7th ed, Mateu-Cromo, Artes Graficas, Spain 2005.
- 23- Matthieu Houser, Virginie Donier, Nathalie Droin, **le droit administrative aux concours**, La Documentation française, Paris, 2015.
- 24- Maurice Hauriou, **Précis de Droit administratif et de droit public**, 8<sup>ème</sup> édition, Larose et Tenin Paris, 2014.
- 25- Michael Armstrong, Stephen Taylor, **Armstrong's handbook Personnel Management Practice**, 13<sup>th</sup> ed, Kogan Page, London, 2014.
- 26- Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **A Framework for Marketing Management**, 6th Edition, Pearson Education, London, 2016.
- 27- Pierre Bauby, **Service public, services publics**, 2<sup>ème</sup> Edition, La Documentation française, Paris, 2016.
- 28- René Chapus, **Droit administratif général**, Tome1, 15<sup>ème</sup> édition, Montchrestien, Paris, France 2001.
- 29- Richard L. Daft, **Management**, 9<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, Mason, USA, 2010.
- 30- Ricky W. Griffin, **Fundamentals of management**, 8th edition, Cengage Learning, Boston, USA, 2016.
- 31- Robert Kreitner, **Management**, 11<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, Boston Massachusetts, USA, 2008.
- 32- Stephen P, David D, Mary C, **Fundamentals of management: Essential concepts and applications**, 8th edition, Pearson, USA, 2013.
- 33- Stephen P. Fitzgerald, **Decision making**, 1st edition, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002.
- 34- Stephen P. Robbins, Mary A. Coulter, **Management**, 14<sup>th</sup> edition, Pearson Education, New Jersey, USA, 2017.
- 35- Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **Management**, 11<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2010.
- 36- Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **Management**, 11<sup>th</sup> ed, Prentice Hall publishing, USA. 2012.

37- Stephen P. Robbins, **Organization theory structure design and applications**, Prentice Hall, third edition, Englewood Cliffs, New jersey, USA, 1990.

38- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Essentials of organizational Behavior**, 13th edition, Pearson Education London, 2016.

#### Second: journals

1- Claude Ménard et Stéphane Saussie, " **La délégation de service public, un mode organisationnel efficace ? Le cas de la distribution d'eau en France**", Revue de l'Institut d'Économie Publique, Vol 1 N°12 , 2003.

2- Hassan. N. Rawash, "Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions" Academic Research International, Volume 05, Issue 05, September, 2014.

3- James Iain Gow, **La notion de service public au Québec à l'ère de la gouvernance**, Revue d'analyse comparée en administration publique, Vol 14, N°01, hiver 2007-2008.

4- Masoud Poor Kiani, Narges Hosini Kahnoog, "Organizational Structure and Organizational Effectiveness, Journal of Basic and Applied Scientific Research", Vol 03, N 06, 2013.

5- Robert H. stowers, Randolph T. Barker, "The coaching and mentoring process: the obvious knowledge and skill set for organizational communication professors", technical writing and communication Journal, vol 40, Nu 03, 2010.

6- Wright Jennifer, "Workplace coaching: what's it all about"?, Coaching for Workplace Success Journal, Vol 24, Nu 03, 2005.

7- Zuzana Skorková, "The effect of formalization in the enterprise", SHS Web of Conferences journal, Vol 83, N 01062, January 2020.

#### Third: Theses and scientific dissertations

1- William Sabadie, **Contribution a la mesure de la qualité perçue d'un service public**, Thèse doctorat en sciences de gestion, Sciences de l'Homme et Société, Publié, Université des Sciences Sociales, Toulouse, France, 2001.

#### Fourth: websites

1- **Droit administratif en France**, édition livres pour tous, 2013, p81, disponible sur le site: <http://www.livrespourtous.com/e-books/list/onecat/Livres-electroniques+Droit+Droit-public+Droit-administratif/0.html>, consulté le: 06/01/2022.

2- Lia Caponetti, et Barbara Sak, **Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes**, Working paper, CIRIEC N° 2016/06, p11. disponible sur le site: <https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2017/02/WP2016-06FR.pdf>, consulté le : 07/01/2022.

