



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:.....

تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري من منظور الحوكمة

دراسة حالة قطاع التجارة في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الوحيد صرامة

إعداد الطالب

عبد الحميد قادم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
جبار بوكثير	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	رئيساً
عبد الوحيد صرامة	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	مشرفاً
عمر جنينة	أستاذ التعليم العالي	تبسة	عضواً
خليل شرقي	أستاذ محاضر - أ-	أم البواقي	عضواً
قريشي محمد الصالح	أستاذ محاضر - أ-	قسنطينة 2	عضواً
اسماعيل بن ديلمى	أستاذ محاضر - أ-	باتنة 1	عضواً

السنة الجامعية 2021/2020

الإهداء

إلى روح والدي الذي أسأل الله أن يغفر له ويرحمه

إلى والدي الكريمة أطال الله في عمرها ورزقني برها

فأرحمهما يا رب كما رباني صغيرا

إلى زوجتي وابني عبد الرحيم سراج

إلى إخوتي وأخواتي وكل العائلة إلى أساتذتي وكل من كان له فضل علم

علي إلى كل السائرين على طريق الهدى والحق أهدي ثمرة جهدي

المتواضع.

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وأتقدم بالشكر الجزيل وامتناني وتقديري إلى الأستاذ الدكتور عبد الوحيد صرامة الذي تفضل بقبوله الإشراف على هذه الأطروحة والذي أرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالاً طيباً للبذل والعطاء والذي غمرني بفائض علمه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الطيب في إخراج هذه الرسالة في صورتها النهائية.

كما لا أنسى شكري وتقديري لأعضاء اللجنة الموقرة الأساتذة الأفاضل: جبار بوكثير، عمر جنينة، خليل شرقي، قريشي محمد الصالح، اسماعيل بن ديلمي.

كما لا أنسى إدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الإهداء	-
شكر وتقدير	-
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	X
قائمة الأشكال	XIII
مقدمة	أ
الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام	1
تمهيد	2
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة	3
المطلب الأول: ماهية الإدارة	3
الفرع الأول: مفهوم الإدارة	3
الفرع الثاني: الصفات والعوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم	12
الفرع الثالث: عوامل نجاح العملية الإدارية	15
الفرع الرابع: مبادئ الإدارة	18
المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإدارة العمومية	19
الفرع الأول: مفهوم الإدارة العمومية	20
الفرع الثاني: خصائص وأهمية دراسة الإدارة العمومية	23
الفرع الثالث: مبادئ الإدارة العمومية	26
المطلب الثالث: مداخل دراسة الإدارة العمومية	27
الفرع الأول: المدخل القانوني	27

27	الفرع الثاني: المدخل الوصفي
27	الفرع الثالث: المدخل الوظيفي
28	الفرع الرابع: المدخل السلوكي
28	الفرع الخامس: المدخل البيئي
28	الفرع السادس: المدخل المقارن
29	الفرع السابع: مدخل النظام
31	المبحث الثاني: عناصر العملية الإدارية
33	المطلب الأول: التخطيط
33	الفرع الأول: مفهوم التخطيط
34	الفرع الثاني: مقومات التخطيط
37	المطلب الثاني: التنظيم
37	الفرع الأول: مفهوم التنظيم
38	الفرع الثاني: مقومات عملية التنظيم وأهميتها
39	المطلب الثالث: القيادة
39	الفرع الأول: مفهوم القيادة
40	الفرع الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومقومات اختيار القادة
42	المطلب الرابع: الرقابة
42	الفرع الأول: مفهوم الرقابة
44	الفرع الثاني: مبادئ تصميم الأنظمة الرقابية
45	المطلب الخامس: صناعة القرار
45	الفرع الأول: مفهوم صناعة القرار
47	الفرع الثاني: حالات اتخاذ القرارات

50	المبحث الثالث: الإدارة العمومية الجزائرية
50	المطلب الأول: النظام الإداري الجزائري
50	الفرع الأول: تعريف النظام الإداري اللامركزي
51	الفرع الثاني: اللامركزية الإدارية المرفقية
55	المطلب الثاني: تقديم الوظيف العمومي الجزائري
55	الفرع الأول: ماهية الوظيفة والموظف العموميين
59	الفرع الثاني: شروط تصميم الوظيفة
60	الفرع الثالث: الأنظمة المعاصرة في شغل الوظائف العمومية
61	المطلب الثالث: مراحل تطور العملية الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري
61	الفرع الأول: الوظيفة العمومية الجزائرية في فترة ما قبل الاستقلال 1946-1962
61	الفرع الثاني: الوظيفة العمومية الجزائرية الموروثة عن التركة الفرنسية 1963-1966
63	الفرع الثالث: الوظيفة العمومية للجزائر المستقلة حديثا 1967-1986
65	الفرع الرابع: الوظيفة العمومية الجزائرية في فترة الأزمة 1986-1990
66	الفرع الخامس: الوظيفة العمومية الجزائرية المستقرة 1990- إلى يومنا هذا
68	خلاصة الفصل الأول
69	الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحكومة
70	تمهيد
71	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحكومة
71	المطلب الأول: الحكومة
71	الفرع الأول: مفهوم الحكومة
77	الفرع الثاني: الحكومة الأفقية والحكومة العمودية
78	المطلب الثاني: مبادئ الحكومة

80	الفرع الأول: مبادئ الحوكمة الخاصة بمكافحة الفساد والوقاية من أخطاره
83	الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة الخاصة بتنمية الأقاليم والمراكز
83	الفرع الثالث: مبادئ الحوكمة الخاصة بإدارة شؤون الدولة
86	المطلب الثالث: أقسام الحوكمة
86	الفرع الأول: باعتبار طبيعة الملكية
88	الفرع الثاني: بالاعتبار الإقليمي
90	المبحث الثاني: الحوكمة في القطاع العام
90	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة في القطاع العام
90	الفرع الأول: مفهوم الحوكمة في القطاع العام
94	الفرع الثاني: خصائص الحوكمة في القطاع العام
96	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة في القطاع العام
97	الفرع الأول: الإستغلال الأمثل للإدارات العمومية ولوظائف الإدارة
99	الفرع الثاني: الإعتماد على أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري
100	الفرع الثالث: تداول السلطة بين أفراد الإدارة ووضع معايير شفافة لذلك
103	المبحث الثالث: الفساد الإداري
103	المطلب الأول: مفاهيم حول الفساد الإداري
103	الفرع الأول: مفهوم الفساد الإداري
105	الفرع الثاني: هيئات مكافحة الفساد
106	المطلب الثاني: مظاهر الفساد
106	الفرع الأول: مظاهر الفساد المنتشرة في بلدان العالم الثالث
107	الفرع الثاني: مظاهر الفساد المنتشرة في الجزائر
110	المطلب الثالث: قياس الفساد

112 المبحث الرابع: نماذج الإصلاح الإداري

112.....المطلب الأول: إدارة المعرفة

112..... الفرع الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة

117..... الفرع الثاني: عمليات ومداحل دراسة إدارة المعرفة

119..... الفرع الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي

121.....المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

121..... الفرع الأول: مفهوم الجودة الشاملة

122..... الفرع الثاني: مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

124.....المطلب الثالث: إدارة الإبداع والتمكين الإداري

124..... الفرع الأول: إدارة الإبداع

125..... الفرع الثاني: التمكين الإداري

126.....المطلب الرابع: إعادة الاختراع وإعادة هندسة العمليات الإدارية

126..... الفرع الأول: إعادة الإختراع

126..... الفرع الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

130 خلاصة الفصل الثاني

131 الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة

132 تمهيد

133 المبحث الأول: أساسيات التقويم الإداري

133.....المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التقويم الإداري

133..... الفرع الأول: مفاهيم حول التقويم الإداري

138..... الفرع الثاني: أهمية ومتطلبات التقويم الإداري

139.....المطلب الثاني: المؤشرات والخطوات المعتمدة في التقويم الإداري

139.....	الفرع الأول: مؤشرات ومقاييس التقويم الإداري
141.....	الفرع الثاني: خطوات التقويم الإداري
144	المبحث الثاني: طرق تقويم الاداء
144.....	المطلب الأول: المقاييس الموضوعية (مقاييس النتائج)
145.....	المطلب الثاني: المقاييس الشخصية أو الذاتية
146.....	الفرع الأول: أساليب المقارنة
148.....	الفرع الثاني: الأساليب المطلقة
150.....	المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف
156	المبحث الثالث: تقويم الأداء في الوظيف العمومي الجزائري
156.....	المطلب الأول: عناصر العملية الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري
158.....	الفرع الأول: الإتصالات الإدارية
160.....	الفرع الثاني: التنسيق والتحفيز
162.....	الفرع الثالث: العلاقات العامة
164.....	الفرع الرابع: إدارة الأفراد
168.....	الفرع الخامس: اتخاذ القرار الإداري
173.....	المطلب الثاني: عناصر الحوكمة في الوظيف العمومي الجزائري
176.....	المطلب الثالث: عناصر التقويم الإداري في الوظيف العمومي
177.....	الفرع الأول: غايات التقويم الإداري في الوظيف العمومي الجزائري
178.....	الفرع الثاني: وسائل التقويم الإداري في الوظيف العمومي الجزائري
178	المطلب الرابع: نموذج تقويم الأداء في الوظيف العمومي الجزائري
181.....	الفرع الأول: أسئلة حول عنصر المشاركة
182.....	الفرع الثاني: أسئلة حول عنصر حكم القانون

182.....	الفرع الثالث: أسئلة حول عنصر الشفافية
182.....	الفرع الرابع: أسئلة حول عنصر الاستجابة
182.....	الفرع الخامس: أسئلة حول عنصر توافق الآراء
182.....	الفرع السادس: أسئلة حول عنصر المساواة
183.....	الفرع السابع: أسئلة حول عنصر الكفاءة والفاعلية
183.....	الفرع الثامن: أسئلة حول عنصر المساءلة
185	خلاصة الفصل الثالث
186	الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة
187	تمهيد
188	المبحث الأول: تقديم قطاع التجارة في الجزائر
188.....	المطلب الأول: قطاع الإدارة العمومية للتجارة في الجزائر
188.....	الفرع الأول: المديرية العامة للوظيفة العمومية
190.....	الفرع الثاني: وزارة التجارة والمصالح التابعة لها
192.....	المطلب الثاني: المصالح الخارجية لوزارة التجارة والمصالح التابعة لها
201	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
201.....	المطلب الأول: مجالات الدراسة
206.....	المطلب الثاني: نموذج الدراسة
207.....	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينته
209	المبحث الثالث: أدوات الدراسة الميدانية
209.....	المطلب الأول: قائمة الاستبيان
212.....	المطلب الثاني: الصدق الظاهري والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة

216.....	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة
218	المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
218.....	المطلب الأول: الطرق الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي للدراسة.....
221.....	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
225.....	المطلب الثالث: تحليل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.....
225.....	الفرع الأول: استجابة عينة أعوان الرقابة لأبعاد الحوكمة والعملية الإدارية
234.....	الفرع الثاني: استجابة عينة التجار لأبعاد الحوكمة والعملية الإدارية
243.....	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
270	خلاصة الفصل الرابع
272	خاتمة
277	قائمة المراجع
298	قائمة الملاحق
320	الملخص

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	الخصائص الأساسية لكل نمط من أنماط الإدارة	11
(2-1)	مدخلات ومخرجات المنظمة	17
(3-1)	مرتكزات وسلبيات مداخل دراسة الإدارة العامة	30-29
(4-1)	القرارات التي تتخذ على مستوى العمليات الإدارية	48
الفصل الثاني		
(1-2)	مميزات وخصائص الحوكمة في القطاع العام	95
(2-2)	متطلبات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإدارة التقليدية	124
الفصل الثالث		
(1-3)	أنواع البرامج المتبعة في التقويم الإداري	143
(2-3)	طريقة الترتيب	146
(3-3)	طريقة التوزيع الإجباري	147
(4-3)	طريقة المقارنة المزدوجة	147
(5-3)	أهداف العلاقات العامة في إدارات الدولة	164
(6-3)	نموذج تقويم الأداء في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة	180
الفصل الرابع		
(1-4)	توزيع المصالح الخارجية لوزارة التجارة عبر ولايات الجزائر	197-196
(2-4)	عدد التجار في كل ولايات الجزائر	199
(3-4)	عدد التجار والبلديات والدوائر في كل ولاية	202
(4-4)	توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية أم البواقي	203
(5-4)	توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية باتنة	203
(6-4)	توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية بسكرة	204
(7-4)	توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية تبسة	204
(8-4)	توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية قسنطينة	205
(9-4)	توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية خنشلة	205
(10-4)	مجتمع الدراسة	207

210	الوزن والوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي	(11-4)
211	مقاييس الدراسة	(12-4)
213-212	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الحوكمة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	(13-4)
215-214	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العملية الإدارية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	(14-4)
216-215	الاتساق البنائي لأداة الدراسة	(15-4)
217	اختبار ألفا (α) كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	(16-4)
221	خصائص عينة أعوان الرقابة بمديريات التجارة	(17-4)
223	خصائص عينة التجار	(18-4)
225	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد المشاركة	(19-4)
226	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد حكم القانون	(20-4)
226	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد الشفافية	(21-4)
227	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد الاستجابة	(22-4)
228	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد توافق الآراء	(23-4)
228	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد العدالة والحصرية	(24-4)
229	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد الكفاءة والفاعلية	(25-4)
230	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد المساءلة	(26-4)
230	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد الإتصالات الإدارية	(27-4)
231	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد التنسيق والتحفيز	(28-4)
232	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد العلاقات العامة	(29-4)
232	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد إدارة الأفراد	(30-4)
223	استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد اتخاذ القرار الإداري	(31-4)
234	استجابة عينة التجار لبعد المشاركة	(32-4)
235	استجابة عينة التجار لبعد حكم القانون	(33-4)
235	استجابة عينة التجار لبعد الشفافية	(34-4)
236	استجابة عينة التجار لبعد الاستجابة	(35-4)
237	استجابة عينة التجار لبعد توافق الآراء	(36-4)
237	استجابة عينة التجار لبعد العدالة والحصرية	(37-4)

238	استجابة عينة التجار لبعء الكفاءة والفاعلية	(38-4)
239	استجابة عينة التجار لبعء المساءلة	(39-4)
239	استجابة عينة التجار لبعء الإتصالات الإدارية	(40-4)
240	استجابة عينة التجار لبعء التنسيق والتحفيز	(41-4)
241	استجابة عينة التجار لبعء العلاقات العامة	(42-4)
241	استجابة عينة التجار لبعء إدارة الأفراد	(43-4)
242	استجابة عينة التجار لبعء اتخاذ القرار الإداري	(44-4)
243	معاملات الارتباط بين الحوكمة بأبعادها مع العملية الإدارية	(45-4)
245	نموذج الانحدار بين أبعاد الحوكمة والعملية الإدارية	(46-4)
249-248	تشبعات النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية	(47-4)
249	نتائج النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية (الصدق التقاربي)	(48-4)
251-250	محك فرنل لاركر لنموذج الحوكمة-العملية الإدارية	(49-4)
252	معاملات تضخيم التباين نموذج الحوكمة-العملية الإدارية	(50-4)
253	معاملات المسار لفرضية نموذج الحوكمة-العملية الإدارية	(51-4)
256-255	تشبعات النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية لأعوان الرقابة	(52-4)
257-256	نتائج النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية (الصدق التقاربي) لأعوان الرقابة	(53-4)
259-258	محك فرنل لاركر لنموذج الحوكمة-العملية الإدارية لأعوان الرقابة	(54-4)
260-259	معاملات تضخيم التباين نموذج الحوكمة-العملية الإدارية لأعوان الرقابة	(55-4)
260	معاملات المسار لفرضية نموذج الحوكمة-العملية الإدارية لأعوان الرقابة	(56-4)
263-262	تشبعات النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية للتجار	(57-4)
263	نتائج النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية (الصدق التقاربي) للتجار	(58-4)
265-264	محك فرنل لاركر لنموذج الحوكمة-العملية الإدارية للتجار	(59-4)
267-266	معاملات تضخيم التباين نموذج الحوكمة-العملية الإدارية للتجار	(60-4)
267	معاملات المسار لفرضية نموذج الحوكمة-العملية الإدارية للتجار	(61-4)
269	المقارنة بين نموذجي أعوان الرقابة والتجار	(62-4)

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	عناصر العملية الإدارية	33
(2-1)	إجراءات العملية الإدارية	45
(3-1)	مراحل العملية الإدارية	49
الفصل الثاني		
(1-2)	مستويات الحوكمة الأفقي والعمودي	78
(2-2)	مبادئ الحوكمة	79
(3-2)	تقسيمات الحوكمة	86
(4-2)	دائرة إعادة هندسة العمليات الإدارية	128
الفصل الثالث		
(1-3)	نموذج الإدارة بالأهداف	151
(2-3)	النموذج النظري لتقويم العملية الإدارية	158
(3-3)	النموذج النظري المفصل لعناصر العملية الإدارية.	172
(4-3)	النموذج النظري المفصل لعناصر العملية الإدارية وعناصر الحوكمة	174
(5-3)	النموذج المقترح الشامل لتقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي وفق منهج الحوكمة	184
الفصل الرابع		
(1-4)	الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة	191
(2-4)	النموذج النظري للدراسة	206
(3-4)	النموذج البنائي الحوكمة-العملية الإدارية	254
(4-4)	النموذج البنائي لأعوان الرقابة	261
(5-4)	النموذج البنائي للتجار	268

مقدمة

يقول بيتر دراكر يمكننا القول أنه ليس هناك دول متخلفة اقتصاديا بل هي دول متخلفة إداريا فقط، فكل ما أجري من تجارب الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية، وبغير الإدارة لا يمكن تحقيق التنمية ولو توافرت عناصر الإنتاج الأخرى، فالإدارة بمفهومها الشامل هي تلك الوظيفة الاجتماعية ذات التأثير على حركة المجتمع في مجالات الاقتصاد والإنتاج والثقافة وهي أيضًا القدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة وعلى استيعاب المتغيرات التكنولوجية بطريقة تعود بالفائدة على الفرد والمجتمع في صورة متكاملة.

والتقويم والاصلاح الإداري هو أساس تحول الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة تستجيب لمتطلبات مختلف أصحاب المصالح، ويمكن الإعتماد عليها في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي والحضاري في عالمنا المعاصر، بحيث لم يعد هناك مجال للشك أو النقاش حول ماهية الإدارة وأهميتها وضرورة الأخذ بمفاهيمها وأساليبها وتقنياتها الحديثة كأسلوب لتنظيم الأنشطة الإنسانية في مختلف مجالات الحياة، كما لم يعد هناك خلاف بين القائمين على أمور الاقتصاد والإنتاج والخدمات الأساسية على ضرورة توفير القدر الأكبر من الشفافية والحرية والمرونة للإدارة في إطار تشجيع المساءلة وترسيخ ثقافة تحمل المسؤولية وتقبل النقد، وصولا إلى تهيئة المناخ الأمثل المساعد على اتخاذ أنسب القرارات ورسم السياسات وإعداد الخطط والبرامج الهادفة جميعها إلى تحقيق الأهداف الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية المنشودة.

ويعتبر منهج الحوكمة نقطة انطلاق الإدارة أو العملية الإدارية في المؤسسات العامة والحكومية في نهجتها وتطورها إلى حد بعيد من خلال ترسيخ مبدأ الكفاءة والفاعلية وإشباع حاجات أصحاب المصالح والتابعين لها، إذ أنها الخطوة الأساسية التي تركز عليها عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكما أن للحوكمة في القطاع العام مبادئ شاملة تطبق على مختلف اختصاصات المؤسسات والإدارات العمومية، فإن للإدارة مبادئ تتسم بشموليتها وعموميتها فهي ليست محتكرة من طرف مشروعات معينة أو أنظمة اقتصادية معينة، وإنما تحكم التصرفات الإدارية في مختلف الأنظمة صناعية كانت أم تجارية أو خدماتية، وسواء كانت هذه المشروعات تابعة للخواص يملكها أفراد أو مشروعات عامة تملكها الحكومات، وسواء كان ذلك في نظام حر أو مقيد.

فمبادئ الحوكمة في القطاع العام صالحة لتطوير وتقييم العملية الإدارية في المؤسسات العمومية على اختلاف اختصاصاتها وأنشطتها، وانطلاقاً من أن مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري واحدة من هذه المؤسسات فيمكن تقويم إدارتها من خلال منهج الحوكمة، وهذا التقويم يعبر في حقيقة الأمر عن عملية تشمل جميع أوجه النشاط الإداري وتركز على الأجزاء الأكثر تفاعلاً مع أبرز مبادئ الحوكمة، كما أنها تهدف إلى كشف نقاط القوة ونقاط الضعف، بغية تقوية هاته الأخيرة والتغلب على أسباب الضعف في الوقت المناسب.

وبناءً على ما سبق تتضح معالم اشكالية هذه الدراسة والتي يمكن حصرها في السؤال التالي:

ما مدى التزام مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري بمنهج الحوكمة من أجل اصلاح وتقويم

عملياتها الإدارية؟

وحتى نتمكن من فهم الموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤدي اتباع منهج الحوكمة من خلال تعزيز مبادئها في إدارة مؤسسات وإدارات الوظيف العمومي الجزائري إلى تحويلها إلى إدارة عصرية تستجيب لمتطلبات المواطنين؟

- هل هناك علاقة بين الحوكمة وتطوير وتقييم العملية الإدارية على مستوى مديريات التجارة لعينة الدراسة؟

- ما هو نوع وحجم التأثير للحوكمة بأبعادها على تقويم وإصلاح العملية الإدارية على مستوى مديريات التجارة لعينة الدراسة؟

- هل هناك فرق بين آراء عينة الدراسة الممثلة بأعوان الرقابة والتجار حول تأثير الحوكمة على إصلاح العملية الإدارية على مستوى مديريات التجارة لعينة الدراسة؟

أولاً: فرضيات الدراسة

وحتى نتمكن من الاجابة عن هذه الأسئلة نطرح الفرضيات التالية:

- 1- تسيير مؤسسات وإدارات الوظيف العمومي الجزائري وفقاً لمنهج الحوكمة والتزامها بمبادئها يؤدي إلى تحولها إلى مؤسسات إدارية عصرية تستجيب لمتطلبات المواطنين.
- 2- توجد علاقة بين الحوكمة وتقويم العملية الإدارية في مديريات التجارة لعينة الدراسة.
- 3- يوجد أثر موجب بين أبعاد الحوكمة وتقويم العملية الإدارية في مديريات التجارة لعينة الدراسة.
- 4- حجم تأثير الحوكمة على العملية الإدارية من وجهة نظر التجار أكبر منه من وجهة نظر أعوان الرقابة.

ثانياً: أهمية الدراسة

تكسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع على قدر كبير من الأهمية، وهو موضوع اصلاح وتقويم الإدارات والمؤسسات التابعة للوظيف العمومي الجزائري التي تعاني من سوء تسيير كبير ولا تلي المتطلبات المرجوة منها اتجاه المواطنين، فهي لا زالت بعيدة عن أساليب المناجمنت أو الإدارة العمومية الحديثة (NPM) التي تتطلب الاستفادة من كل الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة لا سيما تلك المطبقة في القطاع الخاص الذي يشهد تطورات كبيرة، وتعتبر الحوكمة عن واحدة من هذه الأساليب الناجحة في تطوير الأداء الإداري بصفة عامة، وعليه فأهمية هذه الدراسة ترتبط بعدة اعتبارات نلخصها في النقاط التالية:

- تعتبر مؤسسات وإدارات الوظيف العمومي الجزائري الدعامة الأساسية لأنشطة الدولة المختلفة فهي حلقة الوصل بين الوحدات المحلية والسلطة المركزية؛
- يعتبر اتباع أساليب الإدارة العمومية الحديثة ضرورة حتمية من أجل تحسين العملية الإدارية على مستوى الإدارات العمومية؛
- تعتبر الحوكمة في القطاع العام عن المنهج الذي يركز على شفافية الإجراءات وتحسين استجابة الإدارة لمتطلبات أصحاب المصالح، في ظل المساءلة وتحمل المسؤولية كل على قدر سلطته ونتائجه، وفي إطار تحقيق العدالة؛
- يعبر الفساد الإداري عن أبرز الأمراض الشائعة في إدارة القطاع العام، وتعتبر الحوكمة عن تقنيات العلاج لهذا المرض من خلال مبادئها التي تتضمن حكم القانون والكفاءة والفاعلية.

ثالثًا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن أن نذكر منها:

- التعرف على المفاهيم النظرية للحوكمة ومبادئها في القطاع العام، وكيف تساهم في تقويم وإصلاح العملية الإدارية على مستواه؛
- الاستفادة من أساليب المناجنت العمومي الحديث، واستطلاع آراء أعوان الرقابة التجارية والتجار حول تأثير الحوكمة على العملية الإدارية؛
- استشراف امكانية دعم تطبيق منهج الحوكمة على مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري مواكبةً لسياسة الجامعة في توجيه الأبحاث العلمية إلى أرض الواقع ولخدمة البيئة المحلية والوطنية؛
- اقتراح نموذج نظري يفسر العلاقة بين كل من الحوكمة وتقوم العملية الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري؛
- بناء نموذج تطبيقي يفسر العلاقة بين الحوكمة وتقوم العملية الإدارية على مستوى مديريات التجارة عينة الدراسة؛
- بناء نموذجين تطبيين خاصين بكل من أعوان الرقابة والتجار من أجل المقارنة بينهما حول حجم الأثر الأكبر للحوكمة على العملية الإدارية على مستوى مديريات التجارة عينة الدراسة.

رابعًا: منهج الدراسة

إن المنهج العلمي هو الطريق أو المسلك الذي يساعد الباحث في حال سلوكه على الوصول لحل قضية ما أو الحصول على إجابات محددة لأسئلة قائمة للوصول إلى أهداف محددة مسبقًا، وسنعمد في دراستنا هذه على المنهج الاستقرائي، فبعد التطرق إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة سنحاول من خلال الدراسة الإحصائية لعينة من المستجوبين والمثلة لمجتمع الدراسة إثبات أو نفي الفرضيات التي تم وضعها سابقًا.

- النموذج الاسترشادي للدراسة

تمت معالجة موضوع الدراسة بالإعتماد على النموذج الاسترشادي الذي يركز على افتراضات أولية لدراسة ما إذا كان متغير سبباً في ظاهرة معينة ومحاوله اختبار ذلك في الواقع وتعميم النتائج، حيث تم افتراض وجود أثر إيجابي للحكومة ومبادئها الثمانية على تقويم العملية الإدارية من خلال خمسة عناصر هي: الإتصالات الإدارية، التنسيق والتحفيز، العلاقات العامة، إدارة الأفراد، اتخاذ القرار الإداري.

- المقاربة المستخدمة

اعتمدت هذه الدراسة على المقاربة الكيفية والكمية في اختبار الفرضيات، وذلك من خلال بناء فرضية نظرية تتعلق بمساهمة الحكومة في تحويل إدارة مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري إلى إدارة عصرية تستجيب لمتطلبات المواطنين، وبناء استبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة، وبعد استرجاعه تم تفرغ البيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS، وبناء نماذج معادلات هيكلية بواسطة برنامج Smart PLS.

- حدود الدراسة

تمت معالجة هذه الدراسة وفقاً للإطار التالي:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مستوى أقاليم ستة ولايات جزائرية هي: أم البواقي، باتنة، بسكرة، تبسة، قسنطينة، خنشلة، وما تجدر الإشارة إليه هو امكانية إضافة عدد أكبر من المستجوبين وإضافة ولايات أخرى إلا أن القيود المرتبطة بثقافة المستجوب والتكلفة والمكان والزمان منعت من ذلك.

الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة ككل حوالي 6 سنوات انطلاقاً من سنة 2015م إلى غاية 2020م، أما المدة المستغرقة في الدراسة الميدانية فبعد تحديد عينة الدراسة وتصميم أداة الدراسة ومنذ توزيع أول استبيان إلى غاية جمع كل الاستبيانات، كانت حوالي ستة أشهر من جوان 2019م إلى غاية ديسمبر 2019م نظراً لكبر حجم عينة الدراسة واتساع نطاقها المكاني، كما اقتصرت الدراسة على الإحصائيات المتوفرة حول عدد أعوان الرقابة والتجار وكانت للسنة 2018م.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعوان الرقابة والتجار التابعين لأقاليم الولايات الجزائرية الستة: أم البواقي، باتنة، بسكرة، تبسة، قسنطينة، خنشلة.

خامساً: مبررات اختيار الموضوع

تنقسم المبررات التي أدت إلى اختيار موضوع الدراسة إلى قسمين: القسم الأول يتمثل في المبررات الذاتية ومن أبرزها ميول الباحث إلى المواضيع المتعلقة بالحوكمة في القطاع العام وسبل اصلاح هذا القطاع ولعل من أبرز متطلبات هذا الإصلاح هو ما يتعلق بالشفافية والاستجابة وتحمل المسؤولية، إضافة إلى قلة الدراسات المحلية التي عاجلت موضوع الدراسة، كما أن هناك امكانية للبحث في هذا الموضوع والحصول على معلومات من المصادر والمراجع المتوفرة؛ أما بالنسبة للمبررات الموضوعية فهي تتمحور في مجملها حول أهمية موضوعي الحوكمة وإصلاح وتقييم الإدارات العمومية المنوط بها تحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، خصوصاً مع محاولات الإصلاح المستمرة التي تسعى من خلالها الدولة إلى تجسيد نظام إداري عصري ذو كفاءة وفعالية يتم من خلاله تضيق فرص الفساد وتقليل حجم المتصفين به.

سادساً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع الحوكمة أو أحد أساليب التسيير أو المناجمنت العمومي الحديث ودورها في التقويم والإصلاح الإداري وتناولته من زوايا مختلفة، ومن خلال هذه الدراسة سنستعرض عدد من الدراسات التي تمت الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملاحظاتها مع تقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف واستخراج الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويمكن أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية الممتدة بين 2011م و2019م وشملت جملة من البلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات.

1- دراسة 2019 بعنوان "دور الحوكمة في تفعيل الدور التنموي للقطاع العام دراسة حالة الجزائر 2000-2014"، قدمتها الباحثة تحريشي جمانة، مقال منشور في مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس،

العدد 3، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (asjp)، هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع العام وإظهار واقع الحوكمة في الجزائر والبحث عن أهم عوائق تطبيقها، وكان من أبرز نتائجها:

- للحكومة أهمية كبرى في ترشيد الحكومات وإعادة إصلاح الهياكل والمؤسسات وتقديم الخدمات العامة للأفراد؛
- تمكن الحوكمة من تحقيق الديمقراطية والتنمية الاجتماعية بفضل ركائزها المبنية على الشفافية والنزاهة والمشاركة في اتخاذ القرار؛
- حققت الجزائر نتائج ضعيفة في مؤشرات الحوكمة ويرجع سبب ذلك إلى غياب المشاركة وعدم تفعيل آليات الرقابة.

2- دراسة 2019 بعنوان " **Good Governance and Development : a critical analysis of the relationship** " قدمتها الباحثتان: Zerwal Sihem و Tadjine Farida، مقال منشور في

مجلة The Reviewer for Political Studies، المجلد 3، العدد 2، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (asjp)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوكمة والتنمية من خلال تقديم تحليل نقدي للعلاقة بينهما فيما يخص العلاقات العامة، وكان من أبرز نتائجها:

- للحكومة أهمية كبيرة في محيطها لتدعيم الأمن الانساني والاجتماعي لكنها لا تضمنه، أو بمعنى آخر توفر مستويات عالية للحكومة يؤدي إلى تطور المجتمع إيجابياً أي أن العلاقات العامة أو الاجتماعية بين الحوكمة والتنمية قوية، وفي حالة مستويات متوسطة أو ضعيفة للحكومة تكون العلاقات العامة غير مضمونة.

3- دراسة 2018/2017 بعنوان " **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم**

العالي -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، قدمها الباحث عرابي محفوظ، وهي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة البليدة 02، هدفت الدراسة إلى التعرف دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وتمثلت عينتها في 250 أستاذ و 292 طالب تابعون لكليات العلوم الاقتصادية بأربع جامعات جزائرية، وكان من أبرز نتائجها:

- الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر؛

- درجة ممارسة متوسطة لإدارة الجودة بأبعادها المتمثلة في: دعم الإدارة العليا، رضا المستفيد، التحسين المستمر، المشاركة الكاملة، ربط الجامعة بالمجتمع، التغذية العكسية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر؛
- وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

4- دراسة 2017 بعنوان "دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية (دراسة وصفية تحليلية)"، قدمها الباحثان بوالفول هارون ورحماني جمال بوزيان، مقال منشور في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 7، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (asjp)، تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالشفافية والمساءلة ومدى تأثيرهما المباشر في تحسين أداء الأجهزة الإدارية الحكومية من خلال التركيز على معرفة نقاط القوة والضعف في العمل الإداري ومن ثم الوقوف على المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في الإدارات العمومية الجزائرية، وتمثلت عينتها في 50 فرد من عمال الإدارات العمومية والخاصة، وكان من نتائجها:

- عدم التزام الأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية بتطبيق الشفافية؛
- عدم التزام الأجهزة الإدارية في الإدارات العمومية الجزائرية بمساءلة الموظفين عن تصرفاتهم وقراراتهم؛
- يؤكد الموظفون عينة الدراسة أن هناك معوقات على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة.

5- دراسة 2017 بعنوان "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية"، قدمتها الباحثة يوب أمال، مقال منشور في مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد العدد 1، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (asjp)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية من خلال التركيز على توافق تطبيقها مع مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OCDE"، وتمثلت عينتها في 90 إطارًا بهذه المؤسسات، وكان من أبرز نتائجها:

- أنه يوجد تطبيق نسبي لمبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في المؤسسات الجزائرية عينة الدراسة؛

- غياب العلاقة الشفافة والنزيهة بين المؤسسات الجزائرية عينة الدراسة والإدارة الجبائية.

6- دراسة 2015/2014 بعنوان "آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية"، قدمتها الباحثة تيشات سلوى، وهي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، هدفت الدراسة إلى معرفة دور المناجمت العمومي الحديث كأحد أهم مداخل الإصلاح الإداري التي تبنتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OCDE" كمحاولة للتصدي للتحديات الجديدة التي تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية... من خلال اللامركزية الإدارية وتقليص النفقات العمومية والتركيز على الإدارة بالنتائج...، وتمثلت عينتها في تجارب ثلاث دول هي فرنسا، نيوزلندا، والولايات المتحدة الأمريكية، وكان من أبرز نتائجها:

اتباع أساليب المناجمت العمومي الحديث في الوظيفة العمومية يؤدي إلى عصنة الإدارة العمومية لأنه يعتمد على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية العمومية، الذي لا يتوفر في ظل الإدارة البيروقراطية التي جعلت من الموظفين العموميين مجرد آلة لتنفيذ اللوائح والقوانين.

7- دراسة 2014 بعنوان "الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية حالة دراسية"، قدمها الباحث بسام عبد الله البسام، مقال منشور في المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 11، المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة في إرساء أسلوب إداري يعتمد على المشاركة من قبل المستفيدين من الخدمات في رسم الاستراتيجيات وتنفيذ ومراقبة العملية الإدارية، وكان من أبرز نتائجها:

- مؤشر الحوكمة الرشيدة في المملكة العربية السعودية مازال أقل من المأمول بالرغم من تبني الحكومة السعودية للعديد من الإجراءات التي تعزز وتدعم الحوكمة؛

- حركة الإصلاحات الإدارية في المملكة العربية السعودية تحتاج إلى تفعيل للأنظمة واللوائح؛

- لا بد من أن يكون هناك تنسيق بين مهام الجهات المختلفة ذات الاختصاصات المتداخلة مثل جهات الرقابة المالية والإدارية.

8 - دراسة 2011 بعنوان "تقويم أثر نظم المعلومات الإدارية على عملية إتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية"، قدمها الباحث رعد سلامة علي المحاميد رسالة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان، السودان، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقويم نظم المعلومات الإدارية على عملية إتخاذ القرار في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتمثلت عينتها في 420 عامل في منطقة العقبة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود أثر لتقويم نظم المعلومات الإدارية على عملية إتخاذ القرار في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة؛
- وجود أثر لتقويم نظم المعلومات الإدارية على أبعاد عملية إتخاذ القرار المتمثلة في تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل، الرقابة والمتابعة في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة.

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك واحد وهو تحسين أداء الإدارة سواء كان ذلك في القطاع العام أو القطاع الخاص من خلال اتباع أسلوب من أساليب الإدارة أو المناجنت العمومي الحديث (الحوكمة، إدارة الجودة الشاملة، نظم المعلومات، المناجنت العمومي الحديث).