- 3- Pôle juridique CFDT Fonction publique, **Les principes du service public**, Publié le 31/05/2021, disponible sur le site: [https://uffa.cfdt.fr/portail/uffa/vos-droits-et-obligations/definitions/les-principes-du-service-public-srv1\\_1180780](https://uffa.cfdt.fr/portail/uffa/vos-droits-et-obligations/definitions/les-principes-du-service-public-srv1_1180780), consulté le : 22-01-2022 à 21 h12.
- 4- Plate-forme mondiale d'actualités technologiques, **Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel**, disponible sur le site: <https://www.techno-science.net>, consulté le 09/02/2022.
- 5- Eric Guérin, La notion de service public, **juillet 2019**, disponible sur le site: <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/La%20notion%20de%20service%20public>, consulté le : 24/02/2022.
- 6- Business Concepts Team, Service Variability Meaning, Types & Example, **MBA Skool Team**, Publié le: 10/09/2021, disponible sur le site: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/2157-service-variability.html>, consulté le : 05/03/2022.
- 7- Claire Montialoux, **Service public et intérêt général**, Cairn.info, Article disponible sur le site: <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2007-2-page-25.htm>, consulté le : 11/03/2022.
- 8- Toupictionnaire, **Le dictionnaire de politique**, Définition de bureaucratie, disponible sur le site: <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Bureaucratie.htm>, consulté le 22/02/2022.
- 9- Anne Jorro, **Dictionnaire des concepts de la professionnalisation**, Boeck Supérieur, 2013, p237. Disponible sur le site: <https://www.cairn.info/dictionnaire-des-concepts-de-la-professionnalisati--9782804188429-page-237.htm>, consulté le 17/02/2022.
- 10- Byju's Learning Program, **Planning**, disponible sur le site: <https://byjus.com/commerce/planning/>, consulté le : 27-12-2022.
- 11- Management Study Guide, **Directing Function of Management**, disponible sur le site: [https://www.managementstudyguide.com/directing\\_function.htm](https://www.managementstudyguide.com/directing_function.htm), consulté le : 10-01-2022
- 12- Gaurav Akrani, **Importance of Decision Making in Management**, kalyan city life, 8/10/2011, disponible sur le site: <https://kalyan-city.blogspot.com/2011/08/importance-of-decision-making-in.html>, consulté le : 18/01/2022.
- 13- Health & Safety Institute (HSI), **Three Key Elements of Effective Leadership**, disponible sur le site: <https://hsi.com/blog/3-key-elements-of-effective-leadership>, consulté le: 10-01-2022.
- 14- Marques Coleman, **Management Development Training**, disponible sur le site: <https://www.whatishumanresource.com/management-development>, consulté le : 17/03/2022.

- 14- Kane Dane, **Administrative Development**, disponible sur le site:  
<https://www.owlgen.in/what-is-meant-by-the-term-administrative-development>, consulté le : 18-03-2022.
- 15- Heaslip, Richard J, **Managing Organizational Complexity, PMI White Paper**, avril 2015, disponible sur le site:  
<https://www.pmi.org/learning/library/managing-organizational-complexity-11139>, consulté le: 22/06/2022.
- 16- Colin Clayton, **Complexity as an Advantage in Workplace Strategy**, juin 2015, Article disponible sur le site: <https://www.linkedin.com/pulse/complexity-advantage-workplace-strategy-colin-clayton-6016887127516729344>, consulté le: 23/06/2022.
- 17- Management with Merits, **Business model design**, 02/01/2020, disponible sur le site:  
<https://www.manwim.com/2020/01/تصميم-نموذج-الأعمال/>, consulté le: 29-07-2022.
- 18- James Iain Gow, **Réforme Administrative**, le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, disponible sur le site:  
[https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index\\_par\\_mot.enap?by=word&id=53](https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?by=word&id=53), Consulté le : 22-05-2023.
- 19- Ministre de la fonction publique et de la réforme Administrative du Cameroun, **Missions de la Réforme Administrative**, disponible sur le site:  
<https://www.minfopra.gov.cm/index.php/fr/missions-de-la-r-a/160-reforme-administrative>, Consulté le : 15/06/2023.
- 20- Cambridge Dictionary, **theory**, disponible sur le site:  
<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/theory>, consulté le 15/10/2022.
- 21- Health & Safety Institute (HSI), **3 Key Elements of Effective Leadership**, disponible sur le site:  
<https://hsi.com/blog/3-key-elements-of-effective-leadership>, consulté le : 25-04-2023 .
- 22- Joshua Schultz, Psy.D, **What Is Coaching in the Workplace and Why Is It Important**, disponible sur le site: <https://positivepsychology.com/workplace-coaching/#importance>, consulté le : 26-04-2023 .
- 23- IBS Center for management Research ICMR, **Control of Human Resource Management**, disponible sur le site:  
<https://www.icmrindia.org/courseware/management%20control%20systems/MCS16.htm>, consulté le: 02-05-2023.