واتفقت دراسات كل من تحريشي جمانة؛ زروال سهام وطجين فريدة؛ بوالقول هارون ورحماني جمال بوزيان؛ يوب أمال؛ بسام عبد الله البسام مع الدراسة الحالية في المحور المتعلق بالحوكمة أو أحد مبادئها على غرار دراسة بوالقول ورحماني جمال التي ركزت على مبدأي الشفافية والمساءلة.

واختلفت الدراسة الحالية عن دراسات كل من محفوظ عرابي؛ تيشات سلوى؛ رعد سلامة علي المحاميد في سلوكها منهج الحوكمة من أجل تقويم الأداء الإداري أو العملية الإدارية ككل أو أحد أجزائها مثلما هو الحال مع دراسة رعد سلامة علي المحاميد التي ركزت على إتخاذ القرار.

وبعد استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام وهو تحسين أداء الإدارة وتطوير المجتمع، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

تضمنت هذه الدراسة ربطاً بين مبادئ الحوكمة ومدى تأثيرها على العملية الإدارية من خلال خمسة عناصر لها وهي : الإتصالات الإدارية، التنسيق والتحفيز، العلاقات العامة، إدارة الأفراد، واتخاذ القرار الإداري، كما استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين هما المدخل الكيفي والكمي في معالجة الفرضيات، إضافة إلى أن هذه الدراسة لم تقتصر على عينة واحدة وإنما تضمنت عينتين متعلقتين بموضوع الدراسة من أجل تشخيص الواقع بدقة.

سابعاً: خطة الدراسة

انطلاقاً من أهداف وأهمية الدراسة والدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها وإشكالية هذه الدراسة وفرضياتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول سبقتها مقدمة وانتهت بخاتمة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات، وجاءت فصول الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول بعنوان "الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام" وخصص للمعالجة النظرية للمتغير التابع المتمثل في العملية الإدارية بعناصرها وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تعرضنا في المبحث الأول منه إلى مفاهيم أساسية حول الإدارة وفي المبحث الثاني عناصر العملية الإدارية، أما المبحث الثالث فخصصت مطالبه للإدارة العمومية الجزائرية.

والفصل الثاني كان بعنوان "الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة" وهو مخصص للمعالجة النظرية للمتغير المستقل المتمثل في الحوكمة بأبعادها ومبادئها، وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث يتناول الأول منها مفاهيم أساسية حول الحوكمة، وخصص المبحث الثاني للحوكمة في القطاع العام أما المبحث الثالث فتناول الوجه المعاكس للحوكمة والمتمثل في الفساد الإداري، في حين تناول المبحث الرابع بعض النماذج المستعملة في تقويم وإصلاح العملية الإدارية.

و "تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة" كان عنوان الفصل الثالث والذي يربط نظريًا بين المتغير المستقل والمتغير التابع بعد أن تم التحليل النظري لكل منهما على حدى في الفصلين الأول والثاني، وجزئ الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث أساسية يضم الأول أساسيات التقويم الإداري، والثاني يتناول طرق تقويم الأداء، أما الثالث فهو يربط بين الحوكمة والأداء للعملية الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري.

في حين خصص الفصل الرابع والأخير للدراسة التطبيقية وكان بعنوان "تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة" ويتضمن أربعة مباحث أساسية، يتعلق المبحث الأول بواقع قطاع التجارة في الجزائر، والمبحث الثاني تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فخصصت مطالبه لدراسة أدوات الدراسة الميدانية وطرق اختيار وجمع البيانات، في حين خصصت صفحات المبحث الأخير للمعالجة الإحصائية وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتحليل آراء عينة الدراسة من خلال توزيع قائمة استبيان خاصة بأعوان الرقابة التجارية وقائمة استبيان خاصة بالتجار.

ثامناً: صعوبات البحث

على اعتبار أنه لا يخلو إنجاز عمل من مواجهة صعوبات فإن الباحث واجه بعض الصعوبات في إنجاز هذا البحث من بينها: صعوبة إقناع التجار بمأ الإستهبات، صعوبة الحصول على معلومات فيما يخص الإحصائيات المتعلقة بأعوان الرقابة، ونقص المراجع المتعلقة بتقويم الإدارات العمومية وخاصة التي تربط بين الأداء الإداري في الوظيفة العمومية والحوكمة، والتي تعتبر وسيلة من وسائل الإصلاح الإداري والتي تندرج ضمن المناجمت العمومي الحديث، ففي الجزائر هناك نقص في مختلف المراجع التي تهتم بهذا الجانب.

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

– تمهيد

– المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة

– المبحث الثاني: عناصر العملية الإدارية

– المبحث الثالث: الإدارة العمومية الجزائرية

– خلاصة الفصل

تمهيد

يقول القدماء تستطيع أن تأخذ حصانك إلى الماء لكن لا تستطيع أن تجعله يشرب، هكذا هو حال العملية الإدارية حيث أن السلطة وحدها لا تكفي لدفع الموظف لأداء عمله على أحسن صورة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، إلا إذا اتبعت الإدارة الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة، التي تجعل المدير قادرًا على إدارة الأداء ودفع الموظفين إلى العمل وكسب رضاهم، ولا يختلف الوضع إذا كان الحديث يخص الإدارة العمومية التي هي اليوم في أمس الحاجة للتطوير والتحديث، والإستفادة من التقنية الحديثة في التسيير.

ويأتي هذا الفصل لشرح مفاهيم الإدارة من خلال مباحثه الثلاث، حيث خصص المبحث الأول لدراسة المفاهيم الأساسية حول الإدارة من خلال دراسة مفهوم الإدارة والإدارة العمومية ومداخل دراسة الإدارة؛ أما المبحث الثاني فخصص لدراسة العملية الإدارية والعناصر المتعلقة بها من خلال دراسة وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأخيرًا صناعة القرار؛ وتم التطرق في المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل إلى دراسة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال التطرق إلى دراسة النظام الإداري الجزائري والوظيفة والموظف العموميين ومراحل تطور الفكر الإداري والوظيفة العمومية في الجزائر.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة

تعتبر الإدارة الناجحة أساس وقاعدة كل تطور فهناك من الدول من هي فقيرة بجانب الموارد لكن حسن التسيير صنفها ضمن الدول المتقدمة، فالتحكم في ميكانيزمات الإدارة من أبرز وسائل النمو والتطور وستعرض في هذا المبحث لمعرفة المفاهيم المتعلقة بالإدارة بصفة عامة والإدارة العمومية بصفة خاصة، كما سنتعرض لمداخل دراسة الإدارة.

المطلب الأول: ماهية الإدارة

سنتناول بالدراسة من خلال هذا المطلب مفهوم الإدارة، والصفات والعوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم، إضافة إلى التطرق لعوامل نجاح العملية الإدارية ومبادئ الإدارة.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة

1- تعريف الإدارة

1-1 لغةً

إن لفظ الإدارة يأتي من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار، ومن يتولى جهة معينة من البلاد، والداري الملاح الذي يتولى الشراع، ودار بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه، ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به، ودار الدهر أي تقلب (ترايكية، 2016، الصفحات 239-240).

كما تعني كلمة الإدارة في اللغة العربية (جعل الشيء يدور) كما ورد في القاموس المنجد فيقال: محرك السيارة يدير عجلاتها، وإدارة العجلات معناها تسبب في دورانها أو دفعها إلى الدوران (العتيبي و هجو، 2011، صفحة 12).

1-2 اصطلاحًا

تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة نظرًا لتشعب واتساع مجالها وكثرة البحث في حيثياتها دون الوصول إلى تعريف متفق عليه، نتيجة لتعلقها بالجانب الإنساني ومن بين تعاريفها ما يلي:

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

تعرف الإدارة اصطلاحًا على أنها إجراءات وطريقة العمل مع وضمن الغير من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية في المحيط المتغير، بالتركيز على كفاية وفعالية الموارد المحدودة المستخدمة (Robert, 2009, p. 5)، ويشمل هذا التعريف خمس مكونات للإدارة هي: الجهد الجماعي؛ تحقيق الأهداف التنظيمية؛ موازنة الكفاية والفعالية؛ محدودية الموارد؛ التكيف مع المحيط المتغير.

وتعرف الإدارة على أنها استخدام جهد مشترك لتحقيق هدف موحد، فالإدارة تتضمن التعاون والتشارك الجماعي في إنجاز العمل بهدف تحقيق الهدف ويتم ذلك تحت إشراف المدير أو المسؤول أو من له سلطة على الجماعة، فالجهد الفردي لا يمكن أن يتصف بصفة الإدارة أيا كان درجة كفاءته (العتيبي و هجو، 2011، صفحة 12).

هناك من يرى أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة Management، وهناك من يرى أنها مرادفة لكلمة Administration، وفي محاولة للتفريق بينهما نجد مفهومين: المفهوم الأمريكي يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا لكل منظمة، بينما تعبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي؛ والمفهوم البريطاني يرى العكس، وهناك من يميز بين الكلمتين على أساس أن الأولى Management تخص مشاريع الأعمال، أما كلمة Administration تطلق في المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يجركها دافع الربح (مدحت، 2012، صفحة 23).

ويعرف "بيتر داركر*" الإدارة على أنها: "وظيفة ومعرفة، وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعارف لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال" (توايكية، 2016، صفحة 240)

ويعرف تايلور* الإدارة بأنها: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفاعلية" (مدحت، 2012، صفحة 21).

* بيتر دركر Peter Drucker (1909-2005) يعتبر الأب الروحي لعلم الإدارة الحديثة، ويعتبره البعض الرجل الذي اخترع الإدارة، وهو أول من تحدث عن ثورة المعلومات وتأثيرها على حقل الاقتصاد والأعمال وقد كان أستاذًا للإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا في كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية.

* فريدريك تايلور: 1856-1916 مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين، تايلور كان واحدًا من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعتبر عالميًا شديدة التأثير في الحقبة التقدمية.

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

وقد عرفها هنري فايول* كما يلي: "أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" وهذه العناصر تمثل الوظائف الإدارية المتعارف عليها أو عناصر العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة (العنبي و هجو، 2011، صفحة 12).

أما "شستربارنارد" (جمال أ.، 2016، صفحة 15) فقد عرفها: بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

ومما سبق يمكن ملاحظة أن المفكرين ركزوا في تعريفهم للإدارة على ضرورة توافر العديد من العناصر هي: الجهد الجماعي؛ وجود الأهداف؛ الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف؛ الفاعلية والكفاءة في الأداء؛ التكيف مع المحيط، ويتم التحكم في هذه العناصر من خلال وظائف الإدارة أو عناصر العملية الإدارية المتفق عليها والتي تتمثل في تخطيط البرامج وتنظيم وتوجيه الجهود نحو تنفيذ الخطط وممارسة الرقابة على ذلك في سبيل اتخاذ القرار الجيد وتحقيق الأهداف المرسومة، فالإدارة تتمثل في قدرة المدير على التأثير في تصرفات العمال والموظفين ودفعهم للعمل وبذل الجهود الفردية والتنسيق بينها وتوجيهها لتكامل بعضها البعض في إطار الجهود الجماعي، هذا الأخير الذي يعمل على تحقيق الأهداف إذا ما كانت هناك كفاءة في تنفيذ وظائف الإدارة.

2- تطور مفهوم الإدارة

إن الحديث عن تطور الإدارة يرجع بنا إلى أقدم العصور فلا شك أن رؤساء القبائل والملوك والقادة الكبار قد فهموا معنى الإدارة فكانو يديرون شؤون القبيلة أو المملكة أو البلاد، أو يديرون الحروب ويوجهون جهود الغير نحو تحقيق أهداف معينة، ولكن النظرة الأولى لعلم الإدارة إنبتقت في أوائل القرن العشرين، وأصبحت الإدارة تهتم بالكفاءة الإنتاجية والرشادة من خلال الوصول إلى تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأفضل استغلال للموارد البشرية والمادية، أي بأقل التكاليف، أقل ما يمكن من مال ووقت وجهد (المحاميد، 2011، صفحة 23)، فالإدارة كمضمون وجدت منذ القديم أما كعلم فقد تطورت في أوائل القرن العشرين، وعليه سنتعرض لتطور مفهوم الإدارة عبر قسمين هما الإدارة في العصر القديم والإدارة في العصر الحديث.

* هنري فايول أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين، كان فرنسي، ولد بإسطنبول عام 1841 ومات بباريس عام 1925 عمل مديرًا تنفيذيًا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العلمية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م.

1-2 الإدارة في العصر القديم

إن الإدارة كمضمون وجدت منذ القدم فهناك العديد من الشواهد والآثار التي دلت على وجود الإدارة أو بعض الممارسات الإدارية في الحضارات القديمة ولذلك كان من المهم ان نستعرض بعض هذه الممارسات والتي اختلفت من حضارة الى أخرى وسوف نذكر بعض المميزات المهمة ومساهمات كل من هذه الحضارات في علم الإدارة.(العتيبي و هجو، 2011، الصفحات 16-18).

الإدارة في عهد السومريين: أورد المؤرخون أن الإدارة في هذه الحضارة بدأت منذ العام 1772 قبل الميلاد كما توضح الآثار أن الإدارة في هذه الحضارة تميزت بالآتي: إصدار نظام للحماية والضرائب؛ تأسيس وتنظيم الجيش وجعل الخدمة في الجيش إلزامية.

الإدارة عند الصينيين: تميزت الإدارة في هذه الحضارة بعدة ممارسات منها: أنها أول من وضعت اختبار للحصول على وظيفة للخدمة المدنية؛ القول بان الإدارة السليمة هي وسيلة للحكم الصالح وبذلك تم الربط ما بين الإدارة والسياسة.

الإدارة في عهد الفراعنة: تميزت الإدارة في الحضارة الفرعونية ببعض المميزات منها: قلة الموظفين؛ اقتصرت الوظائف على أصحاب الكفاءة والقدرات الذهنية العالية؛ ظهور مفهوم اللجان؛ ظهور مبدأ التسلسل الإداري.

الإدارة في الحضارة الرومانية: تميزت الإدارة في هذه الحضارة بأن فلاسفة هذه الحضارة هم أول من حدد الآتي: توزيع السلطات؛ المستويات الإدارية.

الإدارة في الحضارة الهندية: تميزت بأنها أول من رسخ بعض المبادئ الإدارية مثل: مبدأ حق المشاركة في اتخاذ القرار؛ مبدأ الترشيح للوظائف العامة.

الإدارة في الحضارة الإسلامية: جاء الإسلام دينا شاملا لكثير من القيم، ورسخ الكثير من المبادئ، وساهم في كثير من الجوانب الإدارية وأسس بعض القيم الإدارية التي ما زالت تمارس حتى اليوم وقد أفرد كثير من علماء الإدارة في الوقت الراهن كثير من المؤلفات التي تناولت الإدارة في الإسلام بل صارت الإدارة في الإسلام مادة تدرس في كثير من الجامعات والكليات المختصة بالإدارة.

ومن ملاحظة اسهامات كل حضارة في تطوير الإدارة نجد أن هناك حضارتين كانتا تحتان على نظام التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار هما الحضارة الهندية والحضارة الإسلامية ، كما نجد أن اسهامات الحضارة الإسلامية هي

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

ذات تأثير معتبر حيث رسخت مبدأ الشورى والذي يشمل التعاون والتشارك في اتخاذ القرار، كما أبرزت مبدأ الكفاءة والفعالية من خلال التركيز على القيادة وقدرة التأثير على الآخرين وامكانية التداول على المناصب والسلطة وإجباريتها في حالة الإخلال بالجانب الأخلاقي، كما وضحت بدقة فائدة الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على الإدارة والوصول إلى الأهداف.

فللإدارة أهمية كبرى قديماً وحديثاً حيث بفضل حسن التدبير تمكنت الحضارات السابقة من ترك بصمتها وتأثيرها على الحضارات اللاحقة، فالمعلومات المتوفرة عن الحضارات القديمة تدل على وجود نوع من التنظيم الحكومي المتطور في الحضارات، فعن طريق الإدارة تمكن بناء الأهرام أن ينفذوا أضخم مشروع في تاريخ الحضارات القديمة، ذلك أن بناء الأهرام قد تطلب عملاً إدارياً، فالإدارة كفن وممارسة تعد قديمة قدم الإنسان نفسه، ولقد تطورت أساليبها وعملياتها بتطور الإنسان والفرد وبظهور الأسر والجماعات وتحويلها إلى قبائل وعشائر ومن ثم إلى أمم ومجتمعات، فالإدارة ليست مجرد تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وصناعة قرار، بل هي عمل أوسع من ذلك فهي تبحث في العلاقات التي تحكم الأطراف المختلفة وكيفية التحكم في هذه العلاقات لتحسين سبل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

2-2 الإدارة في العصر الحديث

نما الفكر الإداري في العصر الحديث عبر العديد من المدارس الفكرية، حيث كان لكل مدرسة بعض الآثار التي أوصلت الفكر الإداري إلى ما هو عليه اليوم ومن أبرز هذه الأفكار وفقاً لكل مدرسة مايلي (الخفاف، 2007، الصفحات 15-21):

2-2-1 المدرسة البيروقراطية: البيروقراطية هي كلمة فرنسية معناها "سلطة المكتب"، من أهم الملامح التي ميزت هذه المدرسة مايلي:

- عدم تطابق أهداف العاملين مع أهداف أصحاب العمل؛
- اضعاف عنصر الإبداع بسبب أدوات التنفيذ بيد السلطات العليا؛
- التركيز على تكثيف العمل وليس تكثيف رأس المال مما يؤدي إلى ازدياد البطالة المقنعة؛
- إهمال ما ينجزه الأفراد وإدعاء كل الجهود المنجزة للإدارة، ورغم أن البيروقراطية نمط تقليدي فإن معظم الإدارات في الدول النامية انحرفت عنه نحو مايسمى بالبيروقراطية المشوهة (Distorted Bureacracy)، فاختيار

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

الأفراد لا يأتي حسب الكفاءة وإنما لأسباب أخرى غير موضوعية مما يسبب الإحباط لدى العاملين وانحسار الابتكار إلى الحد الأدنى، وتحول الهيكل الإداري إلى صورة معبرة عن الواقع المتخلف لا صورة مقومة له.

2-2-2 مدرسة الإدارة العلمية: تركزت أفكار هذه المدرسة حول استعمال العلم والتقنيات العلمية في إنجاز الأعمال، كما أغفلت الجانب الإنساني واعتبرت العامل مجرد آلة، من أهم معالم هذه المدرسة مايلي (Stephn) (P & Mary, 2012, p. 30):

- التطوير العلمي لكل عنصر من عناصر عمل الأفراد ليحل محل القاعدة العامة القديمة؛
- الإختيار العلمي والتدريب والتعليم وتطوير العاملين؛
- التنفيذ يتم بالإعتماد على الأوامر الموجهة للعمال، وعلى الإجراءات والتعليمات؛
- تقسيم العمل والمسئولية والعدالة بين الإدارة والعمال.

2-2-3 مدرسة العلاقات الإنسانية: من أبرز أفكار هذه المدرسة الإهتمام بالجانب الإنساني، وما هي الأسباب والدوافع التي تزيد من أداءه، وخلصت هذه المدرسة إلى أن هناك أساليب مختلفة يمكن من خلالها توجيه وقيادة الفرد أو العامل ومن بينها:

- القيادة الأوتوقراطية: أساسها المركزية؛

- القيادة الديمقراطية: أساسها المناقشة ثم اتخاذ القرار على المستوى المركزي؛

- القيادة العائمة: أساسها المناقشة ثم الحرية في التنفيذ؛

2-2-4 المدرسة السلوكية: اهتمت هذه المدرسة بدراسة الجانب السلوكي للفرد أو ما الذي يحكم تصرف الأفراد ويؤثر في سلوكهم وتركزت أفكار هذا التوجه حول:

- درجة الولاء للجماعة، بمعنى مدى ولاء الفرد وتأثره بالجماعة (الشركة، المنظمة) ومدى تأثير الجماعة في الفرد؛

- مدى اشباع المنظمة لحاجيات الفرد العامل لديها.

3- أنماط الإدارة

تعددت أنماط الإدارة تبعًا للمراحل التي مرت بها ففي كل مرة يتم تحسين العيوب المكتشفة في المرة التي سبقتها، وتتمثل أهم أنماط الإدارة في (أوجيني، 2007، الصفحات 12-16):

3-1 الإدارة الفردية: وتسمى أيضًا الإدارة الأوتوقراطية، تكون للفرد متخذ القرارات معظم الصلاحيات والسلطات فيقوم باتخاذ القرار بعيدا عن مجموعة الأعضاء أو الأفراد، فإذا كان له خبرة وكفاءة كان ذلك مقبولا وفي الحالة العكسية مرفوضًا، لكن الأفضل أن تكون هناك مشاركة في كل الحالات (Andrew J, 2010, p. 363)، وهو نموذج إداري قديم لكنه مازال موجودا إلى يومنا هذا ومن أهم ملامحه: الفصل بين التخطيط والتنفيذ تمامًا؛ احترام السلم الهرمي وتوزيع السلطة من الأعلى إلى الأسفل؛ الإعتماد على الرقابة من قبل المديرين من خلال الإرشاد والتوجيه والإشراف وإهمال جانب المراقبة الذاتية؛ غياب المشاركة ومشاورة المستويات الدنيا والتنفيذية؛ الإهتمام بالرسميات في إنجاز الأعمال وإهمال الجانب المتعلق بالعمال من حيث ميولهم واحتياجاتهم؛ تنبع مكانة الشخص وأهميته من مركزه في السلم الهرمي ومن السلطات الممنوحة له وليس من كفاءته وقدراته.

ويعتبر هذا النمط من أقدم الأنماط الإدارية والسمة الغالبة عليه أن عيوبه أكبر من فوائده، لذا نجد أن معظم المنظمات تخلت عن التسيير الفردي كليًا أو على الأقل تجنبت معظم السلبيات فيه، من خلال إدراج عنصر المشاركة لتبني أكبر عدد من الأفكار وتحسين القدرة على اتخاذ القرار.

3-2 الإدارة التشاركية: يتم اتخاذ القرار وفقًا لهذا النمط من قبل مجموعة من الأعضاء وهذا النموذج يعتمد عليه في المنظمات المعاصرة عمومًا في مختلف دول العالم، حيث أن المجموعة لا تملك كل الإجابات حول اتخاذ القرار لكن اتحادها يعطيها قوة أكبر من خلال تعدد الأفكار والنقاش حولها، والقيادة التشاركية تعمل أيضا مع المجتمع الذي يبحث عن صناعة القرار وخلق قيمة ثقافية مقبولة لمجموعة أعضاء متخذي القرار (Andrew J, 2010, pp. 362-363)، وتدخل الديمقراطية ضمن الإدارة التشاركية، فالمشاركة بين أفراد المنظمة في اتخاذ القرار يؤدي إلى حسن تنفيذه وتمثل مزايا المشاركة في اتخاذ القرار فيمايلي: ضمان الوصول لقرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ؛ تحسين استجابة العمال وكسب رضاهم وإحساسهم بأهميتهم من خلال مساهمتهم في اتخاذ القرار؛ مما يؤدي إلى السرعة والإتقان في التنفيذ وبالتالي تحسين النتائج؛ نشر قيم التعاون بين العمال على اعتبار أنهم ملزمون بتنفيذ القرار الذي ساهموا في اتخاذه من أجل بلوغ الهدف؛ توثيق العلاقات بين مجموعات العمال وتوسيع مجال الإتصال ما يؤدي إلى التفاهم فيما بينهم؛ كما تضمن المشاركة الإقتناع بأهداف المؤسسة وتحفزهم على بلوغها،...

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

3-3 الإدارة الإسلامية: أو ما يطلق عليها بالإدارة التشاورية، إن أهم مبدأ يميز هذا النمط الإداري هو التعاون والتشارك أو مبدأ الشورى "وأمرهم شورى بينهم"، وهو مبدأ متوافق مع كل أنماط الإدارة الحديثة فلا أحد ينكر أن اتخاذ القرار الجماعي أفضل من الفردي، فالقرار الجماعي أشمل وأعم، ويتم من خلاله اختيار أفضل الطرق لتأدية الأعمال والالتزامات بما لا يقبل التأجيل ولا يحتمل المماطلة أو عدم التراضي.

3-4 الإدارة بالأهداف: ظهر هذا النمط من الإدارة أو هذه التقنية في بداية الستينيات (1960) من القرن الماضي وتركزت في المنظمات التي تبحث عن تطوير عملياتها وأفرادها (Bob, 1998, p. 140)، ويقوم هذا النمط على اعتبار معيار الأهداف الموضوعة للمنظمة ومدى تحقيقها، أي أن أداء المنظمة مرتبط بمدى الوصول إلى تحقيق الأهداف أو بمعنى آخر النتائج هي التي تحكم الإدارة، ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد الأهداف ورسمها بدقة، ثم تحديد الخطط والبرامج وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، وموازية مع التنفيذ تتم عمليات الرقابة لكشف الأخطاء ومواطن التعطيل للعمليات وتعديلها، إن الإدارة بالأهداف تمنح أكبر قدر ممكن من الحرية للأفراد في تنفيذ الأعمال، على اعتبار أن العبرة تكون بالخواتيم أو النتائج فلا تهم طريقة العمل ولكن النتيجة هي المعيار الأساسي، وتتمثل مراحل الإدارة بالأهداف في:

- تحديد الأهداف؛

- التخطيط لما ينبغي القيام به من أعمال؛

- وضع خطة دائمة للتقييم المستمر لمراجعة خطط العمل في ضوء النتائج الأولية.

3-5 نظرية النظام: تهتم هذه النظرية بالعلاقات المباشرة لسياسة تطوير الإدارة، من نظام التوقعات الذي يشمل المهارات والقدرات التي تعالج كمدخلات من المحيط، وتصرفات العمال التي تعبر عن العمل والإنتاجية، ورضا العمال وأدائهم يعالج كمخرجات أو نتائج (Christopher & Tim, 2008, p. 55)، فنظرية النظام في الإدارة تشمل المدخلات المتمثلة في نظام التنبؤ المبني على المعطيات المتوفرة في المحيط، ليتم دراستها ومعالجتها من قبل العمال للحصول على نتائج تتمثل في كسب رضا العاملين وتحسين أدائهم، فالمؤسسة كنظام تعمل كجسم الكائن الحي فهناك علاقة بين مختلف أعضائه فكل خلل في عضو من الأعضاء يؤثر على أداء الجسم ككل، أو بتعبير آخر كل عضو أو مجموعة من الأعضاء داخل جسم الكائن الحي تعبر عن نظام فرعي للمؤسسة له هدف معين، والجسم كله يمثل المؤسسة، إذن فكل خلل في الأنظمة الفرعية يؤثر على أهداف النظام الكلي وهو المؤسسة .

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

3-6 نظرية الدوافع: الدافع هو القوة الوحيدة والمباشرة التي تدفع الفرد لبذل مجهودات من أجل تحقيق الأهداف (Chuck, 2009, p. 472)، فالدوافع تعبر عن القوى المباشرة التي تدفع الإنسان بصفة عامة، والموظف بصفة خاصة لبلوغ هدف معين، فحاجة الإنسان إلى الطعام تدفعه لبذل جهود للحصول عليه، وحاجة الموظف للترقية وزيادة الراتب تدفعه لبذل مجهود أكبر وتحسين أدائه، فالنظرية الإدارية للدوافع تنطلق من ما يدفع العامل أو الموظف لبذل مجهودات أكبر وبالتالي تحسين الأداء للموظف والمنظمة ككل، ويوضح الجدول رقم (1-1) الخصائص الأساسية لكل نمط من أنماط الإدارة.

جدول رقم (1-1): الخصائص الأساسية لكل نمط من أنماط الإدارة

النمط الإداري	الخصائص
الإدارة الفردية	<ul style="list-style-type: none"> - المركزية في اتخاذ القرار (غياب المشاركة) والفصل بين التخطيط والتنفيذ؛ - اعتماد التوجيه والإشراف والرقابة وإهمال الرقابة الذاتية؛ - قيمة الفرد تنبع من مركزه في السلطة وليس من قدراته وكفاءته.
الإدارة التشاركية	<ul style="list-style-type: none"> - التعاون والمشاركة بين الأفراد في اتخاذ القرارات؛ - تشجيع الاتصال ورفع الروح المعنوية للأفراد وتشجيع المبادرة والإبداع؛ - الدقة في اتخاذ القرارات والسرعة والكفاءة في تنفيذها.
الإدارة الإسلامية	<ul style="list-style-type: none"> - مبدأ الشورى والتعاون بين الأفراد في اتخاذ القرارات وتنفيذها؛ - عدم التخلي عن مبدأ الشورى في أي حالة من الحالات العادية والإستثنائية؛ - التركيز على الحوافز المادية والمعنوية.
الإدارة بالأهداف	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد ووضع الأهداف بدقة بعد دراسة مختلف البدائل المتاحة؛ - تخصيص الوسائل والبرامج وتحديد المسؤوليات من أجل التنفيذ؛ - المراجعة الآنية والدورية من أجل كشف الأخطاء وتصحيحها.
نظرية النظام	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة ومعالجة مدخلات المنظمة المختلفة (مواردها المالية والمادية والبشرية)؛ - الحصول على نتائج ومخرجات (سلع وخدمات)؛ - التغذية العكسية والإستفادة من أخطاء الدراسات والمعالجات السابقة للسلع.
نظرية الدوافع	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على دراسة أداء الفرد؛ - ما هي العناصر التي تدفع الفرد لتحسين أدائه أو تعطيله؛ - ما هي العناصر الواجب تلبيتها للفرد من أجل تحسين أدائه.

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على ما سبق ذكره.

الفرع الثاني: الصفات والعوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم

1- صفات وخصائص الإدارة

يقول "بيتر دركر": "كانت الأدوار النجومية في الاقتصاد العالمي في الماضي تقوم دائما على التفوق في الاختراعات التكنولوجية، فقد أصبحت بريطانيا العظمى قوة اقتصادية في أواخر القرن الثامن عشر-وأوائل القرن التاسع عشر-من خلال التجديد في المحرك البخاري، وصناعة المنسوجات، والسكك الحديدية، وصناعة الحديد والتأمين، وارتفع نجم ألمانيا الاقتصادية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر بفضل اختراعاتها في ميادين الكيمياء والكهرباء والاليكترونيات والبصريات والفلوإذ، وبفضل اختراع المصرف الحديث، وبزغت الولايات المتحدة كقوة اقتصادية في نفس الوقت نتيجة القيادة الإبداعية في مجال الفلواذ والكهرباء والإتصالات اللاسلكية والاليكترونيات والسيارات والزراعة والمعدات المكتبية والطيران، أما اليابان فتعتبر القوة الاقتصادية الوحيدة العظيمة التي بزغ نجمها في القرن العشرين ولم تكن رائدا تكنولوجياً في أي حقل معين من الحقول، وإنما كان صعودها مبنيًا على مباشرة القيادة في فن الإدارة وبخاصة فيما يتعلق بإدارة الناس باعتبارهم موارد أكثر منهم تكلفة، فكيفوا إدارة الغرب لكي تتوافق وقيمهم وتقاليدهم، كما تبناوا نظرية التنظيم لكي يصبحوا أكثر ممارسي اللامركزية احترافا في العالم" (عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، 2010، صفحة 18)، تبين هذه المقولة أن من خصائص الإدارة الناجحة والمستمرة هو الإعتماد على التغيير في عناصر معينة، فالبلدان التي ذكرت في المقولة تطورت بفضل إدارتها وحسن تسييرها، رغم اختلاف الطرق المؤدية لذلك والتي من بينها: التجديد في الوسائل التكنولوجية؛ تشجيع الاختراعات في مختلف المجالات؛ القيادة الإبداعية وتشجيع الإتصالات؛ حسن إدارة الموارد البشرية باعتبارها مورد أكثر منه تكلفة.

وبناء عليه فإن للإدارة طرق مختلفة للتطبيق تثبت نجاعتها بعد التنفيذ، هذا ما أدى إلى تميزها بالعديد من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي (مدحت، 2012، الصفحات 23-26):

1-1 الإدارة مهنة

تعتبر الإدارة من أرقى المهن وأسمها لأنها تتطلب من الشخص أو المدير أن يهتم بشؤون المنظمة والموظفين، فهي تضعه في موقف المسؤولية وتربطه ارتباطا وثيقا ومباشرا بالمجتمع، ليتكيف مع المتغيرات التي تحصل فيه فهو على اتصال دائم بالتغيرات التي تحدث في المجتمع، وتعتبر الإدارة مهنة لتوفرها على الشروط التالية: قيامها على مجموعة متكاملة من المعارف؛ تركيزها على الأنشطة العقلية أكثر منها على الأنشطة البدوية والجسمانية، تتطلب ممارستها للتدريب، تقديمها للخدمات للغير.

2-1 الإدارة علم

إن الإدارة علم لأنها تحتوي على نظريات أكاديمية للبحث والمعاينة تتطور مع الزمن، كما أن بحوث الإدارة تحتاج إلى ملاحظات علمية للهدف المدروس (Francesco, 2008, p. 20)، وهي لم تعرف كعلم ذو أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين، ولكن هذا لا يعني إنها وليدة هذا القرن، هذا ولقد بدأ الحديث عن الإدارة كعلم مع بداية كتابات وأفكار فريدريك تايلور وانتشار مبادئ حركة الإدارة العلمية.

3-1 الإدارة فن

تلعب الصفات الشخصية التي تصقلها الخبرة والتجربة وحسن التصرف والمهارة في تطبيق المعارف دورًا كبيرًا في توجيه وقيادة الأفراد، فالإدارة تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها الموظف أو المدير، ولذلك نرى أساليب مختلفة للإدارة بالرغم أن الوظيفة واحدة، فتمكن المدير من التحكم في الأساليب والطرق المختلفة والمتغيرة التي تحكم سلوك وتصرفات الموظفين يعد مهارة وهذا ما أدى إلى اعتبار الإدارة فن.

4-1 الإدارة عملية

تتواجد الإدارة في محيط ديناميكي دائم الحركة ومتكون من العديد من الأجزاء، فهي تسهر على أن تكون هناك علاقة تفاعل وتبادل مستمر بين مختلف أجزائها، سواء بين المنظمة ومحيطها الخارجي والذي يتكون من الأطراف التي تؤثر وتتأثر بما يحدث داخل المنظمة بصفة غير مباشرة، أو بين المنظمة ومحيطها الداخلي أي العلاقات بين الأقسام والوحدات التنظيمية والأفراد فيما بينهم، فهناك دوماً علاقات متبادلة ومستمرة بين المنظمة وأجزائها.

5-1 إستمرارية نشاط الإدارة

إن الإدارة نشاط مستمر ومتغير ومتكيف مع ما يحدث في المحيط والمجتمع، والهدف منها هو تقديم خدمات تلي رغبات جمهورها، ونظرًا لعدم محدودية هذه الرغبات وتغيرها فإن الإدارة تبقى مستمرة من أجل تحقيق هدفها الأسمى وهو الاستجابة لمتطلبات جمهورها وتلبية رغباته.

6-1 نجاعة الإدارة في تحقيق الأهداف

تتميز الإدارة بكونها تسعى إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من التكاليف كما تسعى لتطوير وتنمية قدرتها على الأداء وهذا ما يطلق عليه بالكفاءة والفعالية، فالكفاءة تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الهدف بطريقة

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

جيدة وباستعمال أقل ما يمكن من موارد (جهد، مال)؛ أما الفاعلية تعبر عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة باستعمال مواردها المختلفة وبغض النظر عن تكلفتها. (Robert, 2009, p. 7).

2- العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم

مرت الإدارة عبر التاريخ بمتغيرات عديدة وكبيرة ساهمت إلى حد كبير في ظهور الإدارة كعلم له أهميته ومكانته بين العلوم الأخرى ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي: (العتيبي و هجو، 2011، الصفحات 18-19):

2-1 كبر حجم الشركات وتضاعف نموها

إن التطور الكبير الذي شهده العالم بعد الثورة الصناعية وما أبحر عنها من تقدم في صناعة الآلات وظهور الشركات الكبرى التي تنشط في المجالات الصناعية والزراعية والتجارية، والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمال والأموال، وتزايد حجم الإنتاج وتدفعه بسرعة أصبح من الصعب التحكم في هذه الشركات بالطرق التقليدية، حيث أصبحت هناك مشاريع كبرى في العالم تتنافس على حصص سوقية معينة، كما ازداد الطلب على اليد العاملة وعلى رأس المال لاقتناء الآلات وازدادت الحاجة إلى أسواق لبيع المنتجات، وفي ظل هذا الزخم تأتي الإدارة من أجل تخطيط البرامج وتنظيم وتوجيه الجهود الجماعية والتنسيق بينها من أجل تسيير هذه المشاريع وبلوغ الأهداف.