- 24- Glomacs Training and Consulting, **controlling and auditing job performance**,  
<https://ar.glomacs.com/الدورات/الرقابة-و-التدقيق-على-الأداء-الوظيفي>, consulté le: 04-05-2023.
- 25- Open learn, Free learning from The Open University, **Risk management: 6 Control effectiveness**, disponible sur le site:  
[https://www.open.edu/openlearn/mod/oucontent/view.php?id=101245&section=\\_unit6.7](https://www.open.edu/openlearn/mod/oucontent/view.php?id=101245&section=_unit6.7),  
consulté le: 10-05-2023.
- 26- Riya Thomas, **Unraveling Research Population and Sample: Understanding their role in statistical inference**, Enago academy, Publié le: 04/07/2023, disponible sur le site:  
[https://www.enago.com/academy/population-vs-sample/#What\\_Is\\_Population](https://www.enago.com/academy/population-vs-sample/#What_Is_Population), consulté le:  
12/05/2023.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف-المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

أخي المحترم، أختي المحترمة، تحية طيبة وبعد:

قصد استكمال أعمال إنجاز بحث بعنوان: دور التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرافق العمومية- دراسة عينة من المرافق العمومية بولاية المسيلة، والذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير.

أقترح عليكم هذه الاستمارة، وأرجوا منكم التكرم بالاطلاع عليها وملئها بعناية، وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، وهذا لتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله هذه الاستمارة.

وأحيطكم علما بأن التعامل مع محتويات الاستمارة لن يكون إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

تقبلوا منا فائق عبارات التحية والتقدير

الباحث

صغيرو مصطفى

ملاحظة: ذكر اسم المستجوب غير مطلوب.

القسم الأول: البيانات العامة

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

● (1) الجنس

- ذكر ☐ - أنثى ☐

● (2) العمر

- (أقل من 30 سنة) ☐ - (30-40 سنة) ☐ - (41-50 سنة) ☐ - (51 - فأكثر) ☐

● (3) المستوى التعليمي

- ثانوي أو أقل ☐ - تقني سامي ☐ - ليسانس ☐ - ماستر ☐ - دراسات عليا متخصصة DESS ☐  
- دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) ☐ - غير ذلك؟ ☐ أذكره (.....).

● (4) المنصب الحالي

- مدير ☐ - مدير فرعي ☐ - رئيس قسم ☐ - رئيس مصلحة ☐ - رئيس مكتب ☐  
- منصب آخر؟ ☐ أذكره (.....).