2-2 فصل الملكية عن الإدارة

إن فصل الملكية عن الإدارة ليس الهدف منه تحجيم دور المالكين والعائلات في إدارة المنظمات والاقتصاد بشكل عام، بل له دور حيوي ومهم لا يمكن إنكار أثره الإيجابي المستمر والبناء للإقتصاد، فالإدارة على عكس الملكية تتطلب مهارات مختلفة منها: كفاءتها في التكيف مع المناخ الذي يساعد المنشأة على مواجهة المنافسة؛ تطوير الأساليب والوسائل المستخدمة والتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة؛ المرونة في اتخاذ القرار؛...، وهذا من شأنه ان يؤدي إلى نجاح المنظمة وتطورها مما يعود بالفائدة على المالكين والمسيرين معاً.

2-3 التقدم التكنولوجي والمعلوماتي

نتيجة للتقدم التكنولوجي وتطور الآلة واستخدام الحواسيب تغيرت طريقة الإدارة في اتخاذ القرارات وفي توجيه وقيادة الأفراد، فأصبح هناك من القرارات من يعتمد على الأساليب الكمية واستعمال طرق الحساب العلمية

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

المساعدة على اتخاذ القرار بدلاً من المخاطرة والتكهن، إضافة إلى استعمال الطرق العلمية للحساب والمراقبة للعمال في أدائهم وتصرفاتهم، وفي طريقة العمل وتسيير الموارد.

الفرع الثالث: عوامل نجاح العملية الإدارية

إن الإدارة تعبر عن مجموعة أنشطة من اختصاص المدير أيا كان مستواه الإداري ومجال عمله داخل المنظمة، وهذا يختلف عن عمل الموظف أو العامل أيا كانت طبيعة عمله، ذلك لأن المدير الذي يمارس الإدارة تنحصر مهمته الأساسية في كيفية استغلال العمال والموظفين وتوجيههم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وبناءً عليه أصبحت الإدارة علماً يدرس ووظيفة تمارس، وعليه فإن المدير بحاجة إلى دراسة مختلف العناصر التي تسمح له بالنجاح في إدارته وتنقسم هذه العناصر إلى: عناصر مساعدة في إنجاز الأعمال؛ عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنجاز الأعمال؛ عناصر نجاح العملية الإدارية، وفيما يلي شرح للعناصر السابقة.

1- عناصر مساعدة على إنجاز الأعمال

يجب على المدير اتباع العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف ومن بين العناصر المساعدة على تنفيذ العمل ونجاح العملية الإدارية مايلي (جمال أ.، 2016، صفحة 12):

1-1 القدرة: وتعني مدى قدرة العامل على إنجاز العمل أو الحد الأقصى الذي يقدر العامل على إنجازه.

2-1 الفعالية: وتعلق بالوقت المستغرق من طرف العامل في إنجاز عمله فكلما كان الوقت أقل كان للعامل فعالية أكبر، في حدود الكفاءة المطلوبة في الإنجاز والجهد المتبقي.

3-1 الاستمرار: ويعني قدرة العامل على الاستمرار في العمل ومقاومة التعب والشعور بالملل والروتين في العمل.

2- عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنجاز الأعمال

من خلال تعريف الإدارة التالي: "الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستثمار الموارد المتاحة، وفق منهج علمي محدد، وضمن بيئة معينة"، والملاحظ من هذا التعريف أنه أتى على ذكر الأهداف والموارد والمنهج والبيئة دون تخصيص فهو صالح لكل أنواع المنظمات والإدارات العمومية والخاصة (العتيبي و هجو، 2011، الصفحات 14-15). ويمكن أن نستخلص العوامل التي يجب أن يأخذها المدير بعين الاعتبار من أجل النجاح العملية الإدارية والمتمثلة في:

1-2 الأهداف: وهي النتائج والغايات المراد الوصول إلى تحقيقها،

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

2-2 الموارد: وتشمل الموارد كل من الموارد البشرية والمادية والمالية للمنظمة والموجودة داخلها والتي تشكل عناصر البيئة الداخلية لها، ومن السهل التحكم فيها.

2-3 المنهج: ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات.

2-4 البيئة: إن المنظمة تعيش في بيئة متغيرة وتتكون من عناصر عديدة تؤثر عليها وتتأثر بما يحدث فيها، فهناك من العناصر ما تقع داخل المنظمة ويطلق عليها عناصر البيئة الداخلية وهي ذات تأثير متبادل مباشر، ومنها ما يقع خارج المؤسسة ويطلق عليها عناصر البيئة الخارجية وهي ذات تأثير متبادل غير مباشر ومن الصعب التحكم في هذه العناصر.

3- عناصر نجاح العملية الإدارية

يعرف القريوتي الإدارة (القريوتي، 2006) بأنها: "استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية وضمن المشروعية" (عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، 2010، الصفحات 19-20). ويبرز هذا التعريف العناصر الأساسية لأي عمل إداري ناجح، وتمثل هذه العناصر في:

3-1 التنظيم: يعمل التنظيم على تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد، فهو يحدد مجالات كل وظيفة ويمنع التداخل بين الوظائف ويحرص على تكاملها، على اعتبار أن المجالات الوظيفية من وجهة نظر المنظمة تتميز بكونها مجموعة من المعالجات التي ترتبط معًا من أجل تلبية احتياجات الجمهور (Albert, 2009, p. 10)، كما أن هناك أنواع من المنظمات يتميز كل نوع بوظائفه الخاصة، فالمنظمات الخدمائية تختلف في وظائفها عن المنظمات الإنتاجية، فلكل نوع مدخلات وطرق تحويل ومخرجات مختلفة عن النوع الآخر، ويبين الجدول رقم (1-2): أنواع مدخلات المنظمة وعمليات تحويلها لمخرجات.

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

جدول رقم (1-2): مدخلات ومخرجات المنظمة

مدخلات	عمليات المعالجة	مخرجات
وسائل وعناصر	تحويل	منتجات مفيدة
مواد	آلات	منتجات
معلومات	ترجمة	معرفة
طاقة	مهارة	خدمات
تكلفة متغيرة	تكلفة ثابتة	دخل

المصدر: (Ram, 2005, p. 5)

2-3 الهدف: يعتبر الهدف أساس وجود المنظمة، فهي تنشأ من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، سواء كانت هذه الأهداف فرعية أو رئيسية.

3-3 الجهود الجماعية: تتميز الإدارة بكونها مجهود جماعي إذ لا يمكن أن نعتبر الجهد الفردي أيًا كان كإدارة؛ حيث يتم توجيه جهود العاملين والتنسيق بينها لبلوغ الهدف، على اعتبار أن المنظمة مقسمة إلى أجزاء وأقسام تنظيمية تتكون من مجموعة من العمال يقومون بإنجاز الأعمال جماعيًا في سبيل تحقيق الأهداف الفرعية لأقسامهم والمتوافقة مع تحقيق الهدف الكلي للمنظمة.

4-3 الكفاءة والفاعلية: وقد تم التعرض لتعريفهما سابقًا، فهما عنصران مهمان جدًا ويعتبر توفرهما في المنظمة من مؤشرات نجاح الإدارة لديها.

5-3 الوسائل الإنسانية: إن من أهم عوامل نجاح العملية الإدارية هو الإهتمام بالجانب الإنساني للعمال والموظفين والسهر على احترامهم وتقديرهم والبحث في مشاكلهم والحرص على تلبية رغباتهم وحاجاتهم الأساسية، والعدل بينهم واجتناب الظلم والتسلط، فحينما يشعر العامل أو الموظف بمدى اهتمام الإدارة به وحرصها على حفظ كرامته مما يرفع الروح المعنوية لديه وينعكس ذلك إيجابًا على أدائه ورضاه.

6-3 احترام القانون: يتم أداء العمل الإداري في ظل البيئة التشريعية والقوانين الداخلية والخارجية السارية في المنظمة ومحيطها، فلا يمكن للمنظمة أن تحسن أداءها بتمردتها على هذه القوانين.

الفرع الرابع: مبادئ الإدارة

تعددت مبادئ الإدارة وفقاً لتعدد النظريات الإدارية وتطورها وتعتبر المبادئ التي وضعها "هنري فايول" من خلال حركة الإدارة العلمية من أشهر تلك المبادئ، حيث أكد أن هذه الأخيرة تعتمد على أربعة عشرة مبدأ مبنية على أسس علمية وتتمثل في (Stephn P & Mary, 2012, p. 31) (جمال أ.، 2016، الصفحات 12-15):

1- مبدأ تقسيم العمل (التخصص): ومن خلاله يتم تجميع عدد من الأنشطة أو الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض، فمبدأ التخصص يمكن من تطوير الأداء للأفراد حيث يتم منح العامل أو الموظف الأنشطة التي يبرع في إنجازها.

2- مبدأ السلطة والمسئولية: هناك ارتباط كبير بين السلطة والمسئولية فهناك توازي بينهما فتحمل المسئولية من قبل الفرد يحتاج إلى تمكينه من سلطة معينة تمنح له قوة التنفيذ، ويركز فايول على أن هناك نوعين من السلطة هما: السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الوظيفي واختصاصاته؛ والسلطة الشخصية المخترنة في الذكاء، والقدرات والخبرات، الخلق، القدرة على التأثير والقيادة.

3- مبدأ النظام والأدب: ويتركز حول احترام الإلتزامات التي تهدف إلى تنفيذ الأوامر وتحقيق الطاعة والاحترام، ويحتاج تحقيق هذا المبدأ إلى مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.

4- مبدأ وحدة الأمر: ويعبر عن احترام السلم الهرمي فكل فرد أو موظف يتلقى الأوامر من فرد واحد هو رئيسه المباشر.

5- مبدأ وحدة التوجيه: أي وجود مدير واحد وخطة واحدة وهذا المبدأ لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر، ذلك لأن وحدة الأمر تمارس على أشخاص، بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع (المنظمة).

6- مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية: أي تغليب مصلحة المنظمة والجماعة ككل على مصلحة الموظف أو مجموعة من الموظفين، ويجب على الإدارة التدخل في حالة تعارض مصالح الموظفين مع المصلحة العامة للمنظمة من أجل ضمان استقرار التنظيم واستمراره.

7- مبدأ المكافأة العادلة: ويقتضي هذا المبدأ أن يكون الأجر أو الراتب مجزئ وكاف لكل العمال والموظفين على اختلاف مستوياتهم، وتستخدم المكافأة المالية أو العينية لتحسين مستوى الأداء.

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

8- مبدأ المركزية أو تفويض السلطة: كل المنظمات تحوي مركزية غير أن حدود الأخذ بهذا تتفاوت من واحدة لأخرى، وإن مركزية الإدارة أو لا مركزيتها مسألة نسبية، ففي المؤسسات الصغيرة تناسب الأوامر والتعليمات رأساً من المدير إلى التابعين، وهذا ما لا نجده في المؤسسات الكبيرة، حيث تناسب الأوامر والتعليمات من خلال مجموعة من الوسطاء حينئذ يمكن منح الموظف من اللامركزية بقدر ما يتمتع به من الكفاءة والقدرة والابتكار والمبادرة وإعتماد رؤوسيه عليه.

9- مبدأ التسلسل وتدرج السلطة: أي تدرج الرؤساء من الأعلى إلى الأسفل وتوضيح ذلك في جميع المستويات الإدارية، كما يجب أن يحقق خط السلطة السرعة في التنفيذ.

10- مبدأ الترتيب: ويشمل الترتيب قسمين هما: ترتيب الأشياء وترتيب الأفراد، فالترتيب الأول يتضمن وضع كل شيء في مكانه ويهدف إلى عدم ضياع الملفات والأوراق أو المواد المستخدمة في العمل؛ أما الترتيب الثاني فيتعلق بالأفراد حيث يهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

11- مبدأ المساواة: يجب أن تكون هناك عدالة في المعاملة مع الأفراد وعدم التفرقة بينهم، من أجل كسب ولائهم وتعزيز شعورهم بالإنتماء مما يشجعهم على العطاء أكثر وتحسين أدائهم.

12- مبدأ استقرار الأفراد: شعور العمال والموظفين بالاستقرار في عملهم واطمئنانهم على مستقبلهم وتأمينهم أساس هذا المبدأ.

13- مبدأ المبادرة والابتكار: إعطاء فرص للفرد ليبيد اقتراحاته حول ظروف العمل من الأمور المرغوب فيها، فتحلي الموظف داخل التنظيم بهذه الصفة يعمل على تشجيع وتنمية روح الابتكار في المنظمة.

14- مبدأ وحدة الأفراد: على المدير أن يسعى لتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين، ففي الإتحاد قوة.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإدارة العمومية

سنتعرض في هذا المطلب لدراسة مفاهيم حول الإدارة العمومية، وأهمية هاته الأخيرة وما يميزها من خصائص عن الموضوع الأشمل المتمثل في الإدارة، إضافة إلى التطرق لمبادئ الإدارة العمومية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة العمومية

1- تعريف الإدارة العمومية

1-1 لغةً

مصطلح الإدارة العمومية يتكون من كلمتين، الأولى هي إدارة وقد تم تعريفها في المبحث السابق وهي كلمة لاتينية أصلها administrate والتي يقابلها بالإنجليزية مصطلح To Serve والتي تعني تقديم الخدمة أو العون للآخرين، أما كلمة العمومية فيقابلها مصطلح Public والذي يعني الجهات الرسمية أو الحكومية أو العامة، والإدارة العمومية تعني تقديم الخدمة من طرف جهات عمومية. (سلوى، 2015/2014، صفحة 12).

2-1 اصطلاحاً

إن الإدارة العمومية موضوع متخصص من الموضوع الشامل "الإدارة"، فالإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم، فإذا كانت هذه الجهود عامة أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أطلق على الإدارة في هذه الحالة "الإدارة العمومية" فهي تشمل أعمال الحكومة المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والتجارية والمالية، فالإدارة العمومية تهدف إلى تحقيق أهداف عامة. (عبد العزيز ، 2008، صفحة 302).

وتعرف الإدارة العمومية من قبل بعض الدول التي تعتمد في تقسيمها الإداري على النظام الفدرالي أو نظام الحكم المحلي على أنها متابعة الأنشطة الإدارية وتنفيذها من قبل الممثلين المحليين، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية المختلفة التابعة لإقليمهم في إطار احترام القوانين والتشريعات العامة للبلاد، أي أن صانعي القرار العموميين لا تكون قراراتهم مخالفة للقوانين الداخلية والخارجية للدولة، وقانون المالية وقانون الاستثمار. (Shahjahan H & Francis, 2011, p. 236).

وعرّف سعيد المصري الإدارة العمومية بأنها: "مجموعة الأساليب والنظم المرتبطة بالمنشط الإدارية التي تؤدّيها منظمات وأجهزة الدولة والتي تهدف بصفة أساسية وقاطعة إلى تحقيق الصالح العام في المجتمع، والتي تؤثر قراراتها تأثيراً شاملاً وعماماً ومباشراً على مصالح أفراد المجتمع وجماعته، والتي تتأثر حركتها وتصرفاتها بدرجة كبيرة بالتفاعل، والتي تتأثر حركتها المستمرة مع مقومات وعوامل البيئة القومية والعالمية بجميع أبعادها السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية" (سلمان، 2004، صفحة 260).

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

ويعرف محمد الصغير بعلي الإدارة العمومية على أنها تتكون من مفهومين، الأول شكلي ويشير إلى مجموع الأجهزة والهياكل القائمة في إطار السلطة التنفيذية عبر مختلف مستوياتها (مركزية أو محلية)، والثاني مادي يشير إلى كل الأنشطة التي تقوم بها هذه الأجهزة بهدف تحقيق المصلحة العامة والاستجابة لمتطلبات المواطنين.

وهناك من عرف الإدارة العمومية على أنها تنفيذ السياسة العامة من خلال سلسلة من العمليات المتكاملة والمتراصة والتي تبدأ بتحديد أهداف السياسة العامة أو أهداف الدولة، وإدارة السياسة، والمصلحة العامة والإطار التشريعي. (سلوى، 2015/2014، صفحة 13).

من خلال التعريفات السابقة يتبين لنا مفهوم الإدارة العمومية حيث اشتركت هذه التعريفات واتفقت على أن الهدف الأساسي للإدارة العمومية هو تحقيق المصلحة العامة، عن طريق تحديد الأهداف العامة للسياسة العامة للدولة ومحاوله تحقيقها من خلال الأجهزة والمصالح المختلفة لها سواء كان ذلك على مستوى كل إقليم أو على مستوى الدولة ككل، كما أن تعريف محمد الصغير بعلي قسم أجهزة الدولة أو الإدارات العمومية إلى قسمين، إدارة مركزية وتكون في العاصمة كالجزائر ممثلة برئيس الجمهورية، ورئيس الحكومة أو الوزير الأول والوزارات؛ وإدارة محلية والتي تعتبر أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يهدف إلى توزيع السلطات والمهام بين المستوى المركزي والمحلي، وتكون هذه الأخيرة في الولاية والبلدية.

2- تطور الإدارة العمومية

اكتشف موضوع الإدارة العمومية منذ أكثر من قرن فهو موضوع قديم، وتطورت طرق دراستها تدريجيًا وأصبحت أكثر تعقيدًا بمضي الوقت، وعلى الرغم من ذلك فلا زال الكثير لم يتم التحري عنه بعد، فهناك تقدم واضح حدث حول الجهود البحثية وبناء نتائج تجريبية صلبة حول عالم الإدارة العامة في الولايات المتحدة وأوروبا وأجزاء أخرى كثيرة على مستوى العالم، فهناك دراسات جادة قام بها الكثير من الباحثون حول المنظمات العامة وإدارتها، وقد توسعت في السنوات الأخيرة من أجل تحفيز الخدمة العامة وتناولت: الروتين الحكومي، أسبابه وتداعياته؛ التعاقدات الحكومية؛ والخصخصة؛ استخدام حسن التدبير من جانب المشرفين، وعمال خط المواجهة الأولى؛ الفروقات بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة؛ تحديات مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار العام؛ تبني الإدارة العامة الجديدة (NPM) وإصلاحات إدارية أخرى؛ تطوير التعاون والتضامن فيما بين المنظمات من خلال التشبيك من أجل اتمام البرامج العامة؛ التجديدات في المنظمات العامة؛ التماثل في الشكل المؤسسي بمحاكاة أو نسخ المنظمات أو اشتقاق أشكالها المؤسسية من منظمات أخرى في القطاع العام... (أوتول و مائير،

2013، صفحة 24)

فطور الإدارة العامة أفرز وظائف جديدة للدولة وزاد عبئها فإضافة إلى الوظائف التقليدية لها والمتمثلة في تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها أصبحت تشترك في رسم السياسة العامة في كثير من المجالات خاصة المجال الاقتصادي، ما أدى إلى ضرورة تطوير أجهزة إدارية جديدة وتطوير الأساليب والوسائل المستخدمة، كما أن ارتباط الإدارة العامة بغيرها من العلوم خاصة العلوم الاجتماعية وما يكتنفها من خصائص وميزات تفصلها عن الإدارة في القطاع الخاص، حيث أنها تسعى لتلبية حاجات المجتمع وتحقيق المصلحة العامة لا لتحقيق الربح مثلما هو الحال في مشروعات الأعمال، زاد من الطلب على تطويرها فللإدارة العامة أهمية كبرى نظرًا للهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، إلا أن هناك آراء تشجع على ابتعاد الدولة عن الإدارة وتخفيض الأعباء عنها وإعطائها للقطاع الخاص، ولتفسير هذه الجدلية نبرز الآراء التالية (جمال أ.، 2016، صفحة 11)

هناك من يرى في تدخل الدولة في التسيير عن طريق أجهزتها الإدارية العامة المختلفة إعاقة وتقييداً لحرية الأفراد، أي أنه من الأفضل عدم تدخل الدولة خاصة في المجال الاقتصادي إذ يعد ذلك في نظرهم أساس كل شر، لكن بعد ما حدث في الثورة الصناعية وظهور الأزمات الاقتصادية تبين أن تدخل الدولة في الشأن الاقتصادي ضرورة لا بد منها لكن في حدود ضيقة، ويعتبر الفكر الرأسمالي الذي يلتزم بالمذهب الفردي متبني هذه الأفكار.

وهناك من يرى ضرورة تدخل الدولة إلى أقصى حد إلغاءً للملكية الفردية وجميع قيم ومبادئ وتقاليدها المجتمعية الرأسمالية، ولن يتحقق هذا إلا من خلال إيجاد أجهزة إدارية عامة للدولة تقوم بهذا الدور، ويتبنى الماركسيون هذه الفكرة.

وهناك من يرى بأن وجود إدارات الدولة العامة ضرورة لا بد منها إلى جانب وجود الأنشطة الفردية، فكل في سبيل تحقيق غاياته ويتركز أداء المؤسسات الحكومية للدولة على إشباع الحاجات العامة التي يعجز الأفراد عن تلبيتها، وترجع هذه الأفكار إلى المذهبي الاشتراكي.

إن بروز إدارات الدولة كأداة للتسيير ضرورة حتمية وتمثل المدخل الأساسي لبروز فكرة المشروعات العامة، التي تعبر عن أسلوب الدولة الرئيسي في إنجاز مهامها التنموية، فدور إدارة المؤسسات الحكومية والعامة في التنمية هو تعبير عن عملية تطوير أجهزة ووظائف إدارة الدولة التقليدية واحداث أجهزة وتنظيمات جديدة يكون بمقدورها إنجاز وظائف التنمية وإدارة المشروعات العامة ومراقبتها، إذ أن الدول الحديثة مطالبة ببذل مجهودات كبيرة نتيجة تحول نشاطها من دور الدولة الحارسة إلى دولة الرفاهية الاجتماعية مما يحملها أعباء أكبر؛ كما أن تدخلها في الاقتصاد وامتلاكها للمشاريع أمر ضروري لبلوغ الأهداف؛ وتزايد حجم العمل وتعقيده عظم نطاق عمل الدولة مما أدى إلى ضرورة توفر مهارات وتخصصات مختلفة؛ وأدى تضارب المصالح والقوة الضاغطة إلى وجوب توفر

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

سياسات متوازنة تجنب النزاعات؛ إضافة إلى أن الدولة أصبحت أكبر مشغل لليد العاملة؛ وأعمالها تغطي مختلف نواحي الحياة (الحري، 2016، صفحة 20).

فالإدارة العامة المعاصرة تربط بين مختلف الرؤى السابقة حيث هناك ازدواجية في تنفيذ السياسات العامة بين القطاع العام والقطاع الخاص، فهناك من الأعباء تقوم بها مؤسسات الدولة وتنحصر في القطاعات الهامة والحيوية كقطاع الضرائب والجباية، وهناك من القطاعات من تعطي للخواص كقطاع الاتصالات مثلا، فتدخل الدولة عن طريق الأجهزة الإدارية العامة أصبح مسلماً به من قبل جميع المجتمعات رأسمالية كانت أو اشتراكية وذلك لوجود ضرورات ملحة أجبرت جميع الدول على تبني المذهب التدخلية.

فإدارة المؤسسات الحكومية والعامة تستهدف تحقيق الأهداف العامة سواء كان ذلك بأسلوب مركزي أو لا مركزي وسواء كانت هذه اللامركزية محلية أو مرفقية وذلك حسب النظام الإداري المتبع في الدولة، ويتم رسم السياسة العامة للدولة وتنفيذها عن طريق السلطات الثلاث الرئيسية في البلاد، حيث تتولى السلطة التشريعية سن القوانين والتشريعات، وتتولى السلطة التنفيذية ممثلة بالحكومة تنفيذ البرامج والأعمال والخدمات كما أنها تعنى بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والسلطة القضائية التي تتولى مهمة الرقابة على تنفيذ السياسة العامة.

الفرع الثاني: خصائص وأهمية دراسة الإدارة العمومية

1- خصائص الإدارة العمومية

هناك خصائص تتميز بها الإدارة العمومية نظراً للهدف الذي تسعى لتحقيقه وارتباطها بما يحدث في المجتمع من تغيرات، وتمثل صفات وخصائص الإدارة العمومية حسب محمود عليان(عليان، 1988، صفحة 99)، فيمايلي:

1-1 الشمولية: الإدارة موجودة في كافة أنحاء المنظمة وتشمل جميع أجزائها وتعلق بمختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

2-1 التكامل: لا يمكن أن تكون هناك إدارة إذا لم يكن هناك تكامل بين مختلف أجزائها في أداء الأعمال، حيث يعمل الأفراد معاً أو في فرق من أجل تكامل الخبرات والتخصصات.

1-3 المستقبلية: تتوجه الإجراءات الإدارية إلى تحقيق الهدف المنشود مستقبلاً، فهي تخطط وتضع برامج التنفيذ بالنظر إلى المعلومات المتوفرة في الماضي والآنية وتستفيد منها للوصول إلى تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها، فالإدارة فكر مستقبلي إذ تسعى إلى الوصول إلى نتائج مستقبلية.

1-4 الانفتاح: الإدارة العمومية تتفاعل مع ما يحدث في المجتمع فهناك دوماً علاقة ترابط بينهما على أساس أنها تعمل على خدمة المجتمع، فهي نظام مفتوح على البيئة وتؤثر وتتأثر بما يحدث فيها.

2- أهمية دراسة الإدارة العمومية

من بين الموضوعات التي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة موضوع الإدارة العمومية، فهي مرتبطة بتطور المجتمعات وتقدمها وتطور وظيفة الدولة الحديثة، وتتمحور أهمية الإدارة العمومية وإدارة المؤسسات العامة ممثلة بجهاز الدولة في تحقيق أهداف السياسة العامة من خلال النشاطات العديدة سواء التنظيمية أو الخدمية أو الرقابية أو الإنتاجية التي تقوم بها والتي نوجزها في الآتي (الحري، 2016، صفحة 18):

2-1 المساهمة في وضع السياسة العامة والسهر على تنفيذها

تتمثل السياسة العامة في الخطة التي تضعها الدولة من أجل تحقيق أهدافها، ويتم تقرير السياسة العامة من قبل السلطة التشريعية بمشاركة السلطة التنفيذية التي تسهر على تنفيذها، فالسلطة التنفيذية ممثلة بالحكومة والإدارات العامة للدولة لا تقتصر وظيفتها في تنفيذ السياسة العامة فقط كما يعتقد الكثيرون، بل لها دور مزدوج فهي تساهم في تشكيل وتصميم السياسة العامة أولاً ثم تسهر على تنفيذها في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمالية وذلك للأسباب التالية: امتلاك أجهزة إدارة الدولة العامة للخبرات الفنية في مختلف المجالات مما يمكنها من رسم سياسة عامة تتوافق مع متطلبات المجتمع؛ قرب الإدارات والأجهزة الحكومية من فئات المجتمع المختلفة ومن أصحاب المصالح؛ يصعب أحياناً تطبيق بعض القوانين التي تصدر من السلطة التشريعية على أرض الواقع مما يتطلب تدخل إدارات وأجهزة الدولة بخبرتها لإضفاء بعض المرونة وحسن التطبيق؛ نفس الشيء بالنسبة للقرارات السياسية التي تتسم بالغموض والعمومية فتدخل الجهاز الإداري يمكن من تفسير تلك القرارات ويجعلها قابلة للتنفيذ ويجنبها التعارض مع أجهزة الحكومة (وزارات، إدارات...).

2-2 استقرار النظام السياسي واستمراره

يعمل الجهاز الإداري للدولة على المحافظة على استمرارية نشاط مؤسسات الدولة واستمرار تنفيذ المشاريع والخطط التنموية في البلاد فالتغيير في مجلس الوزراء أو تغيير الوزير لا يعني إلغاء المشاريع التابعة لوزارته، كما يوفر الاستقرار للنظام السياسي ويضمن الاستمرارية بغض النظر عما يحدث في الانتخابات من تغييرات.

2-3 تقديم الخدمة

إن المهمة الأساسية التي يقوم بها الجهاز الإداري للدولة هو تلبية متطلبات المجتمع، وتحسين جودة الخدمات المؤداة وتكييفها مع التغيرات التي تحدث داخليًا وخارجيًا، فالإدارات العمومية تسهر على تنفيذ السياسة العامة للدولة كإجراء تلي من خلاله طلبات المجتمع واحتياجاته للخدمات المختلفة: الصحية والتعليمية ومراقبة النشاطات الاقتصادية والمالية ومحاربة الجرائم والفساد وضياع ثروات البلاد وتوفير الأمن والاستقرار..

2-4 وحدة وتماسك المجتمع

يسهر النظام الإداري للبلاد على توحيد مختلف فئات المجتمع على اختلاف مصالحهم، فهو يضم فئات وشرائح مختلفة من المجتمع تعمل في الأجهزة العديدة المنتشرة في البلاد كما ان تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص في الحصول على العمل والوظيفة للجميع مع مراعاة الظروف المحلية للمناطق ووضع نظام للأولويات، يجعل الجهاز الإداري يجوي مزيج واسع من القوى العاملة ويمثل كافة فئات المجتمع مما يخلق روح الإنتماء والتماسك بين مختلف أفرادها، إضافة إلى خلق تنوع في الأفكار يؤدي إلى صون الفئات المختلفة ومنح فرص لها في التمثيل والمشاركة في رسم وتصميم السياسة العامة.

2-5 تحقيق التنمية

إن دور الدولة الحارسة التقليدي انقضى وجاء الدور الحديث للدولة الذي يمنح لها صلاحيات التدخل في كل المجالات وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، فالدول الحديثة مطالبة من خلال مؤسساتها وإدارتها العامة التي من المفروض أن تكون متطورة و متمكنة من التكيف مع المحيط الاجتماعي وأن تستجيب لمتطلباته بتحقيق التنمية والتي من مزاياها: توفير التعليم وتحسين مستواه لكافة أفراد المجتمع وفي كل مناطقه؛ توفير العلاج الطبي للمرضى وتأمينهم صحياً؛ توفير السكن والشغل والنقل، تشجيع الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والصناعات والخدمات المختلفة وتنويع المنتوجات ورفع مستوى الجودة؛ تشجيع الابتكار والابداع من خلال منح فرص للمشاريع الناشئة، ودعم وتشجيع كل ما من شأنه أن يسرع بعجلة التنمية الاقتصادية وتحقيق رفاهية المجتمع.

الفرع الثالث: مبادئ الإدارة العمومية

إن أبرز المبادئ التي تحكم عمل الإدارة العمومية في أي مجتمع معاصر ما يلي (عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، 2010، الصفحات 24-25)

1- احترام القوانين: إن الإدارة العمومية هي جزء من الإدارة بصفة عامة وتتم عن طريق مجموعة من العمليات التي تخضع للقوانين والتشريعات الموجودة في بيئتها ولا يمكن الخروج عنها فكل الأعمال تنجز في إطار احترام القوانين.

2- سيادة المؤسسات: يغلب الجانب التنظيمي والمهيكل بالإجراءات والقوانين على إدارة المؤسسات العمومية، فلا يمكن أن تخضع لعوامل أخرى غير موضوعية وغير مستقرة ومتغيرة، مما يضمن لها الاستقرار والاستمرارية.

3- تحمل المسؤولية: يبرز الهيكل التنظيمي واجبات ومسئوليات كل وحدة وظيفية وبمنحها السلطة المناسبة لإتمام الأنشطة والمهام، وعلى كل الوحدات التنظيمية تحمل مسؤوليتها بقدر ما تمنح من سلطات في إطار احترام القوانين والأعراف والتقاليد.

4- المساءلة: إن جميع أفراد المنظمة منخرطون في العمل الإداري مما يرتب عليهم التزامات من عدة اتجاهات، وأي خلل في تأدية هذه الإلتزامات سيعرضهم للمساءلة التي يتم بموجبها التصحيح.

5- الخدمات العمومية: يرتبط هذا المصطلح بالخدمات المؤداة من قبل المؤسسات الحكومية اتجاه المواطنين وأصحاب المصالح، فالعمل الحكومي هو خدمة وواجب اتجاه المجتمع وليس منصب لممارسة النفوذ وتحقيق المصالح الشخصية.

6- المهنية: فالإدارة العمومية مبنية على أساس من العلم والخبرة، وتقديم المساعدة للزملاء حين يكون هناك ضغط في العمل، فالمهنية تعبر عن الكفاءات والمهارات والصفات التي يتوقع من الموظف التحلي بها.

7- الكفاءة والإستحقاق: أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً لقدراته وكفاءته وخبرته وبعيداً عن كل أشكال المحسوبية والمحاباة والموالاتة.

8- النظام المفتوح: الإدارة العمومية مفتوحة من خلال نشاطاتها على المجتمع فهي تواجه مشكلات وتكون علاقات مختلفة وفي كل المستويات، وعليه يجب دراسة هذه العلاقات مع بيئتها الداخلية والخارجية جيداً.

9- الرؤية المستقبلية والإبداع: وتعني استشراف المستقبل بناءً على خطط واستراتيجيات ملائمة للمستجدات وتقدير مستقبل الأحداث بناءً على نظام معلومات معاصر وشامل، وهذا ما يشجع على الإبداع واستعمال تقنيات جديدة ومتطورة لتحسين مستوى التنبؤ وتنفيذ الخطط.

المطلب الثالث: مداخل دراسة الإدارة العمومية

ستعرض من خلال هذا المطلب لدراسة أهم المداخل لدراسة الإدارة العامة والمتمثلة في المدخل القانوني، والمدخل الوصفي، والمدخل الوظيفي، والمدخل السلوكي، المدخل البيئي، المدخل المقارن، مدخل النظام، وتتناول هذه المداخل فيما يلي (الحريري، 2016، صفحة 30):

الفرع الأول: المدخل القانوني

يرجع أصل هذا المدخل في دراسة الإدارة العمومية إلى أولى التعريفات التي قدمت للإدارة العامة وهي التي أوردها ودرو ويلسون في مقالته الرائدة عن دراسة إدارة المؤسسات الحكومية والعامة التي نشرت عام 1887م حيث عرف ويلسون إدارة المؤسسات الحكومية والعامة ب: "تنفيذ مفصل للقانون العام"، ويركز المدخل القانوني على الجانب التشريعي: الحقوق والالتزامات التي تنشأ من الدستور باعتباره القانون الأعلى للدولة، القوانين الحكومية، واللوائح، والقرارات المختلفة، التي تنظم عمل ونشاط السلطة التنفيذية للدولة، ويعتبر هذا المدخل من أول المداخل التي استخدمت لدراسة إدارة المؤسسات الحكومية والعامة.

الفرع الثاني: المدخل الوصفي

يعود الفضل في إتباع هذا المدخل للرائد ليونارد وايت، ويركز على الجوانب التنظيمية للإدارة العامة، وتتلخص أهم أفكار هذا المدخل في أن تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء بصفة خاصة في مؤسسات الدولة، لا يتم إلا بالتنظيم الجيد وتصميم الهياكل التنظيمية وفق شروط وقواعد التنظيم العلمي.

الفرع الثالث: المدخل الوظيفي

يعتمد هذا المدخل على الوظائف الإدارية المعروفة أو عناصر العملية الإدارية والمتمثلة في: التخطيط؛ التنظيم وتصميم الوظائف؛ التوجيه والقيادة والتحفيز؛ الرقابة؛ وصناعة القرار التي تمارس أثناء كل عملية من العمليات السابقة، وتتميز عناصر العملية الإدارية بالشمولية وتداخل الأدوار فيما بينها فهي موجودة وتمارس في جميع أنواع المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة.

الفرع الرابع: المدخل السلوكي

يعتمد هذا المدخل على دراسة الجانب السلوكي للعمال والموظفين والأسباب التي تحكم تصرفاتهم، فهو يجلل سلوك الأفراد ويدرس الدوافع التي تؤدي إلى تحسين الأداء أو تعطيله، ومن بين الجوانب التي يركز عليها هذا المدخل: القيادة وتوجيه الأفراد والتحكم في أدائهم؛ الإتصالات وتأثيرها على سلوك وتصرف الأفراد، الإهتمام بجناحي التنظيم الرسمي وغير الرسمي؛ ما الذي يحكم سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وما الذي ينظمها وينشر مبادئ التعاون والإتحاد ويرسي قيم التفاهم والمحبة؛ كيفية اتخاذ القرارات وما الذي يجب أن يتصف به متخذوا القرارات لإضفاء الفعالية في صناعة القرار، فهذا المدخل يركز على الجانب البشري باعتباره أهم مورد في المنظمة ويجب معرفة احتياجات الأفراد ومحاولة تلبيتها وإشباعها.

الفرع الخامس: المدخل البيئي

يعبر هذا المدخل عن أهمية البيئة أو المحيط الخاص بالأنظمة الإدارية العمومية، على اعتبار أن أنظمة الإدارة العامة هي وليدة بيئتها أي أنه من غير الممكن أن تستمر هذه الأنظمة إلا في ظل وجود علاقات ناجحة مع بيئتها، فهذا المدخل يركز على دراسة المتغيرات البيئية بغرض إعادة بناء أو تكييف أنظمة الإدارة لتلائم مع متطلبات وتغيرات المجتمع، فهناك دوما تأثير متبادل بين الأنظمة الإدارية وبيئتها سواء البيئة الداخلية والتي تضم موارد المنظمة المختلفة التي يجب على المنظمة تطويرها وتكييفها دوريا من أجل تمتين نقاط القوة فيها وتجنب نقاط الضعف، أو متغيرات البيئة الخارجية والتي تضم المجتمع والقوانين والاقتصاد...، والتي يجب على المنظمة أن تتكيف معها وتقتنص منها الفرص وتبتعد عن التهديدات الموجودة فيها.

الفرع السادس: المدخل المقارن

يعتبر المدخل المقارن من المدخل الحديثة لدراسة إدارة المؤسسات العمومية ، ويقوم على إجراء المقارنة بين النظام الإداري الحكومي في بلدين أو أكثر أي بين بلد أو بلدان محل الدراسة وبلد أو بلدان أخرى ناجحة أو متطورة في مجال الدراسة، كمقارنة لبعض جوانب النظام الإداري مثل أسلوب اتخاذ القرارات، طرق تعيين واختيار الموظفين، طرق التأثير على الموظفين وتحفيزهم، أساليب التعامل مع البيئة الخارجية...، ومعالجة المشاكل المختلفة للبلدان، فوفقا لهذا المبدأ وسائل معالجة التضخم مثلا في البلد 1، يمكن تطبيقها في البلد 2...، لذلك فإن إتباع هذا المدخل يسهل التوصيل إلى مجموعة من العموميات ومبادئ يسترشد بها مما يساعد في إيجاد تكامل في علم الإدارة العامة، كما يمكن أن تكون المقارنة بين مؤسسات إدارية معينة في بلد واحد.

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

الفرع السابع: مدخل النظام

إن مدخل النظام هو عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تستخدم في دراسة الإدارة العمومية من خلال الاعتماد على تحليل التخطيط والتنظيم للتمكن من الاقتراب للأهداف التي حددها النظام، ثم تحقيق هذه الأهداف عن طريق عمل منضبط ومرتب من طرف الوحدات التنظيمية للنظام ككل، لتتكمّل بعد ذلك أعمال أجزاء النظام كل حسب وظيفته، فالنظام يعبر عن تجميع عدد من العناصر والوحدات التي تتحد في شكل من الأشكال (الترايط، التكامل، التفاعل...) بغية تحقيق غاية معينة.

ويوضح الجدول رقم (1-3) مرتكزات وسلبيات كل مدخل من مداخل دراسة الإدارة

جدول رقم (1-3): مرتكزات وسلبيات مداخل دراسة الإدارة العامة

السلبيات	المرتكزات	المدخل
<ul style="list-style-type: none"> - إهمال الجوانب الفنية في الدراسات الإدارية. - عدم كفاية الإطار القانوني لتفهم أبعاد ومعايير كفاءة عمل الإدارة (نظرية الهيئة القانونية). - إهمال النواحي البيئية والاجتماعية والسلوكية، وإهمال الدور الحيوي والديناميكي والفني للإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المبادئ والحقوق والواجبات القانونية، النشاط القضائي، نشاط السلطة التشريعية، نشاط السلطة التنفيذية. - اعتبار إدارة المؤسسات الحكومية والعامة جزء من القانون الإداري. - استخدام المنهج في تحليل ودراسة الإطار القانوني لتنظيم الدولة ونشاط الحكومة. 	المدخل القانوني
<ul style="list-style-type: none"> - عدم تحديد متطلبات اتخاذ القرارات. - إتباع مبادئ علمية في تنظيم القوة العاملة، وإغفال التنظيم غير الرسمي. - التركيز على تصميم الخرائط التنظيمية وإغفال الجانب الخاص بسلوك. - إهمال المتغيرات البيئية (نظام مغلق). 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم الهياكل التنظيمية وفق مبادئ التنظيم العلمية. - توصيف دقيق للسلطة والمسؤولية بطريقة متوازنة. - تصميم شبكة اتصالات رسمية تراعي تسلسل القيادة. - إتباع نظام رقابي يشمل كافة العمليات الإدارية . - تحديد الوظائف والمهام في الوصف الوظيفي الرسمي. 	المدخل الوصفي
<ul style="list-style-type: none"> - يبحث هذا المدخل في وظائف العملية الإدارية إلى أنها مستقلة عن بعضها البعض. - لا يتم التطرق إلى الظروف والتغيرات التي تؤثر على فاعلية وظائف العملية الإدارية . 	<ul style="list-style-type: none"> - البحث في المبادئ المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والقدرة على التأثير من خلال التحكم في عناصر القيادة، فضلا عن نظم الرقابة وأساليبها. 	المدخل الوظيفي

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

<p>- اهتم بالجانب البشري وأغفل الجوانب هامة داخلية وخارجية للعمل والارتباط بينها من أجل إدارة كفؤة.</p>	<p>- التنظيم الإداري بمثابة تجمع بشري، والعنصر البشري هو المحرك والأداة الفعلية لتحقيق أهداف المنشآت وتحقيق الكفاءة والفاعلية في أعمالها.</p>	<p>المدخل السلوكي</p>
<p>- تعدد وكثرة العوامل البيئية. - عدم وضوح تأثير العوامل البيئية أحيانا وانعكاساتها على النظام الإداري. - تشتت الباحث في تعقب أثر العوامل العديدة على تشكيل وعمل الجهاز الإداري.</p>	<p>- تتباين النظم الإدارية وفقا لاختلاف بيئتها. - التنظيمات الإدارية هي نتاج البيئة المتواجدة فيها، حيث المتغيرات البيئية المتغيرة باستمرار تؤثر جميعا في التنظيم. - نجاح نظام إداري في بيئة معينة لا يعني نجاحه في بيئة أخرى. - ينجح النظام الإداري إذا ما تكيف مع ظروف وعوامل البيئة.</p>	<p>المدخل البيئي</p>
<p>- صعوبة المقارنة بين النظم الإدارية حتى التي تعيش في بيئة واحدة نظراً لكثرة المتغيرات. - لا يوجد تحديد دقيق لمعايير المقارنة بين النظم.</p>	<p>إن الاختلاف في المظاهر البيئية للمجتمعات المختلفة لا يمنع من وجود مبادئ معينة أو طرق وأساليب معينة بالإمكان تطبيقها تطبيقاً عاماً مع شيء من التكيف والتعديل لتناسب مع الظروف البيئية لكل مجتمع.</p>	<p>المدخل المقارن</p>
<p>- صعوبة التحكم في المتغيرات البيئية خاصة متغيرات البيئة الخارجية.</p>	<p>ويفترض هذا النظام وجود علاقة بين المنظمة الإدارية وبين البيئة المحيطة بها، حيث حياة المنظمة واستمرار وجودها يعتمد على استمرار حصولها على موارد (المدخلات) من البيئة وتحويلها إلى مخرجات لإشباع حاجات الجمهور.</p>	<p>مدخل النظام</p>

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على (الحريري، 2016، صفحة 30)

المبحث الثاني: عناصر العملية الإدارية

سنتطرق من خلا هذا المبحث لدراسة العملية الإدارية والعلاقات التي تنشأ بين عناصرها والمتمثلة في العلاقات بين التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وصناعة القرارات، وقبل ذلك سنتعرض لمراحل تطور العملية الإدارية وفقاً لتطور الإدارة العمومية.

أدت مساهمات علماء وكتاب الإدارة إلى تطوير إدارة المؤسسات الحكومية والعامية وتحديد مفاهيمها وأهدافها حيث قام ليونارد هوایت عام 1926م بتأليف كتاب بعنوان "مقدمة في دراسة الإدارة العامة" ثم قام هربرت سايمون بنشر كتابات عن السلوك الذي طبعت منه العديد من الطبقات في الفترة من 1947 إلى 1976، مما أحدث تطوراً واضحاً في فكر إدارة المؤسسات العمومية ونظرياتها وعموماً يمكننا أن نقسم المراحل التي تطورت عبرها إدارة المؤسسات العمومية إلى (جمال أ.، 2016):

– **مرحلة انفصال الإدارة العمومية عن السياسة:** وهي المرحلة التي انفصلت فيها إدارة المؤسسات العمومية عن السياسة وأصبحت تدرس كمادة منفصلة وزاد اهتمام العلماء والكتاب بالإدارة كميدان للدراسة ومجال للنشاط الحكومي لا يهتم فقط بالجوانب القانونية أو السياسة إنما يهتم أساساً بالنواحي الإدارية والتنظيمية، وفي نهاية هذه المرحلة ظهرت نداءات للعديد من الكتاب حول ضرورة البحث عن مبادئ للإدارة العامة.

– **مرحلة استقلال الإدارة العمومية عن غيرها:** وهي المرحلة التي أخذت إدارة المؤسسات الحكومية والعامية تتبلور وتكون هيكلها المستقل وأصبح لها مدارس وكليات خاصة تدرس بها وتمنح شهادات دراسية متخصصة فيها.

– **مرحلة توسع ميدان دراسة الإدارة العمومية:** وهي المرحلة التي أنشئت معاهد للإدارة العامة فيها لتقوم بإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لرفع مستوى الإدارة الحكومية ولتقدم الاستشارات لحل المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجه الأجهزة الإدارية، ولتدريب العاملين بالخدمة المدنية، كما قامت حديثاً بتقديم برامج لتنمية القادة الإداريين... وفضلاً عن هذا، فإن إدارة المؤسسات الحكومية والعامية كعلم وميدان للدراسة قد توسعت وأصبحت تضم تخصصات مختلفة منها: أصول الإدارة العامة، التنظيم وأساليب العمل، تحليل السياسات الإدارية، التخطيط الإداري، تخطيط الموارد المالية وإدارتها، الدراسات السلوكية، العلاقات العامة، إدارة الحكم المحلي، تخطيط المدن، إدارة التنمية، وإدارة المؤسسات الحكومية والعامية المقارنة.

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

حيث استقلت الإدارة العامة عن السياسة وأصبحت خاضعة لعلم الإدارة وبالتالي تدرس وفقاً لمبادئ الإدارة ووظائفها، وأصبحت الإدارة العمومية تدرس من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهي تخضع لوظائف وعناصر العملية الإدارية.

رغم اختلاف العلماء والباحثين في الاتفاق على تعريف واحد للإدارة، فإنهم لم يتفقوا على تحديد واضح وموحد لوظائفها الإدارية (Management Functions)، فمنهم من يرى أن وظائف الإدارة تتمثل في (مدحت، 2012، الصفحات 29-30): صنع القرار والتخطيط؛ القيادة والرقابة؛ ومنهم من يحدد وظائف الإدارة في: التخطيط والتنظيم؛ توظيف الطاقات البشرية والتدريب والتمويل، ورأي ثالث يعرض وظائف الإدارة في صنع القرارات والتخطيط؛ التنظيم والتوجيه والرقابة،...، ومنهم من يرى أن وظائف الإدارة تتمثل في: التخطيط؛ التنظيم والتصميم، القيادة، الرقابة (Andrew J, 2010, p. 9)، ويقسمها النجار إلى أربع وظائف هي: التخطيط؛ التنظيم؛ التوجيه؛ الرقابة، كما ينظر للإدارة على أنها اتخاذ للقرارات حول تحديد الأهداف؛ رسم السياسات؛ تصميم الهيكل التنظيمي؛ تنمية الهيئة الإدارية... (عبد العزيز، 2008، صفحة 7)، وسنعمد في بحثنا هذا على العناصر الخمسة التالية: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، وآخر عنصر هو صنع القرار الذي يتخذ في كل الوظائف السابقة ويوضح الشكل رقم (1-1) عناصر العملية الإدارية.

شكل رقم (1-1): عناصر العملية الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على (محمد ا.، العملية الإدارية، 2006-2007، صفحة 47)

المطلب الأول: التخطيط

سنتطرق من خلال هذا المطلب لدراسة التخطيط والتخطيط الاستراتيجي والركائز والأسس التي تبنى عليها عملية التخطيط.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط

يعتبر التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية ويتم من خلاله تحديد الأهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم الى تحقيقها ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.

ويعرف التخطيط على أنه التحضير للغد أو المستقبل انطلاقاً من اليوم أو الحاضر الذي يوجه ويوحد الهدف بين المنظمة ووحداتها التنظيمية، ويمتلك المديرون خمسة مفاتيح للتحكم في التخطيط وهي (Warren R, Raymound F, & Gemmy S, 2007, p. 154): بناء ومراجعة أو إعادة كتابة مهام منظماتهم؛

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

تحديد وتحليل فرصهم؛ استقرار الأهداف التي يرغبون في تحقيقها؛ تحديد وتحليل مسارات العمل التي تؤدي إلى إثراء أهدافهم؛ تحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافهم.

ويعرف التخطيط بأنه جزء من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها (الصغير و لبيق، 2011، صفحة 86).

وعندما يتعلق الأمر بالإدارة العمومية التي تتصف بخطوطها بطول المدة فإنه من الأفضل التحدث عن التخطيط الاستراتيجي وهو "نوع من التخطيط المستقبلي طويل الاجل ينمو ليشمل جميع جوانب العملية لتحقيق الأهداف ويبدأ من ثلاث سنوات الى عشر سنوات أي أنه خطة طويلة المدى" (بوصلاح و طاوس، 2016، صفحة 3).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المؤسسات والذي أدى إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها هذه المؤسسات وذلك عن طريق تصميم الاستراتيجية الخاصة بها وإعتمادها في المؤسسة.

وأشيع في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الإستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة والتي يجب على المؤسسة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف وأن تضمن إستمرارها وبقائها، وهذه الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في الوقت الحاضر تملئها ظروف المنافسة القوية التي تواجهها المؤسسة في السوق الداخلي والخارجي على حد سواء، بعد أن تزايد انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض (الصغير و لبيق، 2011، صفحة 87).

والتخطيط الاستراتيجي يمكن تعريفه ب: "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة وعملية تطوير العمليات مع اصحاب المصالح الرئيسية فيها" (العبادي، أقاسم ، و بن يحي طيبي، 2017، صفحة 68).

الفرع الثاني: مقومات التخطيط

يراد بمقومات التخطيط الأسس والركائز التي تعتمد عليها عملية التخطيط وتشمل مايلي (ابراهيم ع.، 2018، صفحة 71):

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

1- دراسة وتحليل البيئة: أي دراسة علاقات التأثير المتبادل بين المنظمة ومتغيرات البيئة فالتخطيط الاستراتيجي يقوم على تحديد وضعية المؤسسة الحالية والمستقبلية اتجاه المتغيرات البيئية.

2- التقدير والتنبؤ: يقوم التخطيط على الدقة في التنبؤ باستعمال تقنيات التنبؤ والتقدير المختلفة الكمية والنوعية واستعمال الأساليب العلمية الإحصائية والرياضية القائمة على كميات كافية من البيانات والمعلومات، من أجل أن تكون الأهداف المرجو الوصول إليها قابلة للتحقيق، على عكس غياب الدقة في التنبؤ الذي يمنع من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

3- صياغة الاهداف: لكل منظمة العديد من الأهداف الفرعية الخاصة بوحدها التنظيمية حيث تتكامل هذه الأهداف وتتحد من أجل تحقيق النتائج المنتظرة التي تمثل الهدف الأساسي للمنظمة ككل، وهناك نوعين من الأهداف وفقا للزمن المطلوب لتحقيقها وهي: الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى؛ والأهداف العملية أو التكتيكية قريبة المدى.

4- سياسات العمل: عبارة عن مجموعة من التعليمات والتوجيهات الصادرة من قبل صانعي القرار أو المخططين والموجهة للعمال والمنفذين الذين يلزمون باحترامها للتمكن من الأداء الجيد في إنجاز الأعمال وفي الوقت المناسب، فسياسات العمل تظهر بوضوح اتجاهات الإدارة لكافة أفرادها.

5- إجراءات إنجاز الأعمال: تتمثل في مراحل وخطوات إنجاز العمل من نقطة بدايته وصولا إلى نهايته مرحلة بمرحلة ومع احترام الترتيب، فالإجراءات عبارة عن مجموعة من الخطوات المتتالية اللازمة لإنجاز عمل معين مع تحديد السلطات والاختصاصات لكل وحدة تنظيمية وقد تكون هذه الإجراءات بسيطة أو معقدة وتختلف من حيث مدتها الزمنية.

6- الموارد اللازمة للتنفيذ: إن تنفيذ الخطط يحتاج إلى موارد بشرية ومادية ومالية، وعلى المنظمة أثناء رسم خططها أن تراعي مستلزمات تنفيذها أي يجب عليها أن توازن بين ما تملكه من موارد حالية ومستقبلية بما تحتاجه الخطة المرسومة من مستلزمات حالية ومستقبلية.

7- برامج العمل: برامج العمل هي عبارة عن خطط مصغرة تصاغ من أجل تحقيق أهداف فرعية حيث تتطلب هذه البرامج أو الخطط سياسات وإجراءات وموارد لإتمام المهمة التي وضعت من أجلها والحصول على نتائج أو مخرجات قد تتحد وتتكامل مع مخرجات البرامج الأخرى أو تصبح مدخلات لها، وتجميع هذه النتائج لكل البرامج يوصل إلى تحقيق الهدف المنشود للمنظمة.

ومقومات التخطيط الإستراتيجي توضح من خلال محاولة الربط بين السلوك الاستراتيجي وخطة العمل ويبنى هذا النوع من التخطيط بالاجابة على الاسئلة التالية (الصغير و لبيق، 2011، صفحة 88): ما الذي يمكن فعله (دراسة فرص وتهديدات المحيط)؛ ما الذي نستطيع فعله (دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة)؛ ما الذي نريد فعله (تحقيق الأهداف والغايات)؛ ما الذي سنفعله (إعداد الاستراتيجية وخطة العمل).

وعندما يتعلق التخطيط بإدارة أو منظمة من المنظمات التابعة للحكومة نجد هناك نموذجين للتخطيط هما (محمد ١.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 61): تخطيط البرامج والأهداف والنتائج، والتخطيط الإجرائي التفصيلي: ففي الأول يكون التركيز على مجموعة من النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها وعلى برنامج انجاز هذه الأهداف زمنياً، أما فيما يخص أسلوب العمل وطرق التنفيذ فيكون للوحدات التنظيمية حرية كبيرة في الاختيار وتمنح للمستويات التنظيمية الدنيا صلاحيات كبيرة أيضاً، ولا تطلب مثل هذه الخطة تدخل تفصيلي من قبل المستويات الأعلى والتي يقتصر دورها على التنسيق بين النتائج المستهدفة من قبل الوحدات التنظيمية المختلفة؛ أما في التخطيط الإجرائي التفصيلي فيكون التركيز على مجموعة من الأساليب المحددة لطرق التنفيذ وإجراءات ومراجعة واختصاصات كل وظيفة وكل وحدة تنظيمية من حيث أنشطة العمل ومهامه، أي أن الخطة في هذه الحالة هي ذات طابع إجرائي وتفصيلي ويكون الاهتمام فيها منصباً على الإجراءات والأساليب وليس على الأهداف والنتائج، وعليه فالمسؤولية الكبرى تقع على المستويات العليا في المنظمة إذ يجب عليها متابعة التصرفات المختلفة والتأكد من مطابقتها للخطط الإجرائية ممثلة في اللوائح التنظيمية والإدارية للمنظمة.

كما لا ننسى أن التخطيط على مستوى المنظمات الحكومية يتأثر بالتخطيط العام للدولة، وعلى اعتبار أن التخطيط على مستوى الدولة يتسم بالشمولية أي يشمل جميع القطاعات يصبح لكل قطاع جزء من الخطة الشاملة، أي لكل منظمة خطة جزئية متبعة ومرتبطة بالخطة العامة، وكلما ازدادت درجة الإلزام ودرجة التفصيل في الخطة العامة فإن المنظمة العامة تتقيد حريتها في الخروج عن السياسات والأهداف التي تتضمنها الخطة والعكس صحيح، وإذا كان الطابع العام للدولة هو التخطيط المركزي فإن المنظمات العامة تقل مشاركتها في وضع الخطة

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

وصياغتها مما يؤثر سلبًا على التنفيذ ويضعف الخطة، كما أن المدى الزمني للخطة في المنظمة العامة يخضع ويتبع مدة الخطة العامة سواءً كانت خطة متوسطة الأجل أو طويلة الأجل.

المطلب الثاني: التنظيم

سنتطرق من خلال هذا المطلب لدراسة عملية التنظيم التي تبحث في العلاقات التي تنشأ بين وظائف الإدارة، ودراسة أهداف التنظيم وأهميته ومقوماته.

الفرع الأول: مفهوم التنظيم

يعتبر التنظيم المرحلة الثانية من مراحل العملية الإدارية، وهو من أهم وظائف الإدارة وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط، فالتخطيط لا يمكن أن ينجح من غير توفر تنظيم سليم وعلمي للأجهزة التي تقوم على وضع الخطة وتنفيذها.

فالدور الأساسي لوظيفة التنظيم هو البحث في العلاقات التي تنشأ بين وظائف المنظمة، من خلال تحديد الوظائف الإشرافية أو الإدارية والوظائف التنفيذية وواجبات ومسئوليات كل منها، من أجل تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف بكفاءة، ويتطلب ذلك تحديد أوجه النشاط المختلفة للمنظمة وتوزيعها على العمال أو الموظفين بدقة وتحديد الاختصاصات والمسئوليات والعلاقات والاتصالات بين أفراد المنظمة في الوحدات التنظيمية (المحاميد، 2011، صفحة 31).

ويعرف التنظيم على أنه عملية تسخير الموارد البشرية والمادية القادرة على تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Andrew J, 2010, p. 9)

ويعرف التنظيم في المؤسسات العمومية على أنه "تنسيق للجهود البشرية في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، أو هو عمل اجتماعي مستمر عن وعي وإدراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه" (محمد ا.، الاحتراف الإداري

الحكومي، 2014، صفحة 91)

الفرع الثاني: مقومات عملية التنظيم وأهميتها

إن أهمية التنظيم ظهرت أولاً بالتركيز على الخرائط التنظيمية ثم تحولت بعد ذلك إلى الأفراد والموظفين لذا فإنه يتضح أن أي محاولة لدراسة التنظيم من خلال الهيكل دون الاهتمام بالأفراد والموظفين فيه هو أمر بعيد عن المنطق، فالتنظيم يؤثر على الأفراد العاملين في هيكله من خلال: قسمة التنظيم للعمل بين أفراد بحيث يعطي لكل فرد مهمة معينة، ويعد التنظيم إجراءات العمل للإلتزام بها، وينقل الإجراءات الإدارية من خلال إصدار القرارات والتعليمات وإيصالها من أعلى إلى أسفل، ويدرب التنظيم الأفراد والموظفين من خلال تقديم البرامج التدريبية لزيادة المهارات وتدعيم الولاء، كما يسهر التنظيم على وجود نظام سليم للإتصال عن طريق توفير خطوط ومنافذ للإتصال الرسمي أو غير الرسمي مما يتيح تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، وتزداد أهمية التنظيم في المنظمات الحكومية للأسباب التالية (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، الصفحات 92-93):

- يساهم التنظيم الإداري للدولة في تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة وفعالية عن طريق التنسيق بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمالية للدولة وحسن استغلالها.
- يؤدي التنظيم الإداري للدولة إلى خلق جو ملائم للعمل واستقرار الموظفين وتحفيزهم على زيادة مجهوداتهم لبلوغ الأهداف المشتركة.
- يخلق التنظيم روح التعاون بين الأفراد والموظفين من أجل تحقيق الأهداف، ويسهل عملية الإتصال بين الموظفين وفرق العمل مما يؤدي إلى تدفق المعلومات بين مختلف أجزاء التنظيم وتحقيق التناسق بين الوحدات الإدارية التابعة له، وذلك من خلال تحديد خطوط الإتصال بشكل واضح ودقيق مما يسمح باستمرار نظام العمل بين الفرق المختلفة.
- يساهم التنظيم في الإستفادة من التقنيات المتطورة في أداء العمل مما يرفع كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات العامة للجمهور.

وتتمثل أهداف التنظيم في الأغراض أو الغايات التي يتم توجيه نظام الإدارة المفتوح نحوها، أي توجيه العمليات الإدارية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن هناك نوعان من الأهداف داخل كل منظمة وهي (ليث عبد الله، 2013، الصفحات 111-112): أهداف على مستوى المنظمة وتشمل الكفاءة التنظيمية، النمو، المسؤولية

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

الاجتماعية؛ وأهداف فردية وتشمل الراتب الكافي، النمو الشخصي، التطور الوظيفي، المكانة الاجتماعية، التقدير من الزملاء والمسؤولين.

أما الهيكل التنظيمي فهو مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية التي تظهر الحدود الرسمية التي تعمل من خلالها المنظمة ويمثل ذلك في شكل خريطة تنظيمية، وله ثلاث أبعاد: بعد رأسي يتضمن المستويات الإدارية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي (مستويات عليا، مستويات دنيا،...); وبعد أفقي يتمثل في نطاق الإشراف الخاص بكل وظيفة، وبعد رئاسي يتمثل في سلسلة الخطوط التي تربط المستويات الإدارية العليا بالدنيا أو التي تليها (محمد ا.، صمم هيكلك التنظيمي، 2006، الصفحات 8-9).

المطلب الثالث: القيادة

تندرج القيادة ضمن وظيفة التوجيه إلى جانب الإتصال والتحفيز، وسوف نركز في هذا الجزء على جانب القيادة والعناصر المرتبطة بها، أما الأنشطة الأخرى التابعة للتوجيه سوف نتطرق إليها في الفصل الثالث من هذا البحث

الفرع الأول: مفهوم القيادة

تعرف القيادة الادارية على أنها: "عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق اهداف معينة" (يوسفي و بخاخشة، 2018، صفحة 3).

كما تعرف القيادة على أنها " القدرة على التأثير في سلوك الفرد والجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة " (كوديد و بن الدين، 2018، صفحة 24)

كما عرفت بأنها: "مدى قدرة المدير على إستخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والإتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة" (يوسفي و بخاخشة، 2018، صفحة 4).

ويعرف القائد على أنه الشخص الذي بإمكانه التأثير على الآخرين وهو يملك السلطة الإدارية، أما القيادة فتعرف على أنها عملية قيادة مجموعة وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف فاعتبار المدير كقائد راجع لقدرته على قيادة وتوجيه وظائف الإدارة (Stephn P & Mary, 2012, p. 478).

الفرع الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومقومات اختيار القادة

1- عناصر القيادة الإدارية: من مجموع تعريفات القيادة الادارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجودها، وتمثل في (كوديد و بن الدين، 2018، صفحة 24):

عملية التأثير التي يمارسها المدير على الأتباع ووسائله في ذلك: المرؤوسين أو الأتباع هم مجموعة من الافراد لديهم قدرات وواجبات كما لهم احتياجات ينتظرونها من القائد، وتقوم عملية التأثير التي تقوم عليها القيادة الادارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لاقتناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الاهداف المطلوبة.

توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف.

تحقيق الهدف الوظيفي: فالهدف الاساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم.

2- مقومات اختيار القادة: يخضع اختيار القائد إلى مجموعة من الأسباب منها ماهو موضوعي ومنها ما هو عملي أو على أساس الثقة ويمكن حصر الطرق المتبعة في اختيار القائد إلى خمسة طرق (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 161).

- طريقة الحرية المطلقة في الاختيار

- طريقة المكانة الاجتماعية

- طريقة الانتخاب

- طريقة التكوين والإعداد

- طريق الكفاءة والنجاعة

ففي طريقة الاعتماد على الحرية المطلقة يتم تعيين القادة على أساس العلاقات الشخصية والولاء، مثل ما يحدث مع الأحزاب السياسية عند فوزها بالانتخابات فيتم تعيين أعضاء من الحزب في وظائف إدارية، وهو أمر ينذر بحدوث خلل على مستوى الجهاز الإداري وإنتشار الفساد بصور مختلفة أبرزها الرشوة والمحسوبية والتي

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

تتناقض في محتواها مع الإصلاح والحوكمة الإدارية، ويزداد الوضع سوءًا إذا كان المنصب الإداري القيادي يحتاج إلى قدرات فنية على عكس المناصب السياسية، وتتبع هذه الطريقة بكثرة في الدول ذات النظام المطلق في الحكم، كما أنها تتنافى ومتطلبات الإدارة العمومية الحديثة (NPM)، فهذه الطريقة لا تصلح في الوقت الراهن خاصة في المناصب التنفيذية التي تحتاج إلى قادة ذوو قدرات فنية وكفاءة عالية.

وهنا تجدر الإشارة إلى معنى مصطلح الإدارة العمومية أو المناجمت العمومي الحديث NPM الذي يعبر عن مجموعة من العناصر الجديدة المستعملة في تسيير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها التخلي عن المنطق والبعده القانوني وأن تخضع للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجع والجودة (سلوى، 2015/2014، صفحة 130).

والمناجمت أو الإدارة العمومية الحديثة NPM تقوم على مبادئ أساسية أهمها: إدخال آليات اقتصاد السوق إلى القطاع العمومي؛ الاستفادة من الأساليب والتقنيات الإدارية المطبقة في القطاع الخاص؛ السعي إلى تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء في الأجهزة الإدارية للدولة؛ الاستفادة من المفاهيم الحديثة في التسيير واعتبار المواطن زبونا يجب إرضاءه؛ أن تكون هناك مرونة في اتخاذ القرارات وتصنيفها من حيث الأهمية (سلوى، 2015/2014، الصفحات 131-132).

أما طريقة المركز الاجتماعي فتعتمد على أساس اختيار القادة من مستويات اجتماعية راقية، وكان يؤخذ بهذه الطريقة قديما من طبقة الأمراء والنبلاء، ولا تزال تتبع من طرف بعض الدول، حيث أشار الأستاذ جلادون إلى أن اختيار القادة على أساس المركز الاجتماعي أدت إلى خلق تقاليد لدى بعض الأسر التي اعتادت على إعداد بعض أفرادها للقيام بمهام الإدارة، ورغم تعارض ذلك مع الأسس الديمقراطية إلا أن هذه الطريقة الأرستقراطية ما تزال موجودة في بعض الدول خاصة في بعض الوظائف المرموقة مثل الوظائف الدبلوماسية التي تحتاج لقدرات مالية لا تتاح لأبناء الفقراء، فهذه الوظائف تحتاج إلى مبالغ إضافية زيادة عن الراتب لأنها تحتاج إلى مسؤوليات ومظاهر معينة، وهذه الطريقة تتعارض مع مبادئ الحوكمة الإدارية خاصة مبدأ العدالة والمساواة الذي يمنح الفرصة بالتساوي لجميع المواطنين من أجل تقلد مناصب قيادية.

وفي طريقة الانتخاب لإختيار القادة الإداريين يتجسد مفهوم الشفافية التي تمثل مبدأ من مبادئ الحوكمة الإدارية، وعرفت هذه الطريقة قديماً ولا يزال يعتمد عليها حديثاً، ويؤخذ على طريقة تعيين القادة عن طريق

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

الانتخاب أي أن الفوز لا يعني الكفاءة والمهارة بقدر ما يعني قوة التأثير في الآخرين وتأييدًا للمصالح الشخصية لبعض المشاركين في الانتخاب، إضافة إلى قيام القادة الفائزين بمحاباة مؤيديهم واضطهاد معارضيهم، مما يضر المصلحة العامة كما يعمل القادة على كسب جماعات معينة من أجل الفوز في المعركة الانتخابية القادمة، مما يؤدي بالقائد إلى التحلي عن تحسين جودة الخدمات واتباع الطرق الجديدة في التسير، مقابل الحفاظ على منصبه، وهذا ضد تطلعات الإدارة العمومية الحديثة التي تهدف لتطبيق مختلف التقنيات الإدارية الحديثة.

وتعتبر طريقة تكوين وإعداد القادة الإداريين من الطرق الحديثة التي تلجأ إليها الكثير من الدول في وقتنا الحاضر، خاصة في المجال التقني والفني إذ يمكن التكوين القائد من التحكم في مختلف التقنيات مما يسمح بالتسير الجيد للوحدة، فهو يتلقى المبادئ الإدارية والقدرة على تطبيقها على أرض الواقع.

وطريقة تعيين القادة على أساس الجدارة أو على أساس الكفاءة تعتبر من أحدث الطرق وأفضلها لإختيار القادة الإداريين، فهي تسمح باختيار القائد وفقا لقدرته على التسيير والتحكم والقيام بالأعباء الإدارية كما ينبغي، وهنا يطرح الإشكال حول من هو القائد الجدير بالمنصب إذ نجد أسلوبان في تحديد مفهوم الجدارة، ففي الأسلوب الفرنسي تتحدد الجدارة على أساس النظرية الشخصية لترتيب الوظائف والتي على أساسها يمكن ترقية الإداريين على أساس الأقدمية للوظائف القيادية، أما نظلم الجدارة الأمريكي فهو يعتمد على النظرية الموضوعية لترتيب الوظائف والتي تعتبر أن شاغل المنصب القيادي يجب أن تتوفر فيه مؤهلات معينة تتطابق مع متطلبات الوظيفة التي لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، ففي النظام الأمريكي يتم إجراء مسابقات للترقية والتعيين معا، فالترقيات في هذا النظام تعتبر بمثابة تعيينات جديدة، وفي النظام الفرنسي يجب التفرقة بين الترقية والتعيين، فالتعيين يتم على أساس المسابقات التي تكشف قدرة بعض المتقدمين على شغل هذه الوظائف، أما الترقية فتتم على أساس الأقدمية أو على أساس نظام امتحانات الترقية.

المطلب الرابع: الرقابة

سنتطرق في هذا المطلب لدراسة الرقابة كوظيفة وعنصر من عناصر العملية الإدارية، كما سنتطرق لدراسة أهداف الرقابة ومبادئ تصميم الأنظمة الرقابية.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة

1- تعريف الرقابة

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

إن العملية الإدارية تبدأ بوظيفة التخطيط وتنتهي بالرقابة كما تتم صناعة القرارات على مستوى كل وظيفة، وللوصول إلى الهدف المخطط في أي منظمة لا بد من الرقابة على سير الأعمال، فالرقابة هي جزء لا يتجزأ من العمل الإداري في المؤسسة في كل مستوياتها العليا أو الدنيا أو الوسطى، فهي تمثل الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية الرئيسية التي تتكون من التخطيط والتنظيم والقيادة، حيث تشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية.

ويرى انتوني وآخرون (Anthony, 1992) في محاولاتهم لإظهار مفهوم الرقابة، أن المهمة الأساسية التي تسعى الرقابة لتحقيقها هي محاولة التطابق بين الأهداف الشخصية للأفراد العاملين في التنظيم مع أهداف التنظيم نفسه، على الرغم أنه لا يمكن تحقيق التطابق الكامل والوصول إليه (طلاع الزعبي، 2009، صفحة 7).

وتعرف الرقابة على أنها طرق وإجراءات المراقبة والمقارنة والتصحيح في أداء العمل، فكل مدير يراقب أداء وحداته التنظيمية كخطة ليتأكد من إنجاز الأعمال والأنشطة، ثم يقارن الأداء المتوصل إليه مع الأداء المعياري أو الأداء المطلوب (Stephn P & Mary, 2012, p. 486)

فوظيفة الرقابة تستوجب أن تكون هناك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها وغالبا ما تكون هذه المعايير هي الأهداف الموضوعية في الخطة، فالرقابة تقيس نشاط المرؤوسين للتأكد من مطابقته للأهداف وتصحيحه إذا كان هناك إنحراف عن الخطط (المحاميد، 2011، صفحة 32)، حيث يوضح هذا التعريف العناصر الأساسية أو مراحل عملية الرقابة والمتمثلة في: وضع المعايير وقبلها تحديد الأهداف؛ مقارنة النتائج المحققة مع النتائج أو المعايير الموضوعية؛ قياس الفروق والتعرف على أسبابها؛ تصحيح الإنحرافات.

والرقابة الإدارية: هي عملية قياس النتائج الفعلية وذلك بمقارنتها بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة، وبعد ذلك يتم تشخيص وتحليل سبب الإنحراف عن المسار المرسوم وإجراء التعديلات اللازمة. (طلاع الزعبي، 2009، صفحة 8).

كما تعرف الرقابة على أنها العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطة المرسومة (بوجردة، 2018، صفحة 164).

2- أهداف الرقابة الإدارية

تتمثل أهم الأهداف التي تسعى الرقابة لتحقيقها في (توفيق و محمد النصور، 2017، صفحة 267):
التعرض للمشكلات التي تواجه الأداء وتعرقل تنفيذ العمل من أجل إيجاد الحل لها وعلاجها وضمان سير

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

العمليات كما ينبغي؛ التأكد من تنفيذ الأوامر والقوانين والقرارات والتعليمات وأن العمليات تسير في إطار احترام القانون وتطبيق تعليمات متخذي القرارات؛ التحكم في تكاليف أداء الأعمال والقضاء على مواطن التبذير والإسراف؛ التأكد من ارتباط الأهداف الفرعية مع الأهداف الكلية للمنظمة.