● (5) سنوات الخبرة

- (أقل من 5 سنوات) ☐ - (5 - 10 سنوات) ☐ - (11-15 سنة) ☐ - (أكثر من 15 سنة) ☐

## القسم الثاني: التنمية الإدارية

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

## تتجلى أهم مظاهر التنمية الإدارية بالمرفق العمومي في:

| درجات الإجابة                     |       |       |           |                | العبارة                                                                                            | الرقم |
|-----------------------------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| موافق بشدة                        | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                                                                                                    |       |
| أولاً: تطوير القوانين واللوائح    |       |       |           |                |                                                                                                    |       |
|                                   |       |       |           |                | يتم تحديث القوانين واللوائح المعمول بها بشكل دوري.                                                 | 01    |
|                                   |       |       |           |                | تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالشفافية والوضوح.                                              | 02    |
|                                   |       |       |           |                | تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالمرونة.                                                       | 03    |
|                                   |       |       |           |                | يتم وضع الخطط والبرامج طبقاً لنصوص القوانين واللوائح المعمول بها.                                  | 04    |
|                                   |       |       |           |                | يتم إنجاز العمل حسب القوانين واللوائح المعمول بها.                                                 | 05    |
|                                   |       |       |           |                | تحدد القوانين واللوائح المعمول بها مسؤوليات تنفيذ الأنشطة.                                         | 06    |
|                                   |       |       |           |                | توجد رقابة تحدد مدى التزام الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها.                                | 07    |
| ثانياً: تطوير الهيكل التنظيمي     |       |       |           |                |                                                                                                    |       |
|                                   |       |       |           |                | يحدد الهيكل التنظيمي للمرفق الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح.              | 08    |
|                                   |       |       |           |                | يتبع الموظفون إجراءات واضحة ومحددة في تنفيذ العمل.                                                 | 09    |
|                                   |       |       |           |                | تعتمد إدارة المرفق على القوانين والتعليمات في توجيه وضبط سلوك الموظف.                              | 10    |
|                                   |       |       |           |                | تمنح لك سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام الممنوحة لك.                                   | 11    |
|                                   |       |       |           |                | يتم رفع تقارير الأعمال المنجزة من طرفكم إلى المستويات الإدارية الأعلى دورياً.                      | 12    |
|                                   |       |       |           |                | تتاح لك فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالمرفق.                                                 | 13    |
|                                   |       |       |           |                | يتميز الهيكل التنظيمي للمرفق بكثرة عدد الإدارات والأقسام الموجودة فيه.                             | 14    |
|                                   |       |       |           |                | يساعد الهيكل التنظيمي للمرفق على سهولة تدفق المعلومات والاتصالات.                                  | 15    |
| ثالثاً: تطبيق الإدارة الإلكترونية |       |       |           |                |                                                                                                    |       |
|                                   |       |       |           |                | يوجد عدد كاف من أجهزة الحاسوب في المكاتب.                                                          | 16    |
|                                   |       |       |           |                | يوجد عدد كاف من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي Scanner... إلخ. )               | 17    |
|                                   |       |       |           |                | توفر إدارة المرفق البرمجيات الخاصة بالتسيير (المحاسبة، المالية، التخزين، الشراء، الإنتاج.... إلخ). | 18    |
|                                   |       |       |           |                | يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية MIS. لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة بشكل جيد.    | 19    |
|                                   |       |       |           |                | تتم أغلب المعاملات اليومية عبر برامج التعاملات إلكترونياً.                                         | 20    |
|                                   |       |       |           |                | توفر إدارة المرفق قاعدة بيانات كافية لإنجاز الأعمال.                                               | 21    |
|                                   |       |       |           |                | تربط إدارة المرفق حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت Internet.                                         | 22    |
|                                   |       |       |           |                | توفر إدارة المرفق شبكة الإنترنت الداخلية Intranet للتعامل بين الموظفين وفرق العمل.                 | 23    |