الفرع الثاني: مبادئ تصميم الأنظمة الرقابية

إن أهم المبادئ التي يجب أن تتوفر في تصميم الأنظمة الرقابية الإدارية، أو عند تصميم أي نظام رقابي يجب أن تتوفر لدينا عدة عناصر أهمها (طلاع الزعبي، 2009، الصفحات 11-12):

1- وضوح الأهداف وتحديدها، وذلك لأن الرقابة الإدارية مرتبطة بالأهداف العامة التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها.

2- الاستقلالية وذلك من خلال تأمين الإستقلال الكافي للنظام الرقابي عند تصميمه، والإستقلال هنا يعني الإستقلال الإداري والمالي، وتوفر الحرية الكاملة للمسؤول في إدارة شؤون موظفيه.

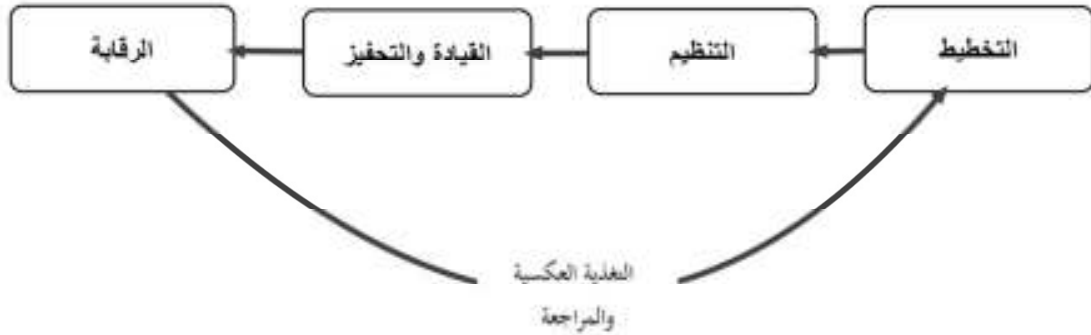
3- وضوح النظام الرقابي ومرونته ومناسبته، وذلك بتوضيح الأنظمة والقوانين حتى يسهل التعامل بين الأفراد والموظفين في تلك المؤسسة، وتحديد واجبات الأفراد، ويكون مرناً بحيث يسمح بإمكانية التغيير المستمر كلما سنح له ذلك.

4- الموضوعية والواقعية، حيث لا تخضع معايير التقييم التي يستخدمها النظام الرقابي للجوانب الشخصية التي لا تمت للعمل بصله، ويجب أن تكون هذه المعايير واقعية ويمكن تحقيقها.

وهناك الكثير من الوسائل المستعملة في الرقابة منها ماهو كمي ومنها ماهو كيفي ومن أبرز الوسائل المستعملة لدى المنظمات الحالية: الموازنات التقديرية؛ البيانات الإحصائية والرسوم البيانية؛ السجلات؛ الملاحظات الشخصية؛ التقارير الإدارية (محمد ل.، 2017، الصفحات 105-106).

انطلاقاً مما سبق يتبين أن العناصر الأربعة السابقة الذكر للعملية الإدارية تبدأ بعملية التنبؤ وتحديد الخطط وتنتهي بعملية الرقابة، وملاحظة الأخطاء والانحرافات وقياسها وتصحيحها عن طريق عمليات المراجعة الدورية، ويبين الشكل رقم (1-2) كيفية عمل العناصر السابقة بدءاً من التخطيط ووصولاً إلى الرقابة

شكل رقم (1-2): إجراءات العملية الإدارية



المصدر: (William M, Robert J, & Jack R, 2013, p. 161)

المطلب الخامس: صناعة القرار

سنطرق من خلال هذا المطلب لدراسة عملية صناعة واتخاذ القرار التي تمارس أثناء وتنفيذ الوظائف الإدارية كلها، كما سندرس حالات اتخاذ القرار.

الفرع الأول: مفهوم صناعة القرار

إن عملية صناعة واتخاذ القرارات مرتبطة بكل وظائف الإدارة، وهنا تثار مشكلة تحديد مراكز اتخاذ القرارات داخل الهيكل التنظيمي، وتزداد تعقيداً مع كبر حجم المنظمات الحديثة، وتعدد النظم الفرعية المكونة لها، وإذا ما اعتبرنا التنظيمات الإدارية على أنها شبكات معقدة لعمليات اتخاذ القرارات فان هناك ضرورة حتمية لإيجاد مراكز محددة لاتخاذ القرارات داخل البناء التنظيمي.

وقبل الخوض في مفهوم صناعة القرار سنتعرف إلى معنى القرار، الذي يتمثل في الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين وإختيار الحل الأمثل من بينها، أما القرار الاستراتيجي فيعرفه " Minzberg 1973 " على أنه قرار يأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية التي تسمح بتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة (كربوش، بوهلال، و بلميمون، أثر الهيكل التنظيمي على صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة، 2016، صفحة 118)

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

إن عملية صنع القرارات تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما جعل كثيرين يعرفون الإدارة بأنها عملية صنع القرار، ويشير جريفيت "Griffith" إلى أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تصنع بها القرارات وبالمسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف والرقابة (بحرة، 2017، صفحة 53).

وتعرف عملية صناعة القرار على أنها عملية دراسة وتحديد المشكلات وإيجاد فرص لتطوير الحلول البديلة حول هذه المشكلات واختيار الحل البديل المناسب وتنفيذه (Warren R, Raymound F, & Gemmy S, 2007, p. 193).

ويرى "R N Anthony" المنظمة على أنها تنظيم هرمي من ثلاث مستويات للتسيير والإدارة وهي (جفلولي، 2012، صفحة 124): مستوى التخطيط الاستراتيجي وهو من صلاحيات الرئيس المدير العام ونوابه؛ مستوى مراقبة التسيير أو التحكم في التسيير وهو من صلاحيات المدراء؛ ومستوى مراقبة العمليات والذي يكون من صلاحيات المسؤولين العمليين، ويعتبر اتخاذ القرار من أصعب وأخطر العمليات الإدارية في مجال التنظيم وذلك لما يترتب عليه من توظيف الموارد البشرية والمادية وقياس في ضوئها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، وتزداد صعوبة عملية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمة وحساسية مهامها ومدى إتصال أهدافها بالجمهور.

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب بل هي عملية معقدة تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية، اقتصادية واجتماعية...، كما تتضمن عناصر غير محددة، والمتمثلة فيما يحتمل توقعه في ذهن صانع القرار ومن ثم إتخاذ القرار بناءً عليه، فعملية صنع القرارات في حقيقتها، عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة إتخاذ القرار والاختيار بين البدائل المتاحة (بحرة، 2017، صفحة 54)، ويتضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ في أن الأول يعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الإختيار فقط ولكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاثة هي: البحث والمفاصلة؛ والمقارنة بين البدائل؛ والإختيار.

وتتركز عملية صنع القرار على عنصرين أساسيين هما عنصر الذكاء وعنصر التصميم: فعنصر الذكاء يعني القدرة على تحديد المشكلة بدقة التي هي بحاجة لبحث ودراسة واتخاذ قرار حولها، حتى نتجنب اتخاذ قرار سليم حول مشكلة محددة تحديداً خاطئاً، وتتضمن خطوات عنصر الذكاء مايلي (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 243):

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

- الإحساس بالمشكلة وذلك ينشأ من وجود حالة عدم الرضا والتوتر الذي يشعر به الفرد اتجاه موقف ما؛
- تحديد المشكلة بدقة والتي هي بحاجة إلى بحث ودراسة، والتي يجب أن تخضع للقياس والتحليل والدراسة لتجنب القيام بحل مشكلات فرعية لا جدوى منها للحل النهائي للمشكلة.
- أما عنصر التصميم فيشمل التحديد والتحليل الدقيق والموضوعي والشامل لكل أسباب المشكلة حتى نصل إلى مجموعة من الحلول البديلة، وتمثل أهم خطوات عنصر التصميم فيما يلي:
- تحديد أسباب ومسببات المشكلة والتي أدت إلى حدوثها؛
- جمع المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة حول المشكلة الأساسية وتبويبها وتصنيفها وتفرغها وجدولتها، باستعمال مختلف طرق الجمع كالملاحظة والمقابلة والاستقصاء؛
- وضع الفروض الممكنة لحل المشكلة وتحليل كل سبب من أسباب المشكلة باستخدام أساليب التحليل الوصفية والكمية من أجل خلق رؤية واضحة حول المشكلة واختبار صحة الفروض؛
- وأخيراً تحديد الحلول البديلة والممكنة للمشكلة لأنه في غالب الأحيان لا يكون هناك حل واحد، وهنا يجب أن يكون متخذ القرار على قدر عال من الذكاء وسعة في التخيل والتحليل.
- أما عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فهي حسب 'Miller 1978' تشمل الأنشطة الاجتماعية فضلا عن المعرفية والتي تشكل المداولات والإجراءات وتفاعلات مديري اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث قد تشمل هذه القرارات سوق المنتج، الالتزامات المالية الكبرى، سياسات الإنتاج، وتوظيف الطبقة العليا وهناك ثلاث أبعاد متعددة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية هي العقلانية، التفاعل، والتأكيد، وبخصوص المؤسسات العقلانية فإنه يرى بأنها ذات توجه مستقبلي (كربوش، بوهلال ، و بلميمون ، أثر الهيكل التنظيمي على صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة، 2016، الصفحات 118-119).

الفرع الثاني: حالات اتخاذ القرارات

- تقسم حالات اتخاذ القرارات إلى ثلاث حالات رئيسية وذلك وفقاً لتوفر المعلومات (جغلولي، 2012، الصفحات 125-126):

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

1- اتخاذ القرارات في حالات التأكد: في ظل حالات التأكد يتوفر لدى المدير كافة المعلومات اللازمة عن عناصر تقييم البدائل المتاحة ويستطيع المدير أن يحدد كافة المعلومات اللازمة من كل بديل والمتعلقة بعناصر المفاضلة بينها حتى يتمكن من تقدير الترتيب النسبي لكل بديل وتحديد مساهمة كل بديل وتحديد مساهمة كل بديل في تعظيم النتائج المرجوة.

2- اتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد: أحياناً يتوفر لدى متخذ القرار معلومات عن النتائج المحتملة لكل بديل من البدائل المتاحة، وهذا يعني عدم التأكد من نتائج عناصر تقييم كل بديل، وهنا تزداد المشكلة تعقيداً، حيث أن المدير لا يتمكن من جميع المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة، حتى يتمكن من اختيار البديل الأحسن، ويتطلب الأمر في هذه الحالة الإعتماد على المزيج من الخبرة الشخصية والحلول الذاتية وأسلوب المحاكاة، حتى تستطيع المنظمة التغلب على حالات عدم التأكد والوصول إلى اختيار البديل الأنسب وتجنب مشكل الاختيار الخاطيء.

3- اتخاذ القرارات في حالات المخاطرة: في حالات المخاطرة يواجه متخذ القرار مشكلات تتعلق بتقدير نتائج كل بديل من البدائل المتاحة وفقاً لعناصر التقييم المختلفة، فالمدير لا يستطيع أن يلم بجميع جوانب المشكلة وتحديد بدقة نتائج كل بديل - نظراً لعدم توفر المعلومات الكافية - وبذلك تزداد درجة المخاطرة في تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل، ويتوقف النجاح في اتخاذ القرار واختيار البديل الأحسن على مهارات وخبرات المدير وكذلك الاستعانة والمشورة مع أعضاء الإدارة.

كما أن هناك قرارات مختلفة تؤخذ على مستوى كل وظيفة من وظائف الإدارة، ويوضح الجدول رقم (1-4) طبيعة القرارات التي تتخذ على مستوى كل عنصر من عناصر العملية الإدارية

جدول رقم (1-4): القرارات التي تتخذ على مستوى العمليات الإدارية

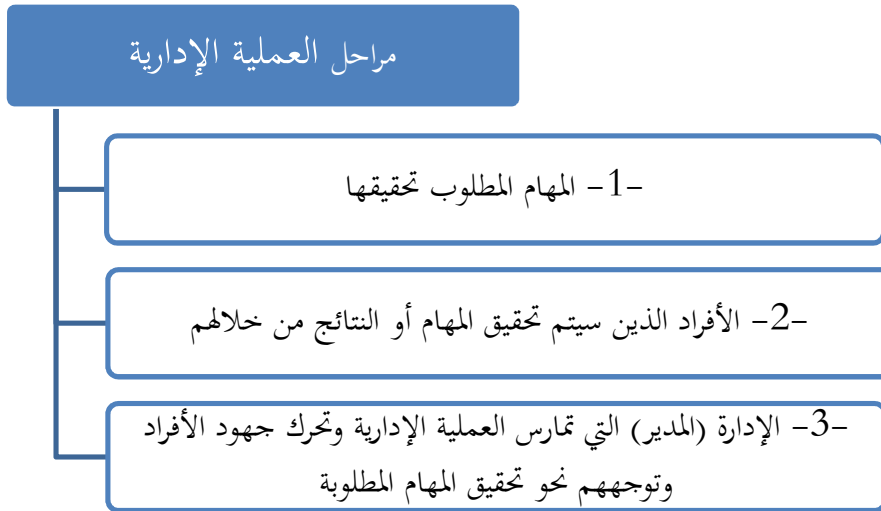
القرار الإداري	العملية الإدارية
الخطط والبرامج والسياسات	عملية التخطيط
الهيكل التنظيمي والمجرى التنظيمي	عملية التنظيم
التناسق والإشراف والمتابعة والاتصال	عملية القيادة
نظام الرقابة (الإنتاج، العمليات، الجودة)	عملية الرقابة

المصدر: (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 230)

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

بعد دراستنا لعناصر العملية الإدارية يتبين أن المدير أو الرئيس يبدأ عمله بتحديد الأهداف من خلال استكشاف الحاضر والتنبؤ بالمستقبل...، وذلك عبر التخطيط؛ وبعدها يقوم بجمع الأموال والأفراد والموارد معًا في التوقيت المناسب...، من خلال التنظيم؛ ويستمد المدير قوته في ذلك من خلال الأفراد حيث لا بد أن يقودهم ويحفزهم...، من خلال التوجيه؛ ويتم كل هذا العمل من قبل المدير في ظل إمكانيات مالية ومادية ولوائح وشروط وخلال وقت معين...؛ من خلال الرقابة، وبعد ادماج كل عناصر العملية الإدارية تتم صناعة القرار، ويوضح الشكل رقم (1-3) الخطوات أو المراحل التي تتم عبرها العملية الإدارية.

شكل رقم (1-3): مراحل العملية الإدارية



المصدر: (محمد ا.، العملية الإدارية، 2006-2007، صفحة 36)

المبحث الثالث: الإدارة العمومية الجزائرية

ستعرض من خلال هذا المبحث لدراسة النظام الإداري للدولة الجزائرية، وقطاع الوظيفة العمومية الجزائرية المسؤولة عن تسيير المرافق العمومية، ومراحل تطور العملية الإدارية في الوظيفة العمومية الجزائرية.

المطلب الأول: النظام الإداري الجزائري

قبل الولوج إلى دراسة الإدارة العمومية الجزائرية يجب التحدث أولاً على التنظيم الإداري ونظام الحكم الذي تخضع له هذه الإدارات، فالجزائر على غرار أغلبية الدول الأخرى توجد بها إدارة لا مركزية إلى جانب الإدارة المركزية، وبروز اتجاه حديث متمثل في الحوكمة في الإدارة الحكومية، في بداية التسعينيات من القرن الماضي، ساهم في بلورة مفهوم اللامركزية، حيث تأكدت ضرورة الانتقال من الإدارة الحكومية التقليدية التي تتميز ببعدها عن المواطنين وارتباطها بالعمليات الإدارية إلى الإدارة الحكومية الأكثر تفاعلاً وتكاملاً بين عناصر الدولة، ولعل من أبرزها الإدارات العمومية، ولقد عرف النظام اللامركزي الإداري بتعريفات وصياغات عديدة ومختلفة، غير أن كلها تلتقي عند تحديد مبادئ النظام الإداري اللامركزي.

الفرع الأول: تعريف النظام الإداري اللامركزي.

للدول الحديثة أسلوبين مختلفين في تنظيم أجهزتها الإدارية لكنهما منسجمين ومتكاملين، وهما المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية، حيث تأخذ كل دولة منها بما يتوافق ويتمشى مع ظروفها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

وقبل التطرق إلى تعريف النظام الإداري اللامركزي، يجب أن نتعرف أولاً على معنى المركزية واللامركزية (المهني، 2008، صفحة 59)، والتي تعتبر أحد المفاهيم الأساسية والمرتبطة ارتباطاً كبيراً بمسألة تفويض السلطة، وتعني المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي، أي أن حق الاحتفاظ بالسلطات، يتركز في يد شخص واحد أو في مستويات الإدارة العليا، أما اللامركزية فتعني درجة توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة، في الحياة العملية لا توجد مركزية ولا مركزية مطلقة، ففي كل الحالات تكون درجة المركزية أو اللامركزية مسألة نسبية، ففي كل تنظيم نجد مركزية ولا مركزية في نفس الوقت.

ويتجه التنظيم نحو اللامركزية كلما:

- زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الأقل؛

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

- زادت أهمية القرارات التي يتم اتخاذها في مستويات الإدارة الدنيا؛
 - ازدياد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في مستويات الإدارة الدنيا؛
 - كانت درجة أهمية هذه القرارات عالية.
- وتتمثل مزايا المركزية في (عبد الوهاب، 2005، صفحة 131):
- المركزية تقوي سلطة الدولة؛
 - المركزية هي الأسلوب الضروري لإدارة المرافق العامة القومية؛
 - المركزية من شأنها أن تؤدي إلى توحيد النظم والإجراءات الإدارية؛
 - المركزية تؤدي إلى تقليل النفقات العامة والحد من الإسراف نظرًا لخبرة وحنكة موظفي السلطة المركزية.
- بينما تتمثل مزايا اللامركزية في:
- سرعة اتخاذ القرار؛
 - تخفيض الأعباء الإدارية؛
 - الاستفادة من الظروف المحلية عند اتخاذ القرار؛
 - إنعدام الفجوة بين صانع القرار ومنفذ القرار؛
 - تحقيق علاقات جيدة والتي يترتب عليها عادة زيادة في التعاون والتنسيق.

الفرع الثاني: اللامركزية الإدارية المرفقية

تنقسم اللامركزية إلى قسمين لامركزية سياسية ولا مركزية إدارية، وما يهمننا في البحث هو اللامركزية الإدارية والتي تنقسم هي بدورها إلى قسمين هما (عبد الناصر، 2010): اللامركزية الإدارية المرفقية والتي تقوم على وجود أشخاص معنوية (مؤسسات عامة) متخصصة في موضوع نشاط معين، تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي بهدف تقديم خدمة معينة على المستوى المحلي أو الوطني، واللامركزية الإدارية الإقليمية والمتجسدة في الجماعات الإقليمية.

وهناك من يصنف اللامركزية الإدارية إلى (عتيقة، 2011، صفحة 54):

لامركزية إدارية كلية: ويتم فيها توزيع الكثير من الصلاحيات للوظيفة الإدارية على هيئات أخرى خارج نطاق السلطة المركزية كالوحدات المحلية، وذلك عن طريق التفويض، وهو نظام الإدارة المحلية. لامركزية إدارية جزئية: يتم فيها توزيع بعض الصلاحيات الضرورية لتسيير المرافق العامة على مستويات إدارية أدنى من العاصمة، كإدارات فروع الوزارات مثلاً، ويكون ذلك غالباً عن طريق التفويض، وهو ما يسمى باللامركزية الإدارية المرفقية.

إن نظام الإدارة المحلية هو نظام قديم كان متواجداً عبر مختلف الحضارات الإنسانية السابقة، وكمثال على تواجد الإدارة المحلية الناجحة، ما كان متواجداً في الحضارة الإسلامية في عهد الخليفة عمر بن الخطاب من خلال اختياره لعمر بن العاص كأول والٍ على مصر، حيث ولى الخليفة عمر بن الخطاب عمرو بن العاص على أساس معرفة هذا الأخير بأهل مصر وطبيعتها فهو بخبرته يستطيع أن يدير شؤون مصر بحكمة، وفي مقابل ذلك أخضعه لرقابة شديدة، فراقب نظامه في الحكم والإدارة وأحصى أمواله، ومما يثبت حسن سير الإدارة المحلية خلال هذه الفترة أن المصادر لم تشر إلى ثورة قام بها أقباط مصر أو صدرت منهم شكوى من ظلم مالي أو إداري وقع عليهم (صفاء، 1991، الصفحات 43-44).

أما نظام الإدارة المحلية كظاهرة قانونية فلا يرجع تاريخه التشريعي إلى أكثر من القرن التاسع عشر، ففي إنجلترا لم يكن للمدن مجالس محلية يشترك فيها المواطنون قبل عام 1835م، وقد يكون أول تشريع صدر في هذا المجال هو قانون الإصلاح عام 1832م، ثم توالى بعد ذلك تشريعات أخرى منظمة للحكم المحلي بها، وكذلك الشأن بالنسبة لفرنسا إذ لم تظهر بها مجالس محلية إلا في سنة 1833م (بومدين، 2010، صفحة 28)

ومن المفاهيم الأساسية القريبة من مفهوم الإدارة المحلية مفهوم الحكم المحلي أو اللامركزية السياسية، حيث يستخدم بعض الكتاب هذين المفهومين بشكل مترادف معتبرين أنهما يشيران إلى أسلوب واحد من أساليب الإدارة يتباين تطبيقه من دولة إلى أخرى.

ولعل استخدام الكتاب الإنجليزي- حيث انتقلت من هناك تجربة الإدارة المحلية إلى العديد من دول العالم- لاصطلاح (Local government) و (Local Administration) بشكل مترادف هو السبب في

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

استخدام بعض الكتاب العرب لاصطلاح "الحكم المحلي" وهم يتحدثون عن "الإدارة المحلية" مع أن هناك فرقاً بين المسألتين.

فالحكم المحلي هو أحد صور اللامركزية السياسية ويأخذ طابعاً سياسياً ودستورياً، أما الإدارة المحلية فهي إحدى صور اللامركزية الإدارية ولا علاقة لها من حيث المبدأ بتركيبية الدولة أو بتكوينها السياسي (فؤاد ، 1979 ، صفحة 153). فقد تظهر الدولة من حيث تكوينها في صورة بسيطة مثل الجزائر، بحيث تكون السيادة فيها موحدة ومتجانسة داخلياً وخارجياً بمعنى أن يكون لها تمثيل سياسي واحد في الخارج ولها دستور واحد يطبق في كل أنحاء الدولة ولها سلطة تشريعية واحدة وحكومة واحدة ولها سلطة قضائية واحدة يخضع لها جميع الأفراد، وقد تظهر في صورة مركبة أو فيدرالية مثل أمريكا وسويسرا، حيث تتكون كل منها من عدة دويلات أو ولايات ولكل واحدة منها دستور مستقل وسلطات تشريعية وقضائية وتنفيذية مختلفة عن سلطات الدولة الفيدرالية.

حيث في النوع الأول من الدول يمكن أن توجد مجالس محلية كتطبيق لفكرة اللامركزية الإدارية في بعدها الإقليمي، حيث يتصل وجود مثل هذه المجالس فقط بطريقة تسيير الوظيفة الإدارية في الدولة ولا علاقة له بوحدها السياسية أو القانونية، أما في النوع الثاني من الدول فيمكن الحديث عن مسألة الحكم المحلي أو اللامركزية السياسية حيث يتم توزيع السلطة (السياسة) بين الدولة الاتحادية والدويلات أو الولايات التابعة لها ويمكن تلخيص أهم الفوارق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي في النقاط التالية (محمد ا. ، 2009 ، صفحة 57):

- 1- يمكن تطبيق الإدارة المحلية في جميع الدول البسيطة والمركبة، بينما الحكم المحلي يطبق فقط في الدول الاتحادية.
- 2- الإدارة المحلية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري في حين أن الحكم المحلي أو اللامركزية السياسية هي أسلوب من أساليب التنظيم السياسي في الدولة، ولذلك فإن موضوع الإدارة المحلية يدرس عادةً في مادة القانون الإداري، في حين أن موضوع الحكم المحلي يدرس عادةً في مادة القانون الدستوري.
- 3- نظام الإدارة المحلية يقوم على مجرد نقل مباشرة بعض الاختصاصات الإدارية وليس السياسية من السلطات المركزية إلى هيئات محلية، بينما الحكم المحلي أو اللامركزية السياسية تقوم على أساس توزيع مظاهر السيادة الداخلية بين الدولة الاتحادية والدويلات الأعضاء.

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

4- الهيئات المحلية يتحدد اختصاصها بقانون يصدر عن البرلمان (إما بصورة عامة أو على سبيل الحصر)، بينما الدستور الاتحادي في الدول المركبة هو الذي يحدد اختصاص الولايات.

5- الهيئات المحلية تخضع لرقابة وإشراف الحكومة المركزية، في حين أن الولايات في الدول الاتحادية لا تخضع لرقابة وإشراف الدولة الاتحادية.

وهناك جدل بين الفقهاء في التعبير عن مفهومي الإدارة المحلية والحكم المحلي، حيث هناك من يقر بوجود اختلاف بين المفهومين، وبعضهم ينفي هذا الاختلاف وعليه فهناك ثلاثة آراء وتوجهات في تفسير هذا الموضوع (أيمن طه، 2008، الصفحات 45-46)

الاتجاه الأول: يقول إن هناك فرقا بين المصطلحين، إذ أن الإدارة المحلية هي اللامركزية الإدارية حيث توزع الوظيفة الإدارية بين الدولة والوحدات المحلية، أما الحكم المحلي فهو اللامركزية السياسية، حيث توزع الدولة الوظيفة السياسية بينها وبين الوحدات المحلية، وعلى هذا الأساس فالحكم المحلي لا يكون إلا في الدول الفدرالية، أما الإدارة المحلية فتوجد في الدول المركبة والبسيطة، فمعيارتفرقة هو العامل السياسي.

الاتجاه الثاني: يقول إن الإدارة المحلية هي خطوة أساسية للحكم المحلي، لأن بعض الدول عندما تريد تطبيق اللامركزية الإدارية (الإقليمية) تفوض الصلاحيات لممثلي الأقاليم والمحافظات، وبعد ذلك تبدأ بتطبيق الإدارة المحلية، في حالة النجاح نطبق الحكم المحلي ويعتمد هذا الاتجاه على معيار الانتخابات، فإذا وجدت الانتخابات فهناك إذن حكم محلي، وإذا كان أعضاء المجالس معينين، فهي إدارة محلية.

الاتجاه الثالث: يقول انه لا يوجد فرق بينهما في المدلول ولكن تتباين أساليب الإدارة من دولة إلى أخرى حسب ظروفها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

فهناك إذن علاقة وطيدة بين الإدارة المحلية ونظام الحكم المحلي فكلاهما يعتبر أسلوب من أساليب إدارة الجهاز الإداري غير أن نظام الإدارة المحلية يعتبر خطوة من الخطوات الواجب على الحكومات اتخاذها حتى تصل إلى نظام سليم للحكم المحلي، فالأخذ بنظام الإدارة المحلية يهيئ البيئة الصالحة لإرساء نظام الحكم المحلي على أسس سليمة، خاصة في الدول النامية التي لا تستطيع تطبيق نظام الحكم المحلي إلا تدريجياً وعلى مدى طويل، أي بعد أن تقضي على معظم مظاهر التخلف الاجتماعي الموجود بالأقاليم المختلفة، ولتطبيق أي من النظامين

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

يتطلب الأمر حدود جغرافية واضحة تبين حدود كل إقليم جغرافي، وتكوين فئة من القيادات الإدارية لإدارة الأجهزة المحلية بالكفاءة المطلوبة (حسن و مصطفى، 1986، الصفحات 66-67).

وأخيراً يرى الباحث أنه مهما كان الاختلاف بين نظامي الإدارة المحلية والحكم المحلي، فإن ما تتمتع به الهيئات المحلية من قدرة على اتخاذ قرارات ذات أهمية تعود بالفائدة على المجتمع المحلي، وما مدى استقلالية تلك القرارات وقدرتها على إحداث تغييرات ايجابية في ظل مشاركة المواطنين، هو الذي يرسى نظام سليم لتسيير شؤون ذلك المجتمع المحلي بغض النظر عن التسمية، فقانون الوظيفة العمومية الجزائرية لا يمنح حرية كبيرة للإدارات العمومية وللموظفين العموميين ولا يقدم تحفيزات لهم من أجل تحسين الأداء وتطوير الإجراءات الإدارية حيث لا يتم تقييم الأداء الإداري ولا أداء الموظفين من أجل ترقيتهم ومنحهم امتيازات، مما يقلل من حبههم للعمل ويقضي على قدراتهم الإبداعية، إذ أن إدارات الوظيفة العمومية اليوم تعاني من سوء تسيير كبير وهي غير فاعلة بما يرقى إلى المستوى المطلوب.

المطلب الثاني: تقديم الوظيفة العمومي الجزائري

لكل شخص حق التساوي مع الآخرين في تقلد الوظائف العامة في بلده، فالوظائف العامة حق للمواطنين وتكليف للقائمين بها لخدمة الشعب وتكفل الدولة حمايتهم وقيامهم بأداء واجباتهم في رعاية مصالح الشعب، فتقلد الوظيفة العامة يمثل شرفاً عظيماً وحقاً من الحقوق المقررة للمواطن وإعلاء شأن الوظيفة هو إعلاء لشأن الدولة لأن نجاح الدولة وتقدمها لا يقوم إلا على أكتاف من يشغلون الوظيفة العامة، وسنتطرق من خلال هذا المطلب لدراسة مفهوم الوظيفة والموظف العموميين، وشروط تصميم الوظائف، والأنظمة المعاصرة في شغل الوظائف.

الفرع الأول: ماهية الوظيفة والموظف العموميين

1- تعريف الوظيفة العمومية

تتميز الوظيفة العمومية عن باقي قطاعات النشاط المختلفة، المالية والتجارية، والاقتصادية وغيرها أنه ينظمها قانون خاص ومميز، أطلق عليه في الجزائر "القانون الأساسي العام للوظيفة العامة"، ويحكم بشكل عام كل

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

العمليات التي تتم عالم الوظيفة العامة، ومسار الموظف العام بدءًا بالتعيين والتثبيت إلى الترقية والانتداب والاستيداع والتكوين وحقوق الموظف وواجباته والاستقالة والتأديب والتقاعد وغيرها من الوضعيات المختلفة.

تعرف الوظيفة العمومية على أنها مركز قانوني يشغله الموظف وهي عادة موجودة قبل أن يشغلها أحد، فهي مستقلة بوجودها عن من يشغلها ومرتبطة بحقوقها وواجباتها، فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو إستقالة أو إقالة شاغلها، والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع (سلوى، 2015/2014، صفحة 45).

ويعرف أندري لوبادير (بوساحية ، 2000، الصفحات 5-6) الوظيفة العمومية على أنها: "مجموعة الصلاحيات القانونية التي يمارسها صاحبها من أجل المنفعة العامة وليست في أي حال من الأحوال مشكلة من حقوق مالية تعود إلى صاحب الوظيفة التي يمكن امتلاكها"، وهذا التعريف يجمع بين الجانب المادي والجانب الشخصي مما يوضح أن للوظيفة العامة عنصرين هما:

العنصر المادي: يتمثل في النشاط الذي يقوم به الموظف العام، بمعنى مجموعة الصلاحيات التي يخولها إياه القانون ويمارسها في إطار يوضح مسؤولياته، ويكون ذلك من أجل تحقيق منفعة عامة، ومن هذا المنطلق فإن مناط النشاط الذي يقوم به الموظف العام لا بد أن يكون لتحقيق المنفعة العامة وليس الخاصة.

العنصر الشخصي: مفاده أنه لنكون أمام وظيفة عامة لا بد أن يخول النشاط الذي يستهدف المنفعة العامة لموظف عام يخضع لنظام قانوني محدد يتناول مساره الوظيفي ويجدد مسؤوليته التأديبية في حالة إخلاله بما يقع عليه من التزامات.

وتعرف الوظيفة العمومية أيضًا على أنها خدمة عامة يؤديها موظف عام للأفراد أم للدولة أم أحد فروعها أم مصالحها العامة يحكمه عدد من الواجبات وله عدد من الحقوق، وذلك في نطاق قانوني معين يحدد علاقته بجمهور المنتفعين بالخدمة العامة، وعلاقتهم به (فتحي محمد عبده، 2010، صفحة 104).

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

كما تعرف الوظيفة العمومية على أنها: مجموعة من الواجبات والمسئوليات والتخصصات والسلطات التي تناط بالموظف كما يحددها القانون وعليه أن يلتزم بتنفيذها ويحترمها ويستوعبها ويتدرب على مزاوتها ويطبقها على أفضل وجه.

وهي عبارة أيضاً عن " كيان قانوني قائم في إدارة الدولة، وهي تتألف من مجموعة أعمال محددة، ويطلق على شاغلها اسم الموظف العام"، وتنقسم إلى أنواع فقد تكون دائمة أو مؤقتة، كما قد تكون مشغولة أو شاغرة، ولكل واحد منها تعريف خاص (محمد البداح، 2011، الصفحات 22-23)

فالوظيفة الدائمة، هي التي تقتضي القيام بعمل غير محدد بزمن معين على عكس الوظيفة المؤقتة التي تقتضي القيام بعمل مؤقت، ينتهي في زمن معين، أو تكون مستحدثة في الأصل لغرض مؤقت.

وتكون الوظيفة مشغولة، عندما يعين فيها موظف يقوم بتأدية المهمات المحددة في إطارها المعروف وإذا وجدت الوظيفة وأحدثت بموجب نص معين، ولم يعين فيها موظف لشغلها لسبب من الأسباب، فتسمى عندئذ "وظيفة شاغرة".

فالوظيفة العمومية هي خدمة عامة يؤديها الموظف العام للأفراد أو للدولة أو أحد فروعها ومصالحها العامة في نطاق نظام قانوني معين يحدد علاقته بمن يؤدي إليه هذه الخدمة وعلاقتهم به، ومنظماً لحقوق وواجبات الوظيفة (النحاس، 2010، صفحة 6).

2- تعريف الموظف العمومي

يعرف الموظف العمومي على أنه كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة أحد المرافق العامة تتولى إدارته الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الإقليمية أو المرفقية، وذلك بتولي منصب دائم يدخل في نطاق التنظيم الإداري للمرفق (فتحي محمد عبده، 2010، صفحة 104).

فهو بذلك يعرف على أنه كل شخص يعين في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام ويكون تعيينه في وظيفة دائمة وبصفة مستمرة.

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

أو هو "الشخص الذي يسهم في عمل دائم في مرفق عام تديره الدولة وغيرها من الوحدات الإدارية بأسلوب الاستغلال المباشر، ويكون إسهامه في هذا العمل عن طريق إسناد مشروع لوظيفة تنطوي على قرار بالتعيين من جانب الإدارة" (محمد البداح، 2011، صفحة 25).

ويعرف الموظف العمومي على أنه كل فرد يحصل على مرتب تلتزم الخزينة العامة بدفعه إليه مباشرة (عبد الناصر ، الموظف العمومي وعلاقته بالدولة، 2015، صفحة 119).

رغم أن هناك اختلاف حول تعريف الموظف العام إلا أن هناك شروط متوفرة مشتركة بين تعاريف الموظف وهي (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 105):

- منصب وظيفي عام دائم؛
- حيازة قرار تعيين من إدارة نظامية بالدولة أو من أحد أشخاص القانون العام من السلطة المختصة؛
- المساهمة في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون، وتوفر الضمانات للموظف العام.
- ويجب على الموظف العام أن يؤدي عمله على أحسن وجه وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات عمله، ومن بين واجباته الأخرى مايلي:
- أداء العمل المكلف به ولو كان ذلك في غير أوقات العمل الرسمي إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك؛
- احترام الجمهور وحسن المعاملة وعدم التماطل في الأداء وإنجاز الخدمة في الوقت المناسب؛
- أن يحترم وظيفته ويحافظ على كرامتها وفقاً للعرف العام وأن يحسن التصرف ويحافظ على الإحترام والأدب؛
- الإلتزام بأوقات العمل واحترام المواعيد والإجراءات والتعليمات الداخلية للوحدة التي يعمل بها كحالة التغيب عن العمل أو التأخر عن المواعيد؛
- أن يكون على إتصال مع الوحدة التي يعمل بها من خلال إبلاغهم بكل تغيير يطرأ على عنوانه أو رقم هاتفه أو حالته الإجتماعية في مدة أقصاها شهر؛

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

- المحافظة على ممتلكات وأموال الوحدة التي يعمل بها؛
- المحافظة على سير العمل من خلال العمل الجماعي مع الزملاء في الواجبات المستعجلة وتنفيذ ما يصدر من أوامر بدقة وأمانة وذلك في حدود النظم والقوانين المعمول بها.