|                               |                                                                                                   |  |  |  |  |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 24                            | توفر إدارة المرفق شبكة الإنترنت الخارجية الإكسترانت Extranet للتعامل مع شركاء والزبائن والموردين. |  |  |  |  |
| رابعاً: تنمية الموارد البشرية |                                                                                                   |  |  |  |  |
| 25                            | تعتمد إدارة المرفق في التعيينات الجديدة على مبدأ الكفاءة لاختيار أفضل الأفراد لأداء العمل.        |  |  |  |  |
| 26                            | يتم تدريب الموظفين بصفة مستمرة لغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم.                                      |  |  |  |  |
| 27                            | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين بدقة.                                               |  |  |  |  |
| 28                            | يتم تعليم الموظفين لغرض توسيع معارفهم وتنمية تفكيرهم وسلوكهم.                                     |  |  |  |  |
| 29                            | يتلقى الموظفون التدريب على التعاملات الإلكترونية المتنوعة.                                        |  |  |  |  |
| 30                            | تهتم إدارة المرفق بتحفيز الموظفين بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى أدائهم.                        |  |  |  |  |
| 31                            | تشجع بيئة العمل على الإبداع والابتكار.                                                            |  |  |  |  |
| 32                            | توفر إدارة المرفق المستلزمات المادية للتدريب من قاعات وأجهزة ومعدات... إلخ                        |  |  |  |  |

### القسم الثالث: تطوير العمل الإداري

أسهمت التنمية الإدارية في تطوير العمل الإداري بالمرفق العمومي في الأبعاد التالية:

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

أولاً: تطوير التخطيط

| الرقم | الفقرات                                                     | درجات الإجابة  |           |       |            |
|-------|-------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|------------|
|       |                                                             | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة |
| 33    | تحقيق الوضوح والشفافية في إجراءات وضع الأهداف وطرق تحقيقها. |                |           |       |            |
| 34    | تفادي الازدواجية في المهام التخطيطية.                       |                |           |       |            |
| 35    | التعرف على رسالة وأهداف المرفق بشكل واضح.                   |                |           |       |            |
| 36    | زيادة الرغبة في تحقيق الأهداف.                              |                |           |       |            |
| 37    | التغلب على عوائق ومشاكل تحقيق الأهداف.                      |                |           |       |            |
| 38    | تسهيل اتخاذ القرارات بشأن تحديد الأهداف وطرق تحقيقها.       |                |           |       |            |
| 39    | تعزيز قدرتك على التخطيط لتقديم خدمات أفضل.                  |                |           |       |            |
| 40    | تحسين قدرتك على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.                |                |           |       |            |
| 41    | إشراك الموظفين في وضع الخطط.                                |                |           |       |            |
| 42    | التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.                       |                |           |       |            |
| 43    | دراسة وتحليل المعلومات اللازمة لوضع وتحقيق الأهداف.         |                |           |       |            |
| 44    | تحديد الأهداف وطرق تحقيقها بدقة.                            |                |           |       |            |

### ثانياً: تطوير التنظيم

|    |                                                           |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 45 | تسهيل عملية تقسيم وتنسيق المهام بين الموظفين.             |  |  |  |  |
| 46 | احكام الوظائف وضبط العلاقات بين الموظفين.                 |  |  |  |  |
| 47 | زيادة الحرص والاهتمام عند ممارسة مختلف الأنشطة التنظيمية. |  |  |  |  |

|    |                                                                        |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 48 | منع الازدواجية والتكرار في انجاز الأعمال التي تمنح للموظفين.           |  |  |  |  |
| 49 | تفادي تأخر وتعطل انجاز الأعمال.                                        |  |  |  |  |
| 50 | تقسيم العمل وتوزيع المهام على الموظفين بحرية.                          |  |  |  |  |
| 51 | تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام والوحدات الإدارية التابعة للمرفق.     |  |  |  |  |
| 52 | توفير بيئة عمل مرنة.                                                   |  |  |  |  |
| 53 | تفعيل الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة للمرفق.                |  |  |  |  |
| 54 | توفير مختلف المعلومات التنظيمية.                                       |  |  |  |  |
| 55 | تخفيض كثافة العمل والتكاليف.                                           |  |  |  |  |
| 56 | تعريف الموظفين بالمهام الوظيفية وواجباتها ومسؤوليتها.                  |  |  |  |  |
| 57 | توفير عنصر بشري يمتلك المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمال بشكل أفضل. |  |  |  |  |