الفرع الثاني: شروط تصميم الوظيفة

إن تصميم الوظيفة يعد من أهم عناصر بناء المؤسسات فهو يوضح أنشطة ومهام كل وظيفة ومن سيقوم بها ويربط بين مختلف الوظائف في المنظمة، ولكي يتم التصميم بصفة جيدة يجب احترام العناصر التي لا توضحها خريطة التصميم والتي من بينها (السيد، هياكل القطاع الحكومي: الأهمية والوظائف، 2011، صفحة 235):

- عدم وجود تحديد دقيق وكاف يصف درجة سلطة ومسئولية كل منصب؛
 - صعوبة الفصل بين أنواع الوظائف في خريطة التنظيم فمن العسير التفرقة بين وظائف التنفيذ والوظائف المساعدة له؛
 - البعد الخطي عن قمة السلم الهرمي أو عن المدير التنفيذي لا يعبر عن وضع أو أهمية المنصب، كما أن الخريطة لا تبين كل خطوط الإتصال؛
 - عدم قدرة الخريطة على كشف التنظيمات غير الرسمية.
- وتثار عند تصميم وظائف المؤسسات ثلاثة أسئلة رئيسية هي: ما هي الوحدات التنظيمية الواجب إنشائها؟ ما هي العلاقات التي يجب أن تخلق بين هذه الوحدات؟ من يمتلك سلطة اتخاذ القرارات؟
- ولكي يتم تقويم الوظيفة بطريقة صحيحة يجب إتباع ما يلي (أحمد رسلان، 2009، الصفحات 197-198):

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

- وضع سياسة توظيف ثابتة وملائمة تقوم على معرفة الحاجة الفعلية للوظائف والمؤهلات والخبرات المطلوبة لشغلها، وشروط التعيين فيها، وذلك فضلاً عن وضع برامج التدريب الملائمة؛
- قيام المرتبات على أساس سليم، بحيث يكون الأجر بقدر العمل وبقدر مؤهلات وخبرات شاغل الوظيفة؛
- وضع تنظيم للسلك الوظيفي يتفق وحاجات النشاط الإداري من ناحية، ويفتح الأمل أمام الموظفين للتقدم خصوصاً في الدول التي تعتبر الوظيفة مهنة من ناحية ثانية، فضلاً عن وضع معايير لتقارير الكفاية يتم وفقاً لها ضبط عمليات الترقية والنقل من ناحية ثالثة؛
- تحقيق النشاط الإداري بأقل عدد ممكن من الموظفين، وفي أسرع وقت وبأقل قدر من النفقات، وذلك فضلاً عن كشف ومعالجة مشاكل التنظيم الإداري، بالإضافة إلى وضع تقدير سليم لميزانية الوظائف العامة؛
- تحقيق الانسجام بين فئات الموظفين المختلفة، وذلك بقيام سياسة التوظيف على أساس من العدالة التي يراعى فيها اختلاف ظروف وطبيعة النشاط الإداري في مجالاته المختلفة.

الفرع الثالث: الأنظمة المعاصرة في شغل الوظائف العمومية

ويستهدف هذا الفرع دراسة الأنظمة المعاصرة في شغل الوظائف العمومية وهما: النظام الأمريكي، والنظام الأوروبي، والتعرف على خصائص ومزايا وعيوب كل نظام كمحاولة للتعرف على أي من هذه الأنظمة أفضل للتطبيق.

وقد تبين اختلاف مفهوم الوظيفة العامة في النظام الأمريكي عن النظام الأوروبي، وذلك حسب النظام السياسي للدولة (فتحي محمد عبده، 2010، صفحة 105).

ففي النظام الأمريكي ينظر للوظيفة العامة على أنها عمل متخصص؛ حيث يشغل الفرد في هذا النظام وظيفة تشمل مجموعة من الواجبات المتخصصة، وتتوافر فيه صفات معينة ترتبط بنظام التعليم، وكذلك بالنظام السياسي، ولا يتم شغل الوظائف تلقائياً بالترقية بل التقدم من الداخل أو الخارج للتعيين من جديد.

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

أما في النظام الأوروبي فينظر إلى الوظيفة العامة كمهنة يتفرغ لها الموظف طيلة حياته، وتتميز بالاستقرار والاستمرار، ولا تحتاج إلى التخصص الدقيق لشغلها بل التخصص العام، وكذلك يعين الفرد بالوظيفة بناءً على شروط معينة ويبقى بها حتى يستقيل، أو يحال إلى المعاش، أو يُفصل لأسباب تأديبية، أو مرضية، وتعتمد الوظيفة في هذا النظام على الترقية داخل السلم الوظيفي.

المطلب الثالث: مراحل تطور العملية الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري

تطور القطاع الإداري الجزائري عبر العديد من المراحل وتزامن ذلك مع تطور قطاع الوظيفة العامة من حيث المنظومة القانونية والعملية، ومن أهم هذه المراحل ما سنتطرق إلى دراسته في هذا المطلب وهي خمسة مراحل كالتالي: الوظيفة العمومية الجزائرية في فترة ما قبل الاستقلال 1946-1962؛ الوظيفة العمومية الجزائرية الموروثة عن التركة الفرنسية 1963-1966؛ الوظيفة العمومية للجزائر المستقلة حديثاً 1967-1986؛ الوظيفة العمومية الجزائرية في فترة الأزمة 1986-1990؛ الوظيفة العمومية الجزائرية المستقرة 1990- إلى يومنا هذا.

الفرع الأول: الوظيفة العمومية الجزائرية في فترة ما قبل الاستقلال 1946-1962

عرفت هذه المرحلة احتكار الفرنسيين للوظائف على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية حيث تميزت هذه الفترة بإقصاء الجزائريين من التوظيف والالتحاق بمناصب العمل على مستوى الإدارات الفرنسية وذلك بموجب القانون الخاص بالوظيفة العامة الصادر في 19 أكتوبر 1946.

كما تميزت هذه الفترة بمحدودية النظام الفرنسي القائم على تسيير شؤون البلاد إذ لم يكن يستجيب لمتطلبات المواطنين، إضافة إلى احتكاره لكل السلطة وتدخله في كل ما يخص قطاع الوظيفة العمومية وعدم منح الفرصة للمواطنين الجزائريين للمشاركة في تسيير الوظائف العمومية، بدليل وجود مصادر فرنسية أشارت إلى أن عدد الإطارات الجزائرية لم يتعدى 600 إطار سنة 1962 وهو عدد غير كافي لتأطير المؤسسات والهياكل وتلبية احتياجات المواطنين من الخدمات (جمال ر.، 2017، صفحة 317).

الفرع الثاني: الوظيفة العمومية الجزائرية الموروثة عن التركة الفرنسية 1963-1966

بعد الاستقلال واجهت الإدارة الجزائرية الكثير من الأزمات أهمها غياب إطار قانوني وتشريعي يتماشى مع السياق الجزائري وندرة الإطارات والكفاءات المحلية القادرة على تسيير جميع المرافق العمومية، فغداة الإستقلال كان

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

من غير الممكن ولأسباب موضوعية التحلي كلياً عن التشريع الفرنسي باعتباره التشريع الذي حكم الإدارة الجزائرية خلال الفترة الاستعمارية، والمتمثل في الأمر المؤرخ في 4 فيفري 1959 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة الفرنسي والذي كان يسري على الموظفين الجزائريين آنذاك (عمار، 2015، صفحة 37).

ونظراً لهذه الأزمات وندرة الكفاءات تقرر تخفيض مستوى التعليم المشترط لتقلد المناصب في الوظائف العمومية وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 62-503 المؤرخ في 19 يوليو سنة 1962 والذي يوضح ويحدد الإجراءات والتدابير الخاصة بالدخول إلى مناصب الوظيفة العمومية وتسييرها (جمال ر.، 2017، الصفحات 317-318)، كما استمر سريان تطبيق القانون الفرنسي في هذه المرحلة وهو ما حمله القانون رقم 157-62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962. وقد وضع هذا القانون وفي ظل الدولة المستقلة أنه ينبغي إصدار تشريعات تلائم طموحات الشعب الجزائري، ليبقى الاحتفاظ بتشريع الدولة الاستعمارية إلى حين التفكير في إعداد نصوص تلائم فلسفة وتوجه الدولة الجزائرية (عمار، 2015).

وما ميز هذه المرحلة أيضاً هو إعادة إدماج بعض الموظفين والإستعانة ببعض الإطارات الفرنسية والمغربية والتونسية سواء بتوظيفهم أو تكليفهم بمهام تكوين إطارات جزائرية، إذ تؤكد الأرقام أن عدد الموظفين الفرنسيين والأجانب في سنة 1964 بلغ 16.292 موظف تم الاستعانة بهم بغرض التكوين والتأطير وضمان حد أدنى للخدمة العمومية (عمار، 2015)، ومن بين الموظفين الذين تم إدماجهم أيضاً الموظفين الذين تم عزلهم بسبب انضمامهم إلى حزب أو جيش التحرير الوطني الجزائري، وقد جاءت هذه التعليمات في الأمر رقم 62-06 المؤرخ في 6 يوليو 1962 والمرسوم رقم 62-28 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 (جمال ر.، 2017، صفحة 318).

إن الأزمات التي ميزت هذه الفترة جعلت التفكير في إيجاد الحلول ضرورة حتمية، وخاصة في ظل تشعب واختلاط القوانين بين ما هو موروث من التركة الفرنسية وما هو جديد والذي في غالب الأحيان يكون حلاً مؤقتاً لمشكلة ما، ومع استحالة استمرار هذا الوضع صدر أول قانون خاص بقطاع الوظيفة العمومية الجزائرية في نهاية هذه المرحلة، وذلك من خلال الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (الأمر 66-133، 1966، صفحة 542). وأهم ما ميز هذا القانون هو نشر الأسباب التي أدت إلى إصداره ومن أهمها ضرورة تدعيم الهياكل الإدارية وتنظيمها وترتيبها وتنسيقها، وليبين أن فترة اختيار

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

الموظفين بشكل جماعي قد انتهت، وقد نصت المادة الأخيرة من هذا القانون على أن تطبيق هذا الأمر وسريانه يكون ابتداءً من 1 جانفي 1967.

الفرع الثالث: الوظيفة العمومية للجزائر المستقلة حديثاً 1967-1986.

بعد أن صدر أول قانون أساسي للوظيفة العمومية في الجزائر المستقلة بموجب الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966. وتضمن هذا الأمر بيان الأسباب والذي وضع الوضعية التي كانت تعانيها الهياكل الإدارية العمومية في الجزائر في الفترة السابقة، ولعل من أبرز هذه الأسباب التغير في شروط التوظيف وفي مفهوم الوظيفة العمومية في آن واحد فالتوظيف كان من قبل خاص بالفرنسين ويتم عن طريق المسابقة أما في هذه الفترة فالتوظيف يكون بناءً على توفر شروط معينة كما تم تخفيض المستوى التعليمي لشاغل الوظيفة؛ كما تم تبني مفهوم الوظيفة العمومية المهنية كوسيلة لتثبيت إطارات الإدارة من أجل ضمان استمرار الوظيفة والاستجابة لتجديد كل أصناف الموظفين، حيث أصبح الموظف يمارس أعمالاً إدارية مختلفة ولا يطلب منه الحصول على معرفة تقنية أكثر من حصوله على كفاءة عامة.

وحدد تاريخ سريان هذا الأمر يوم 01 جانفي 1967، وجاءت مرحلة تطبيقه حيث تضمن 79 مادة موزعة عبر ثمانية أبواب شملت على الترتيب أحكام عامة حول الوظيفة العمومية؛ شرح شروط التكوين والتوظيف؛ الأجور والنظام الاجتماعي؛ وسائل التقييم وشروط الترقية؛ شرح الحالات التي يقع فيها الموظف؛ الإحالة على التأديب؛ وإنهاء المهام؛ وأخيراً أحكام مختلفة خاصة بقطاع الوظيفة العمومية، وتبع صدور هذا الأمر مجموعة من المراسيم، التي تفسر بعض المواد من الأمر الخاص بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، هذا الأخير الذي يعتبر أهم حدث في تاريخ المؤسسات الإدارية الحديثة وبداية تكوين للمنظومة الإدارية للجزائر المستقلة.

وجاء الأمر 66-133 لترسيخ جملة من المبادئ في مجال الوظيفة العمومية للجزائر المستقلة والقضاء على بعض المظاهر الموروثة عن القوانين الفرنسية من أبرزها: مبدأ الدخول المتساوي في الوظيفة العمومية؛ عدم قبول أي شخص كان موقفه أثناء حرب التحرير مناهضاً لمصالح الوطن في الوظيفة العمومية؛ عدم توظيف أي شخص لم يكن لديه الجنسية الجزائرية قبل عامين على الأقل أو لم يكن يتمتع بحقوقه الوطنية وحسن السيرة والأخلاق، وهذا تطبيقاً لمبدأ الولاء ومحاربة كل ما من شأنه أن يؤثر على السير الحسن للإدارة العمومية الجزائرية.

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

ثاني أهم حدث بعد هذا الأمر في هذه الفترة هو صدور القانون الأساسي للعامل بموجب القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 (قانون رقم 78-12 ، 1978 ، صفحة 724).

وقد صدر هذا القانون لتدعيم بعض النقائص الموجودة في الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 خاصة المتعلقة منها بالعامل أو الموظف، ليحسد فقرة نوعية في تطور الإدارة الجزائرية إذ تتطابق كثير من المواد سواء في مجملها أو في أجزاء منها مع المبادئ الخاصة بالتنمية الإدارية وحماية العامل وتوفير حسن المعيشة له وهذا ما تدعو له أساسيات الإدارة العمومية الحديثة، إذ تنص المادة 4 من هذا القانون على اعتبار الوظيفة أو العمل شرط أساسي للتنمية الاقتصادية وهو في نفس الوقت مصدر قوت العامل ورزقه وبالتالي مصدر الإرتياح وهذا ما يتطابق مع هدف توفير قوت المعيشة الذي هو من أهداف الحكمة، كما نص هذا القانون من خلال مواده على ضمان المساواة بين العاملين من حيث الحقوق والواجبات، وتأمين العامل وأسرته وتوفير الحماية الاجتماعية لهم، وضمان حقه في الراحة والتقاعد، وتشجيع التعاون بين العمال ومشاركة الجهود بينهم في سبيل تحقيق التنمية الاقتصادية، والحرص على زيادة مردودية العامل من خلال التقيد بالتنظيم الدقيق لمتطلبات العمل والمساعدة في إنجازها والابتعاد عن المسارات التي تؤثر عليه كالغيابات والتبذير بكل أشكاله والرشوة وتفريق وحدة الإدارة...، إن المتأمل لمواد هذا القانون يرى أنها تتحدث عن العامل ولا تتحدث عن الموظف فهل يشمل هذا القانون جميع القطاعات أم هو خاص فقط بالعامل أو بمعنى آخر عمال القطاع الاقتصادي.

إذ لا ينبغي أن نصرف النظر عن تعميم تطبيق القانون 78-12 على اعتبار أنه عرف العديد من العوائق في قطاع الوظيفة العمومية، هذا الأخير الذي تميز بتركيزه على القطاع الاقتصادي واختلافه عن المواد التي حملها الأمر 66-133 كما أضاف نصوص تطبيقية أخرى، فصار من غير الممكن التضحية بعدد كبير من النصوص والصادرة في سنوات عديدة ومحوها لترك المجال فقط للقانون 78-12. ومن هنا تعين التصريح بفشل الوحدة بين جميع العاملين في منظومة قانونية واحدة نظرًا لاختلاف كل قطاع عن الآخر، ثم إن المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي كانت تدار بسلسلة الأوامر المتعلقة بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، هذا التسيير الذي منح العمال مكانة مميزة تطبيقًا لفكرة العامل المنتج والمسير، فأصبح تواجد العمال في كل خلايا التسيير الخاصة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، ويتعذر تطبيق هذه الفكرة في قطاع الوظيفة العامة (عمار، 2015).

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

كما أن المادة ما قبل الأخيرة من هذا القانون وهي المادة رقم 216 لم تلغي كل أحكام الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 نهائياً، بل جاءت صريحة تلغي كل الأحكام المخالفة لهذا القانون بمعنى استمرار سريان الأمر 66-133 ماعدا المواد المخالفة للقانون 78-12.

بالإمكان أيضاً أن نضيف حدث ثالث لهذه المرحلة وهو صدور القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية وفق المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 (مرسوم رقم 85-59 ، 1985 ، صفحة 333)، وقد حمل هذا المرسوم حسب ما طرحه الدكتور سعيد مقدم إشكالية كبيرة تمثلت في: هل جاء مرسوم 1985 بديلاً عن أمر 66-133، وإذا كان الأمر كذلك فلماذا لم يتم التصريح بإلغاء أمر 66؟ ظلت هذه الإشكالية مطروحة على الصعيد الإداري، ونشأ عن هذه الإشكالية تساؤلات عديدة تفسر الغموض وعدم الوضوح على مستوى المنازعات القضائية والإدارية، إذ كيف لمرسوم صدر عن السلطة التنفيذية أن يلغي أحكام الأمر 66-133 رغم أن السلطة التشريعية ممثلة بالجلس الشعبي الوطني كانت تعمل بشكل عادي ومنتظم، كما غير هذا المرسوم بعض المصطلحات حيث تم تغيير مصطلح الموظف بمصطلح العامل ومصطلح الترسيم بمصطلح التثبيت، وأحدث هذا المرسوم تغييراً في أحكام الترقية فقد جاء هذا المرسوم بتغيير جذري مما عمق في درجة الإشكاليات المطروحة وعلاقة مرسوم 85 بأمر 66 (عمار، 2015).

الفرع الرابع: الوظيفة العمومية الجزائرية في فترة الأزمة 1986-1990.

شهدت الجزائر في هذه الفترة الكثير من التحولات نتيجة إهتزاز أسعار البترول، مما انجر عنه أزمة اقتصادية استدعت من الدولة الجزائرية تبني سياسة التقشف والإسراع في تطبيق المخطط الخماسي الثاني 1985-1989 تحت شعار "العمل والصرامة لضمان المستقبل" وقد ترتب عن هذه الوضعية أزمات اجتماعية منها غلاء الأسعار ونقص المواد الغذائية...، وصاحب هذه الأزمات سوء التسيير والبيروقراطية المسجل في قطاع الوظيفة العمومية.

وكانت أحداث 5 أكتوبر 1988 وانتشار المظاهرات الشعبية من بين نتائج هذه الأزمة مما أدى بالبلاد إلى الدخول في أزمة أمنية كانت ثمارها وخيمة على الشعب الجزائري في كل المجالات، وفيما يخص جانب الوظيفة العمومية فقد أثبت القانون الأساسي للعامل الصادر بموجب القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 عجزه حيث كرس الفوارق في الأجور بين العمال، فكانت أجور العمال في الإدارة العامة منخفضة مقارنة بأجور

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

العمال في القطاع الاقتصادي، مما أدى بالأغلبية إلى ترك قطاع الإدارة واللجوء إلى القطاع الاقتصادي أو العمل الحر فأصبحت الإدارات العمومية تعاني من نقص كبير في التأطير والتسيير وفي الموارد البشرية، وعلى أساس أن المورد البشري هو مصدر الثروة وأساس تطوير الإدارات العمومية تم التخلي عن هذا النظام (جمال ر.، 2017، صفحة 319).

الفرع الخامس: الوظيفة العمومية الجزائرية المستقرة 1990- إلى يومنا هذا.

إن أهم ما ميز بداية هذه المرحلة ونهاية المرحلة السابقة هو صدور دستور 1989 حيث تراجعت الجزائر عن الخيار الاشتراكي واتجهت نحو النظام الليبرالي كخيار لإخراج البلاد من الأزمة، وبناءً على المواد 52 و53 و54 و113 و115 و117 من الدستور تم إصدار القانون المتضمن علاقات العمل وفق القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 (قانون رقم 90-11، 1990، صفحة 562)، في إطار الإصلاح الإداري حيث جاء هذا القانون بنموذج تنظيمي حديث في تسيير المؤسسات الإدارية، إلا أنه لم يفرق بين خصوصية كل قطاع وبقي محافظاً على القيم والمبادئ ذات البعد الاشتراكي بين القطاعات الإدارية والإقتصادية (جمال ر.، 2017، صفحة 320).

كما تميزت هذه المرحلة بإنشاء المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي التي أوكلت له بعض المهام منها ما يتعلق بالإصلاح والتقويم الإداري للمسائل ذات المنفعة الوطنية المتعلقة بالتنمية الاقتصادية، ومن ضمن تشكيلات هذا المجلس نجد لجنة التقويم المكلفة بإعداد تقارير ودراسات عن الوضع الاقتصادي والاجتماعي تبرز فيها مستوى الأعمال التي أنجزتها المؤسسات العمومية مقارنة بالأهداف المرجوة، وآثار ذلك على الاقتصاد وتلبية متطلبات المجتمع (مرسوم رئاسي رقم 93-225، 1993، صفحة 11).

واستمرت سبل الإصلاح للوظيفة العمومية والقطاع الإداري العمومي من خلال العديد من التشريعات إلى أن صدر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وفق الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 (الأمر رقم 06-03، 2006، صفحة 3) والذي يعتبر آخر قانون يسيّر الوظيفة العمومية الجزائرية ومازال ليومنا هذا،

حيث تضمن القانون 06-03 ما مجموعه 224 مادة مقسمة عبر إحدى عشرة باباً، تشرح مختلف الوضعيات العادية والإستثنائية التي يمر بها الموظف خلال مسار عمله من مرحلة التوظيف حتى مرحلة التقاعد،

الفصل الأول: الأسس النظرية للعملية الإدارية في القطاع العام

وقد تحدث الباب الرابع من هذا القانون عن تقييم الموظف من خلال 7 مواد من المادة 97 حتى المادة 103، حيث بينت هذه المواد ضرورة إخضاع الموظف للتقييم الدوري والمستمر من أجل تقدير مؤهلاته والتمكن من ترفيته وزيادة منح المردودية وحسن الأداء، وقد وضعت مجموعة من المعايير للتقييم تمثلت في: احترام الواجبات؛ الكفاءة المهنية؛ الفعالية والمردودية؛ كيفية الخدمة، إضافة إلى معايير أخرى تكون حسب خصوصية كل سلك أو قطاع، وأما بالنسبة لسلطة التقييم وطريقته فتعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، ويتم التقييم بصفة مستمرة وينتج عنه تقييم منقطع مرفق بملاحظات، وقد رسخ هذا القانون مبدأين أساسيين للوظيفة العمومية وهما: مبدأ المساواة أمام الوظائف العمومية وهذا المبدأ يتوافق مع مبادئ الحوكمة الإدارية خاصة مبدأ الشفافية ومبدأ العدالة والحصريّة ومبدأ المشاركة؛ ومبدأ الجدارة في الوظائف العمومية وهو ما يتوافق مع مبدأ الكفاءة والفعالية للإصلاح الإداري والحوكمة.

ومما سبق يتبين أن تطور أي مجتمع مرهون بتطور قطاع الوظيفة العامة، فلا يمكن التسليم بتقدم نسبة النمو داخل أي مجتمع بعيدا عن مساهمة قطاع الوظيفة العامة، على اعتبار ما يحتويه هذا القطاع من أعداد هائلة للموظفين العموميين موزعين على أجهزة مركزية كالوزارات وإدارات محلية وأخرى جهوية ومرافق عامة ذات أنشطة مختلفة، ففي الجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم نجد هناك تغيرات في تسيير الوظائف ومحاولات تحسينها وفق متطلبات التسيير العمومي الحديث، فهذا القطاع له مكانة مميزة سواء من حيث المنظومة القانونية والتنظيمية، أو من حيث الهياكل، حيث خصصت له الميزانيات السنوية وغيرها، وهو ما جعله يتصدر ملف الإصلاحات الإدارية في كل مرحلة من مراحل تطور الإدارة والمجتمع الجزائري.

خلاصة الفصل الأول

للإدارة أهمية كبرى تتجلى من خلال قدرة المدير على التأثير في تصرفات العمال والموظفين ودفعهم للعمل وبذل الجهود الفردية والتنسيق بينها وتوجيهها لتكامل بعضها البعض في إطار الجهود الجماعي، هذا الأخير الذي يعمل على تحقيق الأهداف، وأما الإدارة العمومية فهي من فروع الإدارة وهدفها هو تحقيق المصلحة العامة، عن طريق تحديد الأهداف العامة للسياسة العامة للدولة ومحاولة تحقيقها من خلال الأجهزة والمصالح المختلفة لها، وعلى المؤسسات العمومية أن تحسن من أدائها وأن تتكيف مع متغيرات بيئتها وأن تلتحق بركب المؤسسات المتطورة من خلال الاستفادة من تقنيات وأساليب الإدارة العمومية الحديثة

وتتضح معالم عناصر العملية الإدارية من خلال قيام المدير أو الرئيس بتحديد الأهداف من خلال استكشاف الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، ليقوم بعدها بجمع الأموال والأفراد والموارد معًا في التوقيت المناسب، ويستمد المدير قوته في ذلك من خلال الأفراد حيث لا بد أن يقودهم ويحفزهم...، من خلال التوجيه؛ ويتم كل هذا العمل من قبل المدير في ظل إمكانيات مالية ومادية ولوائح وشروط وخلال وقت معين...؛ من خلال الرقابة، وبعد ادماج كل عناصر العملية الإدارية تتم صناعة القرار.

وأخيرًا لا يمكن التسليم بتقدم نسبة النمو داخل أي مجتمع بعيدا عن مساهمة قطاع الوظيفة العامة، على اعتبار ما يحتويه هذا القطاع من أعداد هائلة للموظفين العموميين موزعين على أجهزة الدولة ذات الأنشطة المختلفة، ففي الجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم نجد هناك تغيرات في النظام الإداري وفي تسيير الوظائف ومحاولة تحسينها وفق متطلبات الإدارة العمومية الحديثة.

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

- تمهيد

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة

- المبحث الثاني: الحوكمة في القطاع العام

- المبحث الثالث: الفساد الإداري

- المبحث الرابع: نماذج الإصلاح الإداري

- خلاصة الفصل

تمهيد

يتطلب تطبيق الحوكمة ونجاحها وجود بيئة تسمح بذلك وتنظم العلاقة بين القطاع العام من خلال أجهزة الدولة ومؤسساتها وإداراتها، التي يجب أن تعمل على لا مركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية لتكون أكثر تجاوبا لمتطلبات المواطنين ولتغير الظروف الاقتصادية بشكلٍ سريع ومناسب؛ وبين مؤسسات ومنظمات القطاع الخاص التي تساهم في إتاحة بيئة سليمة لممارسة أنشطة الأعمال، تسودها حماية حقوق الملكية الخاصة، ويؤدي نظامها القانوني إلى إرساء أسس اقتصاد سوق يتمتع بقدرة تنافسية؛ ومؤسسات المجتمع المدني التي تقوم بدور همزة الوصل بين المجتمع والحكومة، وتعمل هذه المنظمات على توفير القنوات التي تجري عبرها مشاركة المواطنين؛ وتمثل العناصر الثلاثة السابقة مكونات الحوكمة وسيتم التركيز في هذا الفصل على حوكمة المؤسسات والإدارات العمومية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث مترابطة، حيث خصص المبحث الأول لدراسة مفاهيم الحوكمة والتطور التاريخي لقوانينها بالإضافة إلى مبادئ وتقسيمات الحوكمة وأبعادها العمودية والأفقية، أما المبحث الثاني فهو يتعلق بدراسة الحوكمة في القطاع العام وأهدافها وخصائصها المميزة لها ومبادئها، والمبحث الثالث يمثل دراسة المرآة العاكسة للحوكمة والمتمثلة في الفساد بأشكاله ومظاهره كما يتم التطرق فيه إلى أساليب قياس الفساد، في حين خصصت أجزاء المبحث الرابع والأخير لدراسة الأساليب الأخرى للتقويم الإداري على غرار الحوكمة حيث تم التعرض بشكل وجيز إلى التعرف على إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، كما تم التطرق إلى إدارة الإبداع والتمكين الإداري وكذلك إعادة الإختراع وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة

تعمل الحوكمة على خلق وتضييق ساحة ممارسة الفساد إلى أضيق نطاق ممكن، ولهذا تعتمد المؤسسات العالمية كمنظمة الشفافية الدولية والبنك الدولي... في تقييمها للدول على إقران الحوكمة في الدولة مع مكافحة الفساد، بل إن التأكيد على الموضوعين يكاد يكون مترادفاً في الوقت ذاته، وسوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعرف على مفاهيم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة في القطاع العمومي بصفة خاصة كما سنتعرض لدراسة الوجه المعاكس للحوكمة والمتمثل في الفساد الإداري، لنلقي نظرة في آخر مطلب من هذا المبحث على بعض الأساليب الأخرى للتقويم والإصلاح الإداري.

المطلب الأول: الحوكمة

سنقوم من خلال هذا المطلب بدراسة مفهوم الحوكمة وتطور قوانينها عبر الزمن، وأشكال الحوكمة وتفرعاتها الأفقية والعمودية، كما سيتم التطرق لمبادئ الحوكمة وأقسامها.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة

لم يكن مفهوم الحوكمة منتشرًا إلا بعد المنتصف الأخير لعقد التسعينيات من القرن العشرين وهو يعد من أكثر المفاهيم غموضًا في أدبيات التنمية، فقد كان التركيز منصبًا على مفاهيم التمكين الذي يعني توفير الوسائل والقدرات للأفراد ليتمكنوا من ممارسة الاختيارات بإرادتهم الحرة، ثم انتشر استعمال مجموعة من المصطلحات وهي: المشاركة، التمكين، الشفافية، المساءلة، اللامركزية، الإدارة الصالحة وغيرها، والتي تعبر في مجملها عن مفهوم الحوكمة وتصب جميعها في قالب واحد هو تحقيق التنمية للمنظمات من خلال تحسين الأداء والاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح (جمانة، 2019، صفحة 334). وهناك من يضع مصطلحات: الحكم الراشد، الحاكمية، والإدارة السديدة كمرادفات للحوكمة (يوب، 2017، صفحة 89).

ففي كل مرة نسمع فيها كلمة "حكم" أو إحدى مشتقاتها مثل حوكمة أو حكومة تتبادر إلى أذهاننا مفاهيم "السلطة" وممارسة القوة والمراقبة عادةً، وتشكل عندنا فكرة أولية عن وحدة سياسية مثل الولاية في دورها المزدوج بين ذاتية وموضوعية الحكم، فالولاية تحكم حياة الموجودين تحت سلطتها، وفي نفس الوقت وفي أحسن الحالات الأشخاص الذين يعيشون تحت سلطة الولاية يكونون بدقة هم الوحيدون الذين يحددون كيف تسير الولاية في هذا

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

الإطار، بمعنى آخر الولاية هي الوسيلة التي من خلالها يكون المواطنون هم من يملكون السلطة ويحكمون أنفسهم بأنفسهم (Alejo José, 2008, p. 44)، وهذا ما تهدف إليه الحوكمة أي تشارك الأشخاص التابعين للمنظمة في تسييرها بغض النظر عن نوع المنظمة عمومية كانت أو خاصة.

كما لم تتوقف المحاولات لتحسين مصطلح حوكمة Governance منذ ظهوره وإيجاد تعريف له ليصبح أكثر وضوحاً، وأن يربط بين الجوانب السياسية والديمقراطية ويقلص حجم المركزية للمؤسسات الحكومية ويعزز أسلوب اللامركزية الإدارية (أيمن طه، 2008، صفحة 19).

كما أن هناك غموض فيما يتعلق بتحديد مفهوم الحوكمة Governance سواء في الترجمة أو التعريف، ويعني المفهوم وفقاً للبنك الدولي نوع العلاقة بين الحكومة والمواطنين، وليس مجرد التركيز على فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شؤون الدولة والمجتمع، ولذلك يركز المفهوم على قيم المساءلة، والشفافية، والقدرة على التنبؤ، والمشاركة الواسعة من جميع قطاعات المجتمع (بومدين، 2010، صفحة 30).

ويختلف مفهوم الحوكمة Governance عن مفهوم الحكومة Government، فإذا كانت الحكومة تشير إلى المؤسسات الرسمية للدولة والتي في ظلها تتخذ القرارات في إطار إداري وقانوني محدد، وتستخدم الموارد بطريقة تخضع للمساءلة المالية، فإن مفهوم الحوكمة Governance، يشتمل على الحكومة بالإضافة إلى هيئات أخرى عامة وخاصة لتحقيق نتائج مرغوبة (بومدين، 2010، صفحة 32).

إن الحوكمة في القطاع العام تختلف عن حوكمة الشركات في العديد من المسائل نظراً لتمييز القطاع العام بتأثره بالعوامل السياسية وطبيعته غير الربحية وهدفه الجوهري المتمثل في تقديم الخدمة للمصلحة العامة، إلا أن هذا لا يعني غياب روابط مشتركة للحوكمة بين القطاعين فهناك تشابه من حيث الإدارة والإشراف وتكوين علاقات مع أصحاب المصالح بالشكل المناسب الذي يخدمهم، كما أن حوكمة القطاع العام لا تسعى فقط لإدارة الأزمات والحوادث العرضية بل تتوجه نحو تحسين النظام بالحوكمة وتعزيز الشفافية (محمد ياسين، 2012، الصفحات 2-3).

وهناك علاقة للحوكمة مع العمليات والإجراءات التي تعمل على توجيه المؤسسات والإدارات العمومية والشبكات الواصلة بينها (الإدارات العمومية، القطاع الخاص، المجتمع المدني)، فالعلاقة بين الإدارة العمومية ومختلف قطاعات المجتمع هي التي تحدد كيف تتم الأمور وكيف يتم تقديم الخدمات، فالحوكمة تسعى لتحديد

كيفية التخطيط للخدمة أو لمجموعة من الخدمات وإدارتها وتنظيمها ضمن مجموعة من النظم السياسية والاقتصادية (محاد و طلال، 2013، صفحة 292).

1- تعريف الحوكمة

1-1 لغةً

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية (goodgoverner) ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب (زين الدين و جابر، 2012، صفحة 4). يأتي مصطلح حوكمة بالإنجليزية (governance) لغويا من الفعل (govern) والذي يعني حكم أو سيطر، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه في اللغة العربية لهذا المصطلح، وفي هذا السياق فقد وجد أكثر من خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح (زين الدين و جابر، 2012، صفحة 4).

1-2 اصطلاحًا

إن مصطلح حوكمة ليس جديد، فهو قديم قدم الحضارة الإنسانية، وببساطة الحوكمة تعني عملية اتخاذ القرار والعملية التي من خلالها تطبق القرارات (أو لا تطبق)، والحوكمة يمكن استعمالها في عدة مجالات، مثل حوكمة المؤسسات، الحوكمة العالمية، الحوكمة الوطنية والحوكمة المحلية (Sheng, 2013).

ويمكن أن نعرف الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام (محمد ياسين، 2012، صفحة 13).

وعرفت الحوكمة من قبل العديد من المنظمات الدولية كالبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والمعهد الدولي للبيئة والتنمية International Institute For Environment and Development، حيث تم تعريف الحوكمة من قبل البنك الدولي سنة 1992 بأنها "الحالة التي من خلالها يتم ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدول من أجل التنمية"، أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقد عرفت الحوكمة بأنها "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية الضرورية لإدارة أعمال الأمة"،

أما المعهد الدولي للبيئة والتنمية فقد عرفها بأنها "الطريقة أو العملية التي من خلالها يحكم المجتمع" (Hydén & Samuel, 2011, p. 11).

وركز Francois Casting في تعريفه للحوكمة على أربع عناصر أساسية تعبر عنها وهي: الحوكمة أساس اتخاذ القرار؛ المشاركة بين الأفراد والتنظيم الجماعي أساس هذا النمط لاتخاذ القرار؛ تضم هذه الجماعة التنظيمية عدة أطراف من عدة مستويات من عدة أماكن؛ تحقيق الكفاءة هو الهدف الأساسي للحوكمة (مصطفى، 2018، صفحة 114).

وعرفت الحوكمة بأنها تتعلق بصناعة القرار فيما يخص الاختيارات الممكنة (Jones C, 2003, p. 75) وعرفت الحوكمة على أنها تتمثل في المسؤولية والمحاسبة لجميع العمليات في المنظمة (Wayan, 2000, p. 109).

وعرفت الحوكمة من طرف Cadbury Report، في تقريره Cadbury Report سنة 1991، بأنها "النظام الذي يتحكم ويدير المنظمات، والقادة هم المسؤولون عن حوكمة منظماتهم" (Andrew, Stephanie, & 2004, p. 5).