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

ثالثاً: تطوير التوجيه

|    |                                                                      |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 58 | التزام الموظفين بالإرشادات والتعليمات وقنوات التنظيم الرسمية.        |  |  |  |  |
| 59 | تحقيق الترابط والتكامل بين جهود الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. |  |  |  |  |
| 60 | تحقيق تجاوب الرؤوسين مع إرشادات وتوجيهات الرؤساء.                    |  |  |  |  |
| 61 | حسم التضارب في المسؤوليات وتوحيدها.                                  |  |  |  |  |
| 62 | تعزيز العلاقات الجماعية الجيدة.                                      |  |  |  |  |
| 63 | تسهيل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.                                |  |  |  |  |
| 64 | زيادة قدرة الموظفين على إنجاز المهام بسرعة.                          |  |  |  |  |
| 65 | توفير المعلومات اللازمة لتوجيه الموظفين نحو انجاز الأعمال.           |  |  |  |  |
| 66 | توفير الجهد المبذول في تقديم الخدمات.                                |  |  |  |  |
| 67 | تعزيز التواصل المستمر بين المسؤولين والموظفين.                       |  |  |  |  |
| 68 | توفير الإخصائين في العمل ذوي المهارات والكفاءات.                     |  |  |  |  |
| 69 | تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية.    |  |  |  |  |
| 70 | زيادة تحفيز الموظفين على إنجاز المهام.                               |  |  |  |  |

رابعاً: تطوير الرقابة

|    |                                                              |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 71 | تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين.                          |  |  |  |  |
| 72 | تكييف العمل الرقابي تبعاً للظروف التي يمر بها نشاط المرفق.   |  |  |  |  |
| 73 | التقليل من حجم العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.      |  |  |  |  |
| 74 | تقليل الرقابة المفروضة على الرؤساء والمرؤوسين.               |  |  |  |  |
| 75 | تقييم جودة الأعمال المنجزة.                                  |  |  |  |  |
| 76 | تقليل الجهد الإداري المبذول في الرقابة.                      |  |  |  |  |
| 77 | إجراء رقابة فورية ومستمرة لاكتشاف الانحراف أول بأول وتصحيحه. |  |  |  |  |
| 78 | الحصول على البيانات الإحصائية اللازمة للرقابة.               |  |  |  |  |
| 79 | تصحيح الأخطاء والانحرافات بسرعة.                             |  |  |  |  |
| 80 | استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم.                    |  |  |  |  |

## ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | الاسم واللقب   | الرتبة العلمية       | الجامعة       |
|-------|----------------|----------------------|---------------|
| 01    | تاهي نادية     | أستاذ محاضر أ        | جامعة المسيلة |
| 02    | قروش عيسى      | أستاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة |
| 03    | بليار موسى     | أستاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة |
| 04    | سليمان محمد    | أستاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة |
| 05    | عسلي نور الدين | أستاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة |
| 06    | حوح مصطفى      | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان  |
| 07    | صغيري سيد علي  | أستاذ محاضر أ        | جامعة المدية  |

## ملحق رقم (03): نتائج اختبارات الاستبيان للعينة الاستطلاعية

Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## التنمية الإدارية

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,725             | 32         |

## تطوير العمل الإداري

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,900             | 48         |

ملحق رقم (04): نتائج اختبارات الاستبيان للعيينة الكلية

**Case Processing Summary**

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

تطوير القوانين واللوائح

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,635             | 7          |

تطوير الهيكل التنظيمي

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,669             | 8          |

تطبيق الإدارة الإلكترونية

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,738             | 9          |

تنمية الموارد البشرية

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,842             | 8          |

التنمية الإدارية

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,843             | 32         |

Case Processing Summary

|                       | N   | %     |
|-----------------------|-----|-------|
| Cases Valid           | 135 | 100,0 |
| Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
| Total                 | 135 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

تطوير التخطيط

Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,770       | 12         |

تطوير التنظيم

Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,741       | 13         |

تطوير التوجيه

Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,805       | 13         |

تطوير الرقابة

Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,761       | 10         |

تطوير العمل الإداري

Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,905       | 48         |

قيم معامل ألفا كرو نباخ لأبعاد الاستبانة مجتمعة

Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,923       | 80         |