وتعرف لحوكمة على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى لتحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" (أمال، 2017، صفحة 90).

وتعرف الحوكمة على أنها: "الترتيبات الرسمية وغير الرسمية والتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وكيفية تنفيذ تلك القرارات" (بسام عبد الله، 2014، صفحة 5).

كل التعاريف السابقة للحوكمة تركز على ثلاث أبعاد أساسية هي: البعد السياسي الذي يقوم على احترام حقوق الإنسان والمشاركة في اتخاذ القرار واحترام الحريات الشخصية؛ والبعد الاقتصادي الذي يعتمد على منح القطاع الخاص فرص الإستثمار في الأنشطة الاقتصادية ومساواته في الحقوق والواجبات مع القطاع العام؛ والبعد الإداري المعتمد على الشفافية والفعالية لموارد المنظمة البشرية والمادية والمالية وتعزيز سبل اللامركزية (عنتره و عبد المؤمن، 2018، صفحة 217).

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

فالحوكمة إذن هي عبارة مجموعة من القوانين والإجراءات والنظم والترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تحكم عمل السلطات السياسية والاقتصادية والإدارية وتوجهها نحو تحقيق الكفاءة في أدائها ومنح المدير أو المسئول القدرة على التحكم في منظمته وإدارتها بهدف تحقيق التنمية والجودة والتميز في الأداء، من خلال التركيز على عنصر اتخاذ القرار، والمشاركة بين الأفراد والتنظيم الجماعي الذي ينجر عنه الاختلاف في التوجهات بين الأفراد في مختلف المستويات.

2- التطور التاريخي لقوانين وأنظمة الحوكمة

رافق الثورة الصناعية تطور كبير في كل المجالات حيث ظهرت الشركات العملاقة ومتعددة الجنسيات وانفصلت الإدارة عن الملاك، وظهرت الشركات المساهمة الضخمة وزاد حجم الأعمال التي تقوم به مما أدى إلى ظهور تعارض بين الإدارة والمساهمين في بعض الأحيان، ورغم أن كثيرا من المفاهيم مثل الإفصاح والشفافية والحوكمة كانت موجودة إلا أنها لم تلقى الاهتمام الكافي، وبعد الأزمات المالية العالمية التي أصابت أسواق المال في كثير من دول العالم، أصبح من الواضح التوجه لقيم الحوكمة، ولعل أبرز مساهمة ساعدت على انطلاق بوادر الحوكمة هي ظهور قانون مكافحة ممارسات الفساد عام 1977م في أمريكا، بعد الخسائر الكبيرة التي تحملتها الشركات الأمريكية، وفي عام 1985م وبعد حدوث العديد من الإنهيارات المالية في مجال الإيداع والقروض تأسست لجنة تريبواي (**Treadway Commission**) للتحقيق في التقارير المالية، وتقديم التوصيات اللازمة لتجنب الخسائر والإنهيارات (المشعل، 2010، صفحة 598).

وفي العام 1990م كانت هناك العديد من الدراسات النظرية التي أنجزت حول الحوكمة منها دراسات (Roland Pérez, Peter Wirtz, Gérard Charreaux)، لتكتمل هذه الدراسات بسرعة مع ظهور تقارير ماهية الحوكمة منها (rapport Cadbury)، وساهمت الأزمات المالية لسنة 2000م بتسارع الإدراك وبقوة على ضرورة تقوية الحوكمة لتجنب المنظمات على اختلاف أنواعها الوقوع في الأزمات (Pierre , 2018, p. 25)

وفي عام 1999م قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وبالتعاون مع البنك الدولي واتفقا على زيادة التعاون والحوار في مجال حوكمة الشركات، وذلك للاستجابة للحاجة المتزايدة للدول التي ترغب في

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

تقوية حوكمة الشركات فيها، حيث يوجد إجماع دولي على أن حوكمة الشركات السليمة تعتبر قاعدة أساسية لتطوير الاقتصاد السوقي في الأجل الطويل.

وأصدر المجلس الأوروبي في عام 2002م توصيات تنفيذ وجوب عدم قيام المدقق القانوني بعملية التدقيق إذا كان هناك أية علاقة مالية، أو تجاوز أو توظيف أو أية علاقات أخرى يمكن أن تؤثر على استقلالية المدقق، والتي يمكن للأطراف الأخرى أن تستنتج ذلك من مثل هذه العلاقة، تعزيزاً لمبدأ العدالة والمساواة، وفي عام 2004م تمت مراجعة مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وكما تم تبني تلك المبادئ من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في نفس العام.

وامتد هذا الاهتمام إلى كثير من الدول النامية في مختلف أنحاء العالم، ففي الجزائر تم إصدار هيئة لمكافحة الفساد سنة 2006م من أجل تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والوقاية منه (القانون رقم 06-01، 2006، صفحة 7)، وفي المملكة العربية السعودية تم إصدار لائحة حوكمة الشركات في المملكة عام 2006م.

وموضوع الحوكمة في الجزائر ذو أهمية كبرى في الوضع الحالي فهو يشكل أولوية من أولوياتها وخصوصاً في ظل الحاجة المتزايدة لتطوير المنظمات في القطاعين العام والخاص وزيادة قدرتها على التنافس، لذا تم إنشاء مجموعة عمل سنة 2007م تنشط بالتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) من طرف أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص بغية وضع دليل للحوكمة الجزائرية، وفي سنة 2009م تم إصدار هذا الدليل تحت عنوان ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر والذي عرف الحوكمة بأنها "تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصراحة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها"، كما قامت مجموعة عمل الحوكمة الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" في أكتوبر 2010م كفرصة جديدة لمجتمع الأعمال للتحسين من أدائه والتزامه وتحسين قيم الحوكمة كالشفافية والمشاركة والمساءلة (حكيمية و نجوى، 2018، صفحة 97).

كما قام الإتحاد الأوروبي بتبني برنامج لتعزيز الحوكمة في الجزائر حيث خصص له مبلغ عشر ملايين أورو لدعم إجراءات الحوكمة في الجزائر من خلال تعزيز مؤسسات الدولة في المجالين الاقتصادي والسياسي، بهدف تحسين

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

تطبيق القوانين وفقاً لمبدأ سيادة وحكم القانون ومحاربة كل أشكال الفساد، وتشجيع مشاركة المواطنين (أمال، 2017، صفحة 93).

ومن ملاحظة هذا التطور التاريخي في إجراءات الحوكمة نلاحظ أنها تنطلق من الأسباب التي تؤدي إلى الفشل والخسائر على مستوى المنظمات، فهي وسيلة علاجية للأزمات تؤدي إلى إرساء وترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة...، فهي بذلك تطور الإدارة وتضفي فعالية في الأداء كما تفرض رقابة عليه، فتعزيز قيم الحوكمة على مستوى المنظمات يؤدي إلى نجاحها ويقضي على مظاهر الفساد فيها.

الفرع الثاني: الحوكمة الأفقية والحوكمة العمودية

هناك فرق بين الحوكمة على المستوى الأفقي والحوكمة على المستوى العمودي حسب (Benz and Eberlein 1999. Lyall and Tait 2004)، فالحوكمة على المستوى الأفقي تشير إلى العوامل أو متغيرات عمليات صناعة القرار مع تعريف للتقسيم على المستوى الجغرافي أو الوظيفي لهذه العوامل (مثل التقسيم: عمومي، جهوي، أممي،...) أما الحوكمة على المستوى العمودي فهي تصف الخطوط بين هذه التقسيمات (العلاقات التي تأسست بين، العوامل المحلية، العوامل الجهوية، والمستويات الموحدة) (Aven & Renn, 2010, p. 49).

محور الحوكمة العمودية يبين السياسة أو التدرج، المستوى المحلي، المستوى الإجمالي، فمثلا الحكومات الفيدرالية لها هيكل تنظيمي يرسم عدة خطوط للحوكمة العمودية، وهي مختلفة عن العوامل التي يشير إليها المحور الأفقي للحوكمة (الحكومة، الاقتصاد، أكاديمي، الفائدة، المؤسسات المدنية)، والشكل رقم (1-2) يوضح مستويات الحوكمة الأفقي والعمودي:

الشكل رقم (2-1): مستويات الحوكمة الأفقي والعمودي

المستوى الأفقي				المستوى العمودي	
مؤسسات مدنية	علم/ أكاديمي	الصناعات	الحكومات/ الوكالات		
					المحلي
					الجهوي
					الوطني
					الدولي
				العالمي	

المصدر: (Aven & Renn, 2010, p. 50)

من خلال الشكل رقم (2-1) يتبين أن للحوكمة العديد من المستويات منقسمة على محورين يتضمن أحدهما المجال أو القطاع الذي تتم حوكمته ويتضمن المحور الثاني تقسيمات القطاع على أسس مختلفة كالتقسيم على أساس معيار جغرافي أو على أساس معيار إداري...، فعندما نتكلم عن الحوكمة في قطاع الوظيفة العمومية مثلاً فمؤسسات وإدارات الوظيف العمومي هي تمثل المحور الأول، أما المحور الثاني فيتمثل في إمكانية تقسيم هذه المؤسسات على أساس جغرافي (الإدارات العمومية الساحلية، الإدارات العمومية الصحراوية...)، أو تقسيمها على أساس إداري (الإدارات العمومية الولائية، أو الجهوية، أو الوطنية)...

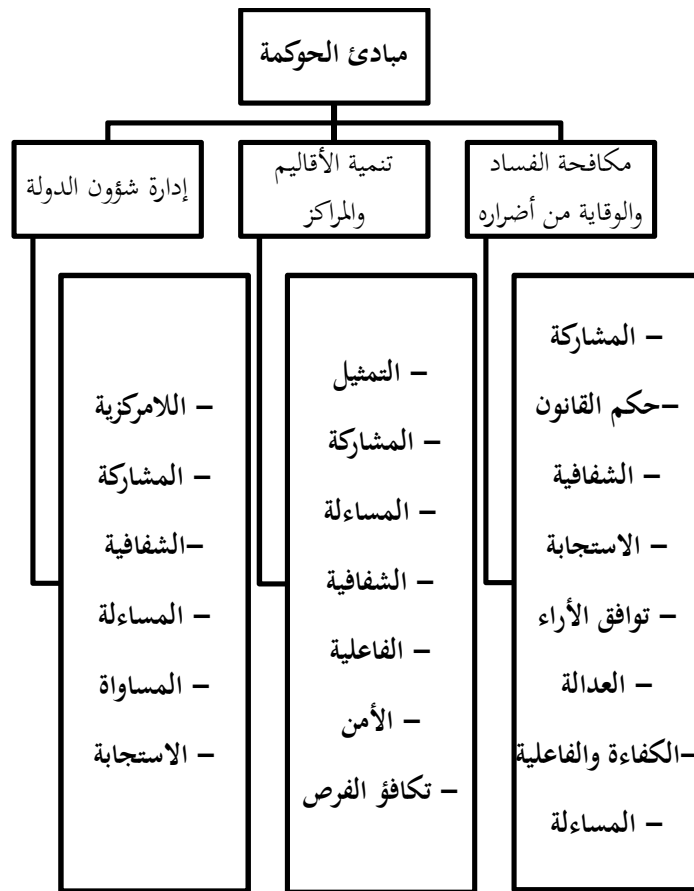
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة

إن تقييم أي مبدأ هو وضعه حيز التنفيذ، ولا يكون المبدأ جيداً إلا إذا كان التعريف المستعمل لشرحه يعبر بدقة عن معناه، ولقد تعددت المؤسسات والمعاهد والأفراد التي أوكلت لها مهام البحث في موضوع الحوكمة، لذا نجد أن هناك العديد من البحوث والباحثين الذين اجتهدوا في وضع مبادئ الحوكمة، فنجد هناك من يقسم مبادئ الحوكمة إلى تسعة مبادئ هي (Wayan, 2000, pp. 109-117): تحديد الأهداف الاستراتيجية؛ كفاءة التوجيه؛ كفاءة التحكم والقيادة؛ العلاقات العامة الفعالة؛ وحدة المحاسبة والمسؤولية؛ مراعاة احتياجات الملكية؛ التحسين الذاتي؛ تكلفة الحوكمة، كما قد نجد عدد أكبر أو أقل من المبادئ، وما يميز هذه المبادئ أنها تصب في

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

قالب واحد شامل يأخذ كل تنظيم منه ما يتوافق مع متطلبات تطبيق الحوكمة على مستواه، وتقسّم مبادئ الحوكمة إلى ثلاث أقسام هي: مبادئ الحوكمة الخاصة بمكافحة الفساد والوقاية من أضراره؛ مبادئ الحوكمة الخاصة بتنمية الأقاليم والمراكز؛ ومبادئ الحوكمة بإدارة شؤون الدولة، ويبيّن الشكل رقم (2-2) مبادئ الحوكمة.

الشكل رقم (2-2): مبادئ الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من الشكل رقم (2-2) أن المبادئ الخاصة بالحوكمة هي تقريباً نفسها أو على الأقل لها نفس التسميات في الأقسام الثلاثة للحوكمة، فالملاحظ أن المبادئ الثلاثة المتمثلة في المشاركة، الشفافية، المساءلة هي مشتركة بين التقسيمات الثلاثة السابقة وهذا راجع لأهمية هذه المبادئ والتي تعبر بصورة كبيرة عن منهج الحوكمة، في حين هناك مبادئ أخرى رغم اختلافها في التسمية إلا أنها ذات معنى واحد كمبادئ المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص،

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

كما أن هناك مبادئ مميزة لكل قسم من أقسام الحوكمة فحينما نتحدث عن مبادئ الحوكمة المتعلقة بالفساد فحتمًا سنتكلم عن حكم القانون وعندما نتحدث عن مبادئها المتعلقة بحماية المراكز والمناطق المحلية سنركز على تعزيز التمثيل في الوحدات المحلية، وإذا تحدثنا عن مبادئ الحوكمة الخاصة بشؤون الدولة سنتعمد على توزيع السلطات واللامركزية، كما تجدر الإشارة إلى أنه رغم اختلاف التسمية أو تشابهها للمبدأ فإن تفسيره يتشابه في عناصره ويختلف في عناصر أخرى من قسم لآخر وفيما يلي شرح للأقسام الثلاثة لمبادئ الحوكمة.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة الخاصة بمكافحة الفساد والوقاية من أخطاره

وضعت الأمم المتحدة مجموعة من المبادئ للحوكمة بالإعتماد على ثمانية خصائص أساسية، من أجل مكافحة الفساد والتقليل من أخطاره، وتمثل هذه المبادئ في مايلي (Sheng, 2013) :

1-1 المشاركة: Participation

المشاركة بين الأفراد هي المفتاح الأساسي للحوكمة الجيدة، والمشاركة يمكن أن تكون مباشرة أو عن طريق وسيط ومؤسسات وممثلين، والمشاركة تحتاج إلى توفر المعلومات وإلى التنظيم، وهذا يعني حرية المؤسسات والتعبير من جهة ومجتمع مدني منظم من جهة أخرى.

إن المشاركة الفعالة والتعاون والاندماج بين الأفراد في الإدارة يؤدي إلى تشجيع هاته الأخيرة على التخلي على بعض صلاحياتها أثناع العمل الجماعي مما يمنح الفريق مزيدًا من التمكين والحرية والإستقلالية، بشرط توفر عوامل مشتركة بين الجماعة كالتعاون والمساواة والتكامل والأهداف المشتركة (خبراء المجموعة العربية، 2018، صفحة 28).

2-1 حكم القانون: Rule of Law

الحوكمة الجيدة تحتاج إلى أعمال قانونية مدعومة، بمعنى تحقق العدالة، وهي تحتاج إلى حماية حقوق الإنسان خاصة الأقليات.

فالحوكمة تتوجه نحو اعتبار القانون منتج للتفاعلات الاجتماعية، بمعنى آخر يجب أن تكون القوانين مرضية لكل الأطراف الاجتماعية (فؤاد طارق، 2017، صفحة 97).

وقد وضع البنك الدولي العديد من المؤشرات والمعايير لقياس الحوكمة من خلال برنامج مؤشرات الحوكمة في جميع أنحاء العالم (WGI) الذي يتكون من ستة معايير أو مؤشرات من بينها مؤشر حكم القانون الذي يقيس

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحكومة

مدى ثقة المجتمع بالقوانين والتزامه بها خاصة فيما يتعلق بتنفيذ العقود وحقوق الملكية، وتقليل نسبة الجرائم، وقد بلغ هذا المؤشر في الجزائر سنة 2018م قيمة 22.12% وهو مؤشر ضعيف بعيد عن الأداء المتوسط لحكم القانون (worldbank، 2019).

3-1 الشفافية: Transparency

الشفافية تعني أن القرارات التي يتم اتخاذها قانونية ونظامية، وهي تعني أن المعلومات تكون متوفرة وبجربة للأشخاص المعنيين. وأن تكون هذه المعلومات كافية ومفهومة وتنتشر في وسائل الإعلام. تقوم الشفافية على تدفق وحركة المعلومات واتاحتها لجميع أصحاب المصالح مما يمكنهم من الإطلاع على العمليات والإجراءات بصفة مباشرة، فالشفافية تقتضي أن تكون المعلومات كافية وواضحة وسهلة الفهم وتمكن من المراقبة، وهذا ما يجعل المنظمة منصفة ومستجيبة لحاجات الجمهور، فإصلاح مؤسسات وإدارات الدولة يحتاج إلى شفافية (علي م.، 2011، صفحة 82).

4-1 الاستجابة: Responsiveness

الحكومة الجيدة تسعى إلى جعل المؤسسات تكفل حقوق أصحاب المصالح من خلال توجيه عملياتها نحو خدمتهم. وتتجلى الاستجابة داخل الإدارات العمومية عندما يشعر الفرد أن بمقدوره الاعتماد على من حوله وبمقدورهم هم أيضاً الاعتماد عليه، وكذلك الأمر بالنسبة للزبائن أو المواطنين فالكامل يسعى لتوفير ما هو مطلوب منه بكفاءة، فالاستجابة هي أكبر من التعاون فهي تؤدي إلى الإحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين والمواطنين.

5-1 توافق الآراء: Consensus Oriented

هناك عدة ممثلين وعدة وجهات نظر في المجتمع تعمل الحكومة الجيدة كوسيط بين المصالح المختلفة من أجل الوصول إلى أحسن اتفاق جماعي وكيف يمكن تحقيقه.

6-1 العدالة والحصريّة: Equity and Inclusiveness

المجتمع يكون بحالة جيدة عندما يكون هناك إحساس لدى كل الأفراد بأن لهم تأثير وأنهم غير معزولين، وتتاح لهم الفرصة في تحسين أوضاعهم.

والعدالة في المنظمات الإدارية الحكومية تعتبر مطلب كبير إذ يجب على الإداري أو المسئول في نظام الخدمة أو الوظيفة العمومية بذل جهد كبير في تخليص الإدارة من المحسوبية والفساد الإداري والعمل على تحقيق نظام الكفاءة والاستحقاق وتكافؤ الفرص، والنهوض بالإدارة وفق أفضل أخلاقيات العمل ودعمها بأحدث الطرق والتقنيات، لذا فإنه من الواجب على المسئول الحرص على تطبيق العدالة مع الموظفين في كل القرارات والإجراءات التي تكون لها علاقة بمسار الموظف كالتوظيف والعطل والنقل والمشاركة في برامج التدريب...، فالعدل في هذه المجالات يعتبر أساساً للإدارة الحديثة، فشعور الموظف بالعدالة الإدارية يغرس فيه قوة الانتماء إلى المنظمة مما يؤدي به إلى تحسين أداءه، بينما في الحالة العكسية يموت روح الانتماء لدى الموظف ويضعف حبه للعمل جراء تحيز الإدارة لأطراف معينة، فالقيادة الإدارية الكفؤة هي التي تسعى جاهدة لتحقيق العدالة بين الموظفين، من خلال فرض النظام وتطبيق القوانين على الجميع دون تفرقة ودون إتباع وسائل التمييز بين هذا الصديق أو القريب، فهذه العلاقات يجب أن تترك خارج المنظمة وليس على حساب المصلحة العامة أو الوظيفة الأساسية (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 170).

7-1 الكفاءة والفاعلية: Efficiency and Effectiveness

تعني المؤسسات والعمليات التي تؤدي إلى نتائج تتوافق واحتياجات المجتمع، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد، والفاعلية في إطار الحوكمة الجيدة تعني استمرار استعمال الموارد الطبيعية والحفاظ على البيئة.

8-1 المساءلة: Accountability

المساءلة لا تشمل فقط المؤسسات الحكومية وإنما تشمل القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، فهذه المنظمات مسؤولة أمام الأشخاص الذين يتأثرون بقراراتها الداخلية أو الخارجية، والمساءلة لا تتم إلا إذا تحققت الشفافية وطبقت قواعد القانون.

ففتح باب المساءلة داخل الإدارات الحكومية يساهم في رفع مستوى ثقة المدراء بأنفسهم وكذلك الموظفين من خلال تحمل مسؤولية أعمالهم أو المسؤولية الشخصية مما يؤدي إلى مواجهة المشاكل بصدق وأمانة، والإعتراف بالأخطاء ومعالجتها بسرعة فثقافة المساءلة تؤدي إلى تعزيز الثقة بين مختلف الأفراد داخل الإدارة.

ومن بين مؤشرات البنك الدولي لقياس مستوى الحوكمة هناك مؤشر يساعد على قياس مستوى المساءلة بالإعتماد على مدى مشاركة المواطنين في الانتخابات واختيار ممثليهم وحكومتهم ومنحهم حرية التعبير ودخولهم

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

في الأعمال الجموعية، وقد بلغ مؤشر المساءلة في الجزائر للعام 2018 قيمة 21.27% وهو مؤشر ضعيف يعبر عن ضعف مبدأ المساءلة (worldbank، 2019).

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة الخاصة بتنمية الأقاليم والمراكز

إن للحوكمة على المستوى المحلي خصائص مميزة وهذا ما يبينه المستوى العمودي أو المحور العمودي للحوكمة، ويظهر ذلك جلياً من خلال أعمال منظمة النزاهة العالمية في مبادرة النزاهة على المستوى المحلي، وجدول مؤشرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحوكمة الرشيدة من أجل التنمية المحلية، والذي يتكون من 25 مؤشراً الغرض منها رصد أوضاع الحوكمة في الأقاليم والمراكز، والبلديات والقرى، ويتم تجميع هذه المؤشرات تحت سبعة مبادئ للحوكمة الجيدة هي: التمثيل، المشاركة، المساءلة، الشفافية، الفاعلية، الأمن، وتكافؤ الفرص، إضافة إلى وجود مؤشرات أخرى تلقي الضوء على الجوانب الاقتصادية للحوكمة على المستوى المحلي مثل مؤشر الحوكمة الاقتصادية الذي تصدره مؤسسة آسيا، وتقرير ممارسة الأعمال الذي يصدره البنك الدولي...، لكن تظل كافة مؤشرات الحوكمة الاقتصادية مشتركة في معايير متماثلة هي: التكاليف اللازمة لبدأ النشاط، درجة الشفافية، إتاحة الوصول إلى المعلومات، المشاركة في عمليات التشاور بشأن السياسات العامة، تكلفة الوقت اللازم لتكييف الأوضاع وفقاً للقوانين، المدفوعات غير الرسمية، التكاليف المقترنة بالحد من الجرائم، والضرائب وتسوية النزاعات. وهذا ما يوضح أن ثمة طرق عدة يتسنى من خلالها النظر إلى الحوكمة على المستوى المحلي. (نادجروكيفيتش و آخرون، 2012، الصفحات 18-19)

الفرع الثالث: مبادئ الحوكمة الخاصة بإدارة شؤون الدولة

لقد ارتبط التحول في دور الدولة بالتوجه لإدارة شؤون الدولة والمجتمع وهذا الدور الجديد يتطلب تمثين النظام الإداري للدولة واتباع تقنيات الإدارة العمومية الحديثة وتعتبر الحوكمة من أهم هذه التقنيات وتعرف الحوكمة في هذا الجانب على أنها الممارسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لسطات الدولة التي تهدف إلى إدارة شؤون الدولة في جميع المجالات وعلى كل المستويات، وهي تعبر عن دور مؤسسات الدولة المختلفة في منح حق التعبير للمواطنين وممارسة حقوقهم والقيام بالتزاماتهم، كما تعمل على تماسك المجتمع والحفاظ على وحدته ووقيته مما قد

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحكومة

ينجر من النزاعات العرقية والدينية والاجتماعية، وتمثل مبادئ الحوكمة الخاصة بإدارة شؤون الدولة في (محمد الخطيب، 2011، صفحة 46):

1-3 اللامركزية: اللامركزية الفعالة والملائمة تؤدي إلى تحسين إدارة الدولة والحكم ويتم بموجبها نقل سلطات وعمليات تنفيذية إلى مؤسسات حكومية محلية فهي تمنح فرص أكبر للمواطنين في المساهمة في رسم السياسات العامة وتنفيذها، وتضيف سهولة وانسياب لتبادل المعلومات بين جميع الأطراف المشاركة، كما أن المشاركة تمثل أحد المعايير الأساسية للتعرف على درجة اللامركزية في دولة ما.

2-3 المشاركة: المشاركة مفهوم مرتبط بالمجتمع المتفتح والديمقراطي وتعني أن يكون للجميع رأي في صناعة القرارات التي تؤثر على حياتهم بشكل مباشر أو بواسطة ممثلين شرعيين لهم، ولكي تكون المشاركة فعالة يجب أن تمنح للجميع فرصة كافية ومتساوية لإدراج مطالبهم على جدول أعمال الحكومة.

3-3 الشفافية: الشفافية تعني تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة فهي تتيح المعلومات اللازمة لكل من له مصلحة فالأنظمة الشفافة لديها إجراءات واضحة حول صناعة القرار، فهي تعني أن تكون البيانات والمعلومات متاحة بجرية كاملة لهؤلاء الذين سوف يتأثرون بهذه القرارات ومن البديهي أن المعلومات الواجب توافرها لا تكون ذات معنى إن لم تكن واضحة وسهلة الفهم والاستيعاب لغير المتخصصين.

وعلى الرغم من إيجابيات الشفافية فهناك من ينظر إليها رؤية سلبية، ويعتبرها أحد معوقات الأداء الوظيفي، حجتهم في ذلك أن قرارات المسؤولين المختلفة في المؤسسات الحكومية غالبًا ما تأخذ طابعًا سياسيًا لإرضاء العديد من الأطراف ذوي المصالح، مما يصعب فرصة توفير المعلومات والحقائق لجميع المواطنين (بوالقول و رحمان جمال، 2017، صفحة 544)، لكن هذا لا ينقص من أهمية الشفافية وضرورة توفر المعلومات للجميع من أجل تحقيق التنمية وتقليل فرص الفساد.

3-4 المساءلة: إن المساءلة والشفافية مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، وتعتبر المساءلة عن القدرة على الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصالح، وتعتبر المساءلة من الأركان الأساسية للحكومة، والمساءلة لا تقتصر على مساءلة المؤسسات العامة، بل تمتد لتشمل القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

المدني والتي يجب أن تكون مسئولة أمام جميع "الأطراف المشاركة" في المجتمع، ومن خلال المساءلة يتم توضيح كيفية استخدام السلطة والقيام بالمسئوليات وتقبل المسؤولين للإنتقادات الموجهة لهم والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة وتحمل المسؤولية عن الفشل.

3-5 المساواة: إن المساواة تقتضي أن تكون هناك فرصًا لجميع شرائح المجتمع خاصة الفئات المهمشة لتحسين وصيانة مستوى معيشتها، فشعور الفرد بأن له نصيب في الدولة أو احساسه بالإنتماء لها يعمل على تنمية وتطوير المجتمع، كما هو الحال بالنسبة للعامل أو الموظف حين يشعر بانتمائه للمنظمة واطمئنانه لعدالة الإجراءات داخلها يؤدي إلى التحسين من أدائه.

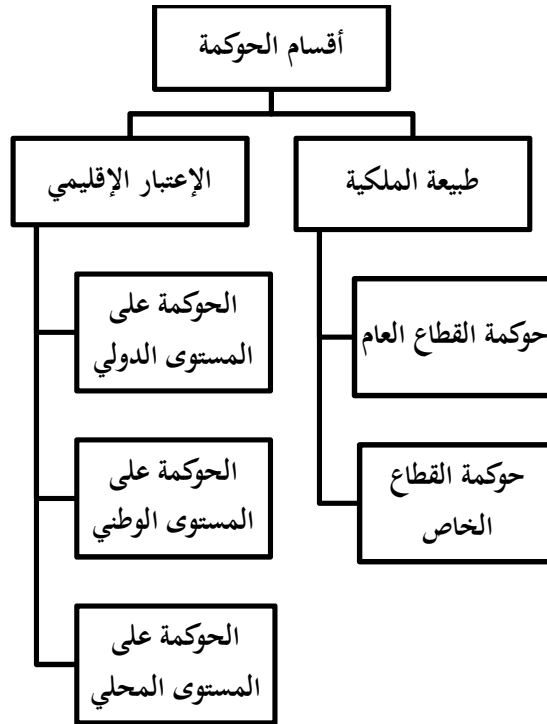
3-6 الاستجابة: إن الاستجابة تقتضي أن تعمل المنظمة على تقديم الخدمات التي تلي متطلبات الجمهور، فالحكومة إذن تتطلب أن تستجيب مؤسسات الدولة لرغبات وتطلعات جميع فئات المجتمع وأن تحاول تحقيقها في إطار زمني مناسب.

والجدير بالذكر أن التركيز في هذا البحث سيكون منصبًا على مبادئ الحوكمة الصادرة عن الأمم المتحدة والمتعلقة بمحاربة الفساد والوقاية من أخطاره على اعتبار أن البحث يتوجه نحو منهج تطبيق الحوكمة في الإدارات العمومية التي تشتهر أو تتصف في كثير من الأحيان بالفساد، لكن هذا لا يعني عدم الأخذ من مبادئ الحوكمة للتقسيمات الأخرى التي تخدم موضوع البحث، كما يتضح لنا من مبادئ الحوكمة سابقة الذكر أنها تعني بالنسبة لأجهزة الإدارة العامة تغييرًا أساسيًا في بنيتها (هيكلها) وآليات عملها، كما أن هذه المبادئ الخاصة بالحوكمة لا تتعارض مع القوانين الأساسية للإدارة والمتمثلة في القوانين الأساسية الثلاثة التالية (عبد العزيز ، 2008، صفحة 37): المشاركة والجهد الجماعي في الإدارة أمر لا بد منه، أي لا بد من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجهد الجماعي؛ الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المادية والبشرية، أي الإستخدام الأمثل للموارد فهي مسؤولية اقتصادية؛ كما لا ننسى أن الإدارة تهدف إلى الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية في المنظمة وخارجها فهي بذلك مسؤولية اجتماعية.

المطلب الثالث: أقسام الحوكمة

يمكننا من خلال التحليل لمفهوم الحوكمة والاستقراء لأبعادها تقسيم الحوكمة بعدة اعتبارات مثلما هو موضح في الشكل رقم (2-3).

شكل رقم (2-3): تقسيمات الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الأول: باعتبار طبيعة الملكية

1-1 حوكمة القطاع العام

إن حوكمة القطاع العام تعني مجموعة القواعد والقوانين والإجراءات التي تنظم وتوجه أداء المؤسسات والإدارات العمومية ومرافق القطاع العام، ويتم منهج تطبيق الحوكمة في هذا القطاع بطريقتين مباشرة وغير مباشرة، إذ أنه قد يمارس هذا الدور من الحوكمة هيئات القطاع العام نفسها، من خلال المؤسسات التي توجد في الدولة

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

لأداء هذه المهمة كالأجهزة المركزية للرقابة والمحاسبة أو كالهيئات والمنظمات التي تعني بتطوير أداء المؤسسات الحكومية ومراقبة أدائها أو القوانين التي تسنها الجهات التشريعية في البلد لهذا الغرض؛ وقد يتم منحج الحوكمة في القطاع العام بطريقة غير مباشرة من خلال قيام جهات ومنظمات خارجية لها شرعية دولية بهذا الدور، كالأمم المتحدة والبنك الدولي ومجلس الأمن... وغيرها، وقد تشرف وتتدخل هذه المنظمات في بعض الأعمال المحلية كالصحة والتعليم والانتخابات والرياضة والتلوث وغيرها، أو من خلال قيام المواطنين بهذا الدور وذلك من خلال منظمات المجتمع المدني والنقابات والأحزاب والصحافة والإعلام وغيرها من مكونات وتشكيلات المجتمع المدني (المشعل، 2010، صفحة 603).

كما أن موضوع الحوكمة في القطاع العام أصبح من أكثر المفاهيم تداولاً في العالم، لما للحوكمة من مبادئ وأبعاد تسمح بإصلاح النظام الإداري للدولة وتقوية اقتصادها وتعزيز جهودها التنموية، من خلال عملها على إنجاح تكييف الهيكل التنظيمي وإيجاد البرامج الكفيلة بتحقيق أهدافه التنموية.

1-2 حوكمة القطاع الخاص

حوكمة القطاع الخاص تتمثل في الحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركات التي تعرف بالنظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصرافة (حسين عبد الجليل، 2010، صفحة 9).

وعرفت حوكمة الشركات في تقرير كادبوري Cadbury Report كما ذكر سابقاً على أنها "النظام الذي من خلاله تدار المنظمات وتراقب"، كما يؤكد كادبوري على أن نظام حوكمة الشركات الجيد يسمح للرؤساء المديرين أن يكونوا أحراراً في قيادة مؤسساتهم نحو الأمام، لكن ممارسة هذه الحرية يجب أن تكون في إطار المساءلة الفعالة، أما تقرير هامبل Hampel Report فهو يقبل تعريف كادبوري لحوكمة الشركات، ويرى أن الهدف الأساسي للشركات هو الحفاظ والتحسين الكبير والعملي لحاملي الأسهم على مر الزمن والاستثمار، ومن وجهة نظر مماثلة تم وضع مبدآن أساسيان لحوكمة الشركات من قبل شاركهام Charkham وهما (Kevin & & others, 2005, pp. 22-23): مبدأ الحرية في التسيير والقيادة بمعنى يجب أن تكون الإدارة قادرة على قيادة

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

المؤسسات بجرية؛ ومبدأ المساءلة الذي يعني أن تكون هذه الحرية تستعمل القوة الإدارية ويجب أن تمارس عن طريق المساءلة الفعالة.

الفرع الثاني: بالاعتبار الإقليمي

وفي هذا الصدد يمكننا تقسيم الحوكمة إلى ثلاثة أنواع: الحوكمة على المستوى الدولي، والحوكمة على المستوى الوطني، والحوكمة على المستوى المحلي.

1-2 الحوكمة على المستوى الدولي

حيث تتعامل الحوكمة في المجال الدولي مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية الواحدة وخارج البلد الواحد، وخاصة مع بروز دور المنظمات الدولية في الاقتصاد العالمي وتداخل المصالح الاقتصادية وهيمنة الطابع التجاري، مما أدى إلى ضرورة إيجاد منهج لتسيير هذه الوضعية والمتمثل في الحوكمة على المستوى الدولي والتي تعني ما تقوم به مجموعة من الدول على المستوى العالمي من سن قوانين، وإنشاء منظمات تهدف إلى تحقيق أهداف تهم العالم ككل، أو تسعى للحد من مخاطر تهدد العالم ككل، وهذه القوانين والمنظمات تعمل على رفع الأداء الدولي، ومراقبة ومتابعة الدول والعمل على منح الحقوق لجميع من يعيش على هذا الكوكب في شتى جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية والتعليمية والرياضية والفنية وغيرها (المشعل، 2010، صفحة 604).

وهناك العديد من المنظمات العالمية التي تقوم على دراسة وتطبيق منهج الحوكمة على المستوى الدولي والتي تهتم بقضايا عالمية من بينها: منظمة الأمم المتحدة، البنك الدولي، منظمة النزاهة الدولية، مجلس الأمن، صندوق النقد الدولي، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، والمنظمات الإنسانية مثل الصليب الأحمر وأطباء دون حدود، الوكالة الدولية للطاقة الذرية، منظمة الصحة العالمية... وغيرها من المنظمات الدولية التي تنشط في مجال الحوكمة.

2-2 الحوكمة على المستوى الوطني

تتمثل في تطبيق منهج الحوكمة على مستوى الدولة والوطن الواحد، وهذا النوع أكثر فاعلية وإلزامية، لأنه يستمد سلطته من الدولة ويأخذ الصفة الإلزامية من القانون.

ويكون هذا النوع من الحوكمة داخل البلد الواحد والمجتمع الواحد، ويفهم أحياناً على أنه الحق الخاص لمؤسسات وإدارات الدولة والتي يمكن أن تحتوي على عدة مستويات: على المستوى الوطني، على مستوى الولاية أو المحافظة، مستوى شبه المنطقة، على مستوى الضواحي أو المحليات، كما يمكن إضافة مستوى الحي، وهناك ترابط قوي بين الحوكمة على المستوى العالمي والحوكمة الوطنية، فغياب مبادئ حوكمة جيدة عالمية يؤدي إلى غياب مظاهرها على مستوى الوطن أو الدولة الواحدة مما يعني انتشار اللادعدل والفساد (عبد الكريم، 2003، صفحة 27).

2-3 الحوكمة على المستوى المحلي

ونقصد به تطبيق الحوكمة على أجزاء من الدولة أو على تقسيماتها الإدارية من خلال الكشف عن العديد من الاختلافات والتباينات الحاصلة في مختلف القطاعات في أجزاء الدولة، فالحوكمة المحلية تساعد على معرفة طبيعة المجتمع المحلي مما يمكن من تحديد الطرق والوسائل التي يجب أن تتبع في منهج الحوكمة من أجل تنميته، من خلال تصميم سياسات عامة تخدم تطلعات هذا المجتمع المحلي وتلبي احتياجاته من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات حول إجراءات التطبيق والتي تعمل على تحقيق التنمية لهذا المجتمع (جليلة، 2019، صفحة 289).

وهناك أيضاً من يضيف الحوكمة على المستوى الجهوي والتي يقصد بها البحث الخاص بمنطقة تتقاطع فيها مفاهيم الإدارة العامة مع مفاهيم العلاقات الدولية وهي تعبر عن فرصة لاختبار مختلف عمليات الإدارة العمومية على المستويين المحلي والدولي بهدف بناء تطوير المؤسسات والعمليات على المستوى فوق الوطني (Synhyuk, 2014, p. 138).

المبحث الثاني: الحوكمة في القطاع العام

إن القطاع العام له مميزات مختلفة عن القطاع الخاص، فالحوكمة في القطاع الخاص تعتمد بصفة كبيرة على أساليب المحاسبة بالإعتماد على المؤشرات المالية، أما في القطاع العام فإن أشهر أساليب الحوكمة هي الإعتماد على الجوانب الإدارية والأخلاقية ومحاولة تنميتها، وستعرض من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الحوكمة في القطاع العام ومبادئها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة في القطاع العام

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الحوكمة في القطاع العام والأهداف المرجوة من تطبيق هذا النمط من أنماط التقويم والتحديث الإداري.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة في القطاع العام

1- تعريف

إن مصطلح الحوكمة في القطاع العام يحتاج إلى بعض التوضيحات، فالحوكمة في القطاع العام هي موضوع له العديد من التعاريف والترجمات، فنجد أن معظم التعاريف تصب في قالب واحد هو التركيز على وظائف الحوكمة وكيف يتم تسييرها وإدارتها، فالبنك العالمي مثلاً يرى أن الحوكمة في هذا القطاع تعبر عن صناعة السياسات الاقتصادية وتحسين الخدمات المقدمة، ومراقبة الموارد العامة والقوى التنظيمية (Derick W, 2005, p. 5)، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه رغم الاختلاف في الترجمات والتسميات للحوكمة فإن الهدف الأساسي هو التطوير الإداري وتحسين الخدمات المقدمة.

غالباً ما يستخدم تعبير الحوكمة في القطاع العام ليقصد به الأنماط المختلفة من العمل الجمعي، فالحوكمة كما يقول كثير من الباحثين، تعني أكثر من مجرد الحكومات، فهي تعني الحاجة إلى إجراءات ذات تنظيمات متعددة في أنماط متشابكة، فهي بذلك تشير إلى أن مهمة الإدارة العامة تتطلب اهتماماً بمثل هذا التنسيق المتداخل بين الوحدات التنظيمية، إلى جانب التركيز على المسؤوليات التنظيمية الداخلية (أوتول و مائير، 2013، صفحة 30).

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

وعرفت الحوكمة على أنها مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية التي تحكم وتضبط العلاقة بين مختلف أصحاب المصالح بمن فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة من التصرفات الخاطئة من قبل المديرين (مصطفى، 2018، صفحة 113).

يقصد بالحوكمة في القطاع العام أيضاً: "القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق وتؤمن أفضل حياة للمواطن وذلك باستغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل وتطبق هذه القواعد في المقام الأول على الدول النامية بهدف تحقيق معدلات النمو الاقتصادي مع الرفاهية المنشودة، وتتكون الإدارة الرشيدة من ثلاث محاور رئيسية للإصلاح هي: الإدارة، والمالية، والقضاء" (رزق، 2009، صفحة 146).

وتعرف أيضاً الحوكمة في القطاع العام على أنها الصيغة التشاورية الجديدة أين الفاعلين الخواص ومختلف المنظمات العمومية والمجتمع المدني الذي يعبر عن مجموع المواطنين، يشكلون أطراف فيها ويشركون في وضع السياسات (علي م.، 2011، صفحة 81)، وعموماً يمكن القول بأن تقييم جودة الحوكمة في القطاع العام يتم من خلال الخصائص التالية: الهياكل الحكومية، الكفاءات الإدارية، الفساد، الرؤية والمحاسبة في صناعة السياسات، حكم القانون (Zerwal & Tadjine, 2019, p. 180). أي أن نجاح الحوكمة في المؤسسات والإدارات العمومية يرتبط بمدى فعالية وقوة الخصائص السابقة.

من خلال التعريفات السابقة يتبين أن الحوكمة في القطاع العام هي عملية شاملة ومتكاملة لإدارة شؤون الدولة ومؤسساتها، وتتكون من مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية التي تحكم وتضبط العلاقة بين مختلف أصحاب المصالح بمن فيهم المستفيدين من الخدمات العامة، ويشترك في هذه العملية الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني من جماعات وأفراد، على اعتبار اختلاف مهام كل جهة، حيث كل الجهات تشارك في رسم السياسات العامة في حين تقوم الحكومة بدور إضافي يتمثل في التنسيق بين مختلف الجهات وتنفيذ برامج السياسة العامة.

2- أهداف الحوكمة في القطاع العام

للحوكمة في القطاع العام العديد من الأهداف تختلف في مسمياتها وتقترب في محتوياتها فهناك من يرى بأن القطاع العام في إطار الحوكمة يجب أن يسعى للقضاء على الأزمات ومنع انهيار الاقتصاد، وتدعيم التنمية المستدامة وإدارة وخلق التوازن بين العرض والطلب للخدمات العمومية. (Denita & Andrea, 2012, p. 429)، وهناك من يرى بأن الحوكمة تهدف إلى إيجاد الحل للموضوعات الحساسة والتحديات الشائكة في القطاع العام منها: تشجيع النمو الاقتصادي، مقاومة التغير المناخي، تعليم الشباب، الوقاية من الأمراض، بناء وصيانة البنية التحتية، تخطيط مجتمعات حضرية، توفير الأمن الاجتماعي، والكثير من الصفقات الضخمة وهذا يتطلب عملاً كثيراً (أوتول و مائير، 2013، صفحة 19)، وهذه الأهداف السابقة تنعكس على المجتمع وتضمن المحافظة على الحريات والحقوق، وهذا ما تهدف إليه قواعد وضوابط الحوكمة، وفيما يلي شرح لبعض أهداف الحوكمة (رزق، 2009، الصفحات 151-152):

- **هدف توفير الحاجات الأساسية للعيش:** فالحوكمة تعمل على توفير ضروريات الحياة والعيش الكريم لجميع الأشخاص ويعتبر الطعام والمأوى والصحة والأمن من أهم هذه الاحتياجات والضروريات، وهي في مجملها تمثل الاحتياجات الأساسية لاستمرارية الحياة لجميع البشر، وعليه فإن كل السياسات والإجراءات المتبعة للقضاء على الفقر وتحسين مستوى المعيشة وتحقيق التنمية المتبعة من طرف الدول ومؤسساتها لا تكون كافية ما لم تتوجه عمليات التنمية حول توفير الحاجات الضرورية.

- **هدف حفظ كرامة الإنسان:** وتعني أن يكون للإنسان قيمة وكرامة وأن تتم معاملته بأحسن السلوكيات والتصرفات في كل المجتمعات وفي جميع الأماكن، فشعور الفرد أو الإنسان بقيمته وكرامته داخل مجتمعه أو مقر عمله يمنح له قوة نابغة من تقديره لذاته مما ينمي عنده روح الإنتماء وحب المجتمع أو المنظمة وينعكس ذلك إيجابياً على سلوكياته وتصرفاته وأداءه اتجاه المجتمع الذي يعيش فيه أو المنظمة التي يعمل بها، وهذا ما يؤدي إلى تطوير وتنمية المجتمع والمنظمة.

- **هدف الحرية:** فالإنسان يولد حراً له الحق في الاختيار بين البدائل التي تتاح له طيلة فترة حياته كما بإمكانه تحسين فرصه من خلال اجتهاده وتعلمه وقدرته على مواجهة الصعاب وتخطي العوائق التي يمكن أن تعترض طريق

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

الوصول إلى تنوع البدائل التي تتاح له فالتعلم يتغلب الإنسان على الجهل والمعتقدات الخرافية ويكتسب مهارات تمكنه من التغلب على الفقر... وبالتالي يتمكن من تحقيق أهدافه، وكذلك الشأن بالنسبة للفرد أو الموظف فكلما تعلم واكتسب مهارات كلما ترقى وزادت مداخيله وبالتالي تحسين مستوى معيشته.

- **هدف تعزيز الحريات وتحقيق العدالة:** من خلال توفير الشفافية ووصول المعلومات الكافية إلى الأطراف المختلفة وفي ظل وجود العدالة وعدم الخوف من عدم تطبيق القوانين والظلم يتمكن مختلف أصحاب المصالح من أن يراقبوا عمل الحكومات والسلطات التنفيذية والمؤسسات العمومية وأن يطالبوا بحقوقهم ويحاسبوا كل الأطراف المخطئة، وينجر عن ذلك حماية الممتلكات والموارد العامة وتحسين أساليب استغلالها ومحاربة كل أشكال الفساد وهذا ما يؤدي إلى تطوير المجتمع والاقتصاد من خلال تنمية المدخرات والاستثمار، كذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات ففي ظل انتشار الشفافية والعدل تتعزز الرقابة والمساءلة وتنقص مصادر الضياع والفساد مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

وبالتأمل في الأهداف التي تسعى الحكومة لتحقيقها في القطاع العام نجدتها تتلخص حول: استمالة المواطنين وزيادة رضاهم على الخدمات التي يقدمها القطاع العام؛ محاسبة ومساءلة الإدارات العمومية وموظفيها والالتزام بالقوانين؛ حسن استخدام السلطة وإدارة المال العام بكل شفافية ونزاهة وعدل ومحاربة الفساد؛ خلق فرص متساوية للمواطنين؛ حماية الأملاك العمومية ومراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة؛ تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية؛ تطوير أداء المؤسسات الحكومية (جمانة، 2019، صفحة 337).

وهناك علاقة ارتباط وثيقة بين الحرية والنمو الاقتصادي، فالسعادة الحقيقية ليست بالثروة، ولكن بزيادة مدى الاختيارات الإنسانية والبدائل المتاحة، والحرية تشمل أيضاً الحريات الأساسية "السياسية والاقتصادية" وسيادة حكم القانون والفرص المتساوية والمشاركة في بناء المجتمع، كما أن الموارد التي تملكها الدولة أو الإدارات العمومية هي التي تمنح لها ميزة وتمكنها من توسيع الإختيارات والبدائل وتمثل هذه الموارد في (Frédérique, 2010, p. 80): موارد رأس المال المادي وتشمل التجهيزات، الأموال والتكنولوجيا؛ وموارد رأس المال البشري وتشمل الكفاءة، الذكاء؛ وموارد رأس المال التنظيمي وتشمل التنظيم والتخطيط، الرقابة، التنسيق ونظام التسيير.

الفرع الثاني: خصائص الحوكمة في القطاع العام

يغطي هذا البحث جانب الحوكمة أو إصلاح الوظيفة العمومية من خلال تقويم الإدارة، ومن بين أبرز الأسئلة التي تطرح حول الحوكمة في المؤسسات العامة والحكومية هي الأسئلة الخاصة بمجلس الإدارة، فهل الإدارة العليا في المؤسسات العمومية تتمثل في مجلس الإدارة أم في شخص المدير العام وللإجابة على هذا السؤال على المستوى التطبيقي نجد أن أغلب المنظمات تجمع بين أسلوب مجلس الإدارة إضافة إلى مدير عام غالبًا ما يكون عضوًا في مجلس الإدارة، أما على المستوى النظري فنجد هناك طريقتين (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، الصفحات 176-177).

حيث يرى أنصار الطريقة الأولى أن وجود مدير عام يكفي لا سيما في المنظمات التي تعود ملكيتها كليًا للدولة، ولا داعي لوجود مجلس الإدارة وذلك للأسباب التالية: الاستغناء عن مجلس الإدارة يعني التخلي عن أحد المستويات الإدارية في التنظيم الهرمي وهذا ما يؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتسهيل عملية الاتصال وتخفيض التكاليف؛ كما أنه لا يوجد مبرر لوجود مجلس الإدارة طالما تعود الملكية للدولة عكس ما هو موجود في شركات المساهمة من أجل الحفاظ على حقوق المساهمين؛ كما أن المشروعات العامة يوجد بها طرفين هما السلطة المركزية أو الوزير الذي يتولى وضع السياسة العامة والمدير المشرف على تنفيذها لذا لا حاجة لوجود مجلس الإدارة؛ كما أن إعطاء المدير العام السلطة الإدارية يؤدي إلى توحيد المسؤولية وسرعة اتخاذ القرار وهذا ما يتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة.

أما أنصار الطريقة الثانية فيرون أن هناك أهمية كبيرة لوجود مجلس الإدارة في المنظمات العامة ويرجع ذلك للأسباب التالية: إعطاء كل الصلاحيات للمدير من خلال تحديد السياسة الداخلية والتنفيذ لا يمكن من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لنجاح أو فشل المشروع؛ ورغم أن قرارات المجلس الإداري بطيئة إلا أنها في الغالب تكون أحسن من القرارات المتسرعة الارتجالية غير الرشيدة؛ كما أن المسؤولية في مجلس الإدارة تضامنية ولا يمكن لأي عضو أن يتجرد من مسؤوليته؛ إضافة إلى ذلك فإن الأخذ بنظام مجلس الإدارة يسمح بالمزج بين القدرات الفنية والإدارية والسياسية نظرا لتعدد الأعضاء واختلاف مناصبهم وتخصصاتهم، ويسمح بتمثيل جهات حكومية أخرى لها صلات وظيفية مع المنظمة الأمر الذي يسمح بحدوث تنسيق بين سياسات المنظمة والسياسات العامة.

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

إضافة إلى ذلك فمن بين العيوب التي جاءت حوكمة الشركات لمعالجتها خاصة في شركات المساهمة هي تلك العيوب التي تنشأ عن العلاقات بين الملكية والرقابة، فالمساهم المسير الذي يراقب الشركة يمكن أن يأخذ ميزة المستثمر المالك للشركة، ولتفادي هذا الإشكال يحاول المساهمون ربط مصالح المسيرين بمصالحهم (كينيث أ، جون، و ديرك ج، 2010، صفحة 35)، طبعًا هذا السلوك يحدث في القطاع الخاص غالبًا، ولأن من مبادئ التسيير العمومي الحديث NPM تتطلب الاستفادة من أساليب القطاع الخاص فلا بد أيضا للإدارات العمومية ربط مصلحة الموظفين بمصالحها من أجل تحسين أدائهم، ومن بين الخصائص الأساسية للتسيير العمومي الحديث والحوكمة مايلي (Armenia, 2009, p. 84)

- تقديم خدمات عالية الجودة وذات قيمة للمواطنين وتستجيب لمتطلباتهم؛
- طلب قياس الأداء ومكافأة الأداء المتحسن للتنظيم والأداء الفردي؛
- التخصيص الإداري والحرية وتخفيض الرقابة المركزية؛
- إعطاء أهمية للأفراد رؤساء ومرؤوسين وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من استعمال التقنيات التكنولوجية، من أجل تحسين قدراتهم والوصول إلى الأداء المستهدف، وبين الجدول رقم (1-2) أهم خصائص الحوكمة في القطاع العام وما يميزها من فروقات عن القطاع الخاص.

جدول رقم (1-2): مميزات وخصائص الحوكمة في القطاع العام

معايير المقارنة	حوكمة القطاع الخاص (شركات ذات أسهم)	حوكمة القطاع العام (مؤسسات وإدارات عمومية)
الملكية	المساهمين	الدولة أو الشعب
الهيئات الرقابية	مجلس الإدارة	مدير عام، مجلس الإدارة
الهيئات الإدارية	المديرية العامة	الحكومة وهيئات تابعة لها
مدة العهدة	مدة محددة	مدة محددة، عهدة مقرر قانونا.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على (محمد أ.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 176) و (محاد و

طلال، 2013، صفحة 294)

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة في القطاع العام

إن الحوكمة تعد من المفاهيم الفكرية الحديثة للإصلاح الإداري وهي تهتم بدراسة ومراقبة السلوكيات والعلاقات التي تنشأ بين مختلف الأطراف في المنظمة، فهي بذلك تدرس العلاقات التي تنشأ بين الإدارة العمومية وموظفيها وزبائنها عندما يتعلق الأمر بالقطاع العام، وهذه العلاقات تأخذ عدة أشكال فقد يكون هناك توافق وانسجام بين طرفين دون الثالث أو قد يكون الانسجام والتوافق بين الأطراف الثلاثة أو لا يكون هناك توافق نهائيًا. ويمكن تقسيم هذه العلاقات إلى ثلاث أشكال أساسية هي (خبراء المجموعة العربية، 2018، صفحة 13) :

عدم التوافق: وهنا تكون العلاقة بين الإدارة والموظفين سلبية مما يؤدي إلى نشوء علاقة سلبية بين الموظفين والزبائن أو المواطنين.

وتفسير هذا الشكل يكون متوقعًا إذ أن عدم اهتمام الإدارة بموظفيها وعدم تلبية احتياجاتهم وتجاهل حقوقهم وخاصة في غياب ثقة متبادلة بينهما، سينعكس هذا الأمر على أداء الموظفين من خلال ردود فعل سلبية اتجاه الزبائن أو المواطنين، مما يؤثر على فعالية أداء الأعمال أو الخدمات المقدمة من قبل هذه الإدارة.

التوافق المطلق: وهنا تكون العلاقة بين الإدارة والموظفين إيجابية مما يؤدي إلى نشوء علاقة إيجابية بين الموظفين والزبائن أو المواطنين.

أيضًا تفسير هذا السلوك يكون طبيعيًا ومتوقع، إذ أن اهتمام الإدارة بموظفيها وحرصها على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتلبية احتياجاتهم، سيؤدي ذلك إلى زيادة فعالية وكفاءة الأداء لدى الموظفين وحرصهم على تقديم الخدمات المطلوبة منهم للمواطنين أو الزبائن بأحسن الطرق.

عدم التوافق الإيجابي: وهذا الشكل الثالث والأخير يشتمل على حالتين إما أن تكون العلاقة بين الإدارة والموظفين سلبية وبين الموظفين والزبائن إيجابية أو العكس، أي أن تكون العلاقة بين الإدارة والموظفين إيجابية وبين الموظفين والزبائن سلبية.

تفسير هذا السلوك يكون غير متوقع فهناك نوعين من العلاقات، علاقة إيجابية سلبية تكون فيها الإدارة على توافق مع الموظفين في حين هناك علاقة سلبية بين الزبائن والموظفين، وهذه حالة غير طبيعية قد يكون سببها سوء

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

التسيير من قبل الإدارة في بعض أو معظم الممارسات المتعلقة بالأفراد أو الموظفين مثل سوء التعيين والانتقاء والتدريب...؛ وعلاقة سلبية إيجابية تمثل الحالة العكسية للعلاقة الأولى حيث تكون للإدارة أساليب وطرق غير سليمة في التعامل مع الموظفين ورغم ذلك نجد أن علاقة الموظف بالزبون أو المواطن جيدة ونجد ذلك بكثرة في الإدارات التي تقدم الخدمات ويكون الموظف فيها وجهها لوجه مع الزبون أو المواطن.

فالحوكمة الإدارية تسعى للقضاء على هذه السلوكات من خلال السعي إلى خلق علاقات انسجام وتوافق بين مختلف الأطراف أي بين الإدارة وموظفيها وزبائنها، من خلال نشر الشفافية حول كل ما يحدث داخل الإدارة، والسعي إلى الوصول إلى توافق الآراء والتشارك في حل المشكلات. فالحوكمة أصبحت اليوم من بين المطالب التي تنادي بها الدول وينادي بها العديد من المفكرين والمهتمين بالمجال الإداري وذلك إلى جانب العديد من ممثلي المجتمع المدني.

ويمكن اختزال مبادئ الحوكمة الإدارية في المؤسسات العمومية إلى ثلاثة مبادئ هي: (المختار، 2010، الصفحات 92-97)

الإستغلال الأمثل للإدارات العمومية ولوظائف الإدارة

الإعتماد على أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري.

تداول السلطة بين أفراد الإدارة ووضع معايير شفافة لذلك.

الفرع الأول: الإستغلال الأمثل للإدارات العمومية ولوظائف الإدارة

إن الإدارات العمومية لا تعمل على تقديم خدماتها للجمهور فقط بل هي تواجه تحديات كبيرة متعلقة بالمخاطر الموجودة في الاقتصاد وفي نفس الوقت توجد فرص مندمجة مع هذه الأخطار في مختلف أقاليم الدولة لا بد من استغلالها من أجل ان تتكيف هذه الإدارات مع التغيير الذي يحدث في المجتمع (Charles, 2012, p. 465)، فالإدارات العمومية تسعى إلى تحسين صورة تلك الخدمات باستعمال كل إجراء من شأنه أن يؤدي إلى ذلك، ويكون ذلك طبعاً في إطار ما ينص عليه القانون من قواعد وخاصة قاعدة المساواة والحياد وذلك تحقيقاً لمبادئ الديمقراطية وتكريساً لمختلف حقوق الإنسان، وقاعدة الاستمرارية تجسيدا لحضور الدولة الدائم داخل

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

المجتمع من جهة، ولإشباع مختلف حاجياته من جهة ثانية، فالاستمرارية هي روح الإدارة العمومية، إضافة إلى ذلك، فإن الإدارة العمومية باعتبارها أداة في يد الحكومة تتولى القيام بعدة وظائف، وذلك في إطار تطبيق السياسات العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي.

إن التعامل مع هذه القواعد والوظائف على ضوء الرؤية المستقبلية والشمولية للشأن العام يؤدي إلى التدبير المعقلن والفعال والإستغلال الأمثل للإدارات العمومية، كما أن جعل هذه المبادئ والوظائف محكومة بطابع الشرعية من شأنه أن يساهم في تعبيد وتهيئة الطريق لدخول الحوكمة إلى هياكل الإدارة العمومية، وبالتالي جعل ثقافة الحوكمة مجسدة ومفعلة على مستوى الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، واتخاذ القرار) التي تتولى الإدارة العمومية القيام بها.

ومن بين أهم النتائج المترتبة عن دخول الحوكمة للإدارات العمومية مايلي: الدقة في اتخاذ القرارات وإبرام العقود ووضع اجراءات السياسة العامة وعدم ترك مجال للعفوية؛ الفعالية في إنجاز الأعمال القانونية والمادية للإدارات العمومية؛ الإستفادة من أساليب الإدارة العمومية الحديثة في المستقبل من خلال صياغة رؤية شمولية مستقبلية استراتيجية؛ الإستفادة من أساليب المقاولاتية في المرفق العام لرفع مردودية خدماته؛ الإستغلال الأمثل للمرافق العمومية ودمجها في محيطها الاجتماعي والاقتصادي؛ تكيف الإدارة مع المتغيرات الجديدة في المجتمع وتفاذي انغلاقها وانكماشها على نفسها كي لا تكون هناك فجوة بين ما يطمح المواطن للحصول عليه من خدمات وبين ما تلبه الإدارة؛ نشر الشفافية والتعاون بين الإدارة والمواطن؛ الكفاءة في استغلال الطاقات المادية والبشرية وإدماجها في مشاريع تنموية من أجل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

إن المتأمل لهذا المبدأ وما يحتويه من عناصر يجد أنه يحارب العديد من الأمراض الإدارية وعلى رأسها كثرة القرارات وأحياناً فجائيتها من خلال التزام الدقة في اتخاذ القرار؛ وكذلك مرض الرقابة على كل شئ من خلال الالتزام بأساليب الإدارة العمومية الحديثة وأساليب المقاولاتية وفيما يلي شرح للعناصر السابقة (محمد علي، 2016، صفحة 95):

مرض تعدد القرارات وفجائيتها: وذلك نتيجة الإبتعاد عن الأسلوب العلمي السليم وعدم احترام المراحل المتبعة في صناعة القرار، إذ أن الدراسة غير الكافية للقرارات تؤدي إلى اتخاذ قرارات عقيمة غير محققة للأهداف المرجوة،

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

قد ينتج عنها الإلغاء واتخاذ قرارات أخرى قد تكون فجائية مما يكون عدد كبير من القرارات تفقد أهميتها ومحتواها وتأثيرها مع كل تعديل وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء الإداري.

مرض الرقابة على كل شيء: يعد من أخطر الأمراض الإدارية، إذ يعتقد المدير أن هذا الأسلوب يضمن له الإطمئنان على سير العمل في كل جزئياته كما يعطيه الثقة بنفسه، وذلك بصرف النظر عن حاجة العمل إلى هذا الأسلوب أم لا، وينسى أن هذا التصرف تكلفته كبيرة وأن ما ينجم عنه قد لا يكون له مبررات اقتصادية وبالتالي فهو يؤثر سلبا على الأداء الإداري كما يؤدي إلى الإرتباك بين العاملين أثناء أداء مهامهم.

الفرع الثاني: الاعتماد على أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري

تجد الحوكمة في أسلوب اللامركزية الادارية وعدم التركيز الإداري اللذان تم شرحهما في المبحث الثالث من الفصل الأول لهذا البحث الإطار الإداري الأنسب والأسلوب التنظيمي الفعال والمنهج العملي الأقرب لتطبيقها على أوسع نطاق داخل المؤسسات الإدارية للدولة، حيث أن عدم التركيز الإداري يقوم على تفويض الإدارة المركزية مجموعة من الصلاحيات لممثليها المتواجدين في العاصمة أو عبر إقليم الدولة تحقيقا لمبدأ تقريب الإدارة من المواطنين وذلك مع احتفاظها بحق المراقبة تجاه ممثليها، في حين أن اللامركزية الإدارية تأخذ صورتين: الأولى تتمثل في اللامركزية الإقليمية وهي تبنى على قاعدة جغرافية وتتميز بوجود جماعات محلية (الجهات، الأقاليم، العمالات، والجماعات الحضرية والقروية) تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري يتولى تدبير شؤونها المحلية مجالس منتخبة تحت إشراف السلطة المركزية من خلال ما يسمى بالوصاية؛ أما الثانية، فتتجلى في اللامركزية المرفقية وهي تبنى على قاعدة تقنية، وضمن هذا النمط يتم إنشاء مؤسسات ومرافق عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري كالإدارات العمومية، وتتولى هذه المؤسسات والمرافق القيام بمهامها واختصاصاتها المحددة قانوناً ضمن نطاق ترابي محدد إما وطنيا أو جهويا، أو إقليميا، أو جماعيا، وذلك تحت إشراف ووصاية السلطة المركزية

فالفلسفة التي تركز عليها اللامركزية الإدارية وأسلوب عدم التركيز الإداري هي اقتسام وتوزيع الوظائف والسلطة الإدارية بين المركز والمحيط، أي بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية وهذا ما ينتج عنه تعدد مراكز اتخاذ القرار والتدبير العمومي، وذلك مع احتفاظ الإدارة المركزية بمهام المراقبة والإشراف والوصاية على مختلف المرافق التي تدخل ضمن

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحكومة

أسلوب اللامركزية وعدم التركيز الإداري، وهذا ما يترتب عنه أيضا نوع من التداخل الأفقي والتكامل بين ما هو محلي وما هو وطني خصوصا وأن الهدف من وراء ذلك يبقى هو تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.

ويتضمن هذا المبدأ العديد من العناصر الإيجابية من أبرزها: تقسيم الأعباء بين السلطة المركزية واللامركزية؛ مشاركة المواطنين في تدبير شؤونهم المحلية؛ تحقيق كفاءة العمل الإداري وتحسين جودته من خلال العقلنة والسرعة في التطبيق؛ تأسيس علاقة عادلة وديمقراطية بين الدولة والمجتمع؛ ضبط الوحدات التنظيمية أو المناصب الإدارية من خلال تحديد المسؤوليات والاختصاصات في المركز والمحيط وما بينهما؛ الحرية في تدبير الشؤون العامة المحلية من قبل المجتمع المحلي.

فالحكومة تتنافى مع أسلوب المركزية المحض واحتكار السلطة من المستويات العليا، فهي تفرض المشاركة في تسيير مؤسسات الدولة والشفافية في القواعد والإجراءات اللازمة للأداء ولتحقيق الأهداف الفرعية المؤدية إلى تحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، فالحكومة بهذا المبدأ هي تحارب في الأساس مرض العقلية المتحجرة للمسؤولين والذي يعرفه "محمد علي" على أنه مرض خطير من الأمراض الإدارية يؤثر بشكل سلبي على الأداء الإداري وعلى كفاءة وفعالية المنظمة، فعندما يكون المسؤول أو المدير يفرض رأيه ويضعه فوق مستوى الآراء الأخرى ويكون بطيئا ومتشدداً في مواجهة المواقف يضيع بذلك الكثير من الفرص المتاحة لتنمية إدارته أو منظمته".

الفرع الثالث: تداول السلطة بين أفراد الإدارة ووضع معايير شفافة لذلك.

إن التجديد المستمر والتداول بين الأفراد على الجهاز الإداري يعزز مبادئ العدالة والمساواة بين أفراد المنظمة أو الإدارة في تقلد مناصب المسؤولية، ويؤدي إلى تطوير الموارد البشرية التي تتولى تشغيل الآلة الإدارية داخل الدولة، خاصة في ظل وجود معايير شفافة لتولي تلك المناصب مما يحفز الأفراد على تنمية قدراتهم الإدارية ليصلوا إلى مناصب اتخاذ القرار، وذلك تبعا لطبيعة التحولات والتحديات التي تواجهها المؤسسات الإدارية للدولة وما يفرضه عليها محيطها من إجراءات التكيف واستعمال الأساليب الحديثة في التسيير والمتماشية مع متطلبات تطور محيطها.

إن هذا المبدأ يجسد العدالة بين الأفراد والموظفين إذ أن غياب العدالة يؤدي إلى احباط وتشيط عزمهم، وخصوصاً إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل جيد مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف ستنقص دافعيته للعمل مما يؤثر على أداء المنظمة، فهذا المبدأ يجسد

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

نظرية العدالة (آدمز 1965) ومحور هذه النظرية هو أن الناس بصفة عامة والموظف فيما يخص أداء عمله يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إذا ما تمت معاملتهم بعدالة وإنصاف، والعدالة لا تعني المساواة في المكافأة بل كل على قدر اجتهاده في أداء عمله (منال، 2015، صفحة 29).

وعليه فإن التداول على السلطة والتجديد المستمر لأفراد الإدارة بصفة خاصة وتطوير وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة، يشكل إحدى ركائز ودعامات الحوكمة، التي تتطلب الإستغلال الكفؤ للطاقات والكفاءات البشرية الجديدة والمتطورة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية في الأداء.

ويوفر مبدأ التداول للسلطة الإدارية في ظل وجود الشفافية في الإنتقاء، مزايا كبيرة للمنظمة من بينها: تشجيع المنافسة بين الأفراد وتنمية قدراتهم وتطويرها من أجل تنمية الأداء في الإدارات العمومية؛ ترقية الطاقات البشرية الجديدة والمتطورة والقادرة على اعطاء مردودية أكبر؛ حركة تواصل مستمرة بين الإدارة والمجتمع، انفتاح الإدارة على المجتمع وإزاحة أو تطوير اجراءات البيروقراطية التي تتميز بالتعقيد والبطء.

ولعل هذا المبدأ جاء لمحاربة بعض السلوكات التي تنشأ لدى المديرين إذا ما احتكروا السلطة، كتعقيد الإجراءات وفرض توقيعات منهم أو من نوابهم على كل الوثائق، مما يؤدي إلى عرقلة العمل وإبطاء سيره وهي سلوكات منتشرة بكثرة في المؤسسات العمومية ومما لا شك فهي تشكل روتين معيق للعمل ومضيعة للوقت، وتؤدي إلى استياء العاملين مع المنظمة أو الإدارة والمتعاملين معها، مما يؤثر سلباً على أدائها (محمد علي، 2016، صفحة 95).

مما سبق نلاحظ أن مبادئ الحوكمة في القطاع العام تتعلق أيضاً بجانب الأخلاق إذ أن جانب الوسائل والتقنيات وحده لا يكفي لممارسة الرقابة في الإدارات العمومية، لذا فإن الإعتماد على أخلاقيات الإدارة يجسد مبدأ المراقبة الذاتية، ومن هنا نشأت علاقة بين أخلاقيات الإدارة والعملية الإدارية المتضمنة أربع عناصر السابقة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه أو القيادة والرقابة وفيمايلي شرح أخلاقيات العناصر السابقة(خالد بن عبد

الرحمان، 2012، صفحة 131)

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

تقتضي أخلاقيات الإدارة في جانب التخطيط أن تكون الخطة مرضية لجميع الأطراف من خلال إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في إعداد الخطة ومشروعية الأهداف والعدالة في استخدام الموارد وتجنب الصراعات السلبية...؛ أما الجانب الأخلاقي للتنظيم فيتمثل في تحمل المدير للمسئولية بصدق وعدل والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي والظروف الاستثنائية والحفاظ على الروح المعنوية العالية داخل المنظمة والتفاعل الدوري مع المجتمع...؛ والمسئولية الأخلاقية لوظيفة التوجيه تتمثل في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه واحترامهم وتقديرهم ومعاملتهم بعدالة ومساواة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بعيداً عن التحيز وسعيه لتحقيق الرضا الوظيفي، وقدرة نظام الإتصال على فحص المعلومات بدقة لتجنب الإشاعات وتزوير وتحريف الحقائق، وتتجلى المسئولية الأخلاقية لنظام التحفيز في شفافية وعدالة سياسات الأجور والرواتب والمكافآت...؛ كما تتعلق أخلاقيات الرقابة باعتبارها وسيلة للتصحيح والتقويم وتنمية القدرات وليست وسيلة للعقاب وتعتبر الدقة والصدق والنزاهة والشفافية من الخصائص الأساسية للقائمين على الرقابة.

المبحث الثالث: الفساد الإداري

إن الحوكمة والفساد الإداري مفهومان متعاكسان في الإتجاه ولا يلتقيان، فإذا انتشر أحدهما في بلد ما أو منظمة ما وسار بنجاح سيكون مصير الثاني الفشل، والفرق بينهما أن الحوكمة تعمل على تنمية الدول وتقوية اقتصاداتها ونشر الرخاء والسعادة في المجتمع، على عكس الفساد الذي يقوض الديمقراطية وينشر اللاعدل ويحطم اقتصادات الدول ويحد من نموها ويهدم علاقاتها الاجتماعية والسياسية، وللقضاء على هذه المظاهر يجب على الدول تعزيز سبل الإصلاح والتقويم الإداري والتي تعتبر الحوكمة واحدة من هذه السبل، وستعرض من خلال هذا المبحث لدراسة مفاهيم الفساد، ومظاهر وأشكال الفساد إضافة إلى كيفية قياس الفساد.

المطلب الأول: مفاهيم حول الفساد الإداري

سنقوم م خلال هذا المطلب بدراسة مفهوم الفساد والهيئات المكلفة بمكافحته

الفرع الأول: مفهوم الفساد الإداري

1- تعريف الفساد الإداري

1-1 لغةً:

الفساد في اللغة من فسد فهو فاسد والمفسدة خلاف المصلحة، وهو مأخوذ من الفعل يفسد إذا ذهب صلاح الشيء، وخروج الشيء عن الاعتدال، سواء كان الخروج قليلاً أو كثيراً، يقال فسد الشيء بمعنى انه لم يعد صالحاً، وفسدت الأمور اضطربت(نهار، 2010، صفحة 14). والفساد هو أخذ المال ظلماً (المؤلفين، 1988، صفحة 583).

1-2 اصطلاحاً:

إن الفساد ينتشر في المناطق الرمادية للتسيير وفي الإدارات والمؤسسات العمومية التي تعتمد على أساليب التسيير الأبوي للمال العام على عكس الآليات المستعملة في القطاعات الخاصة التي تعتمد على دقة التقييم والتنفيذ، فعدم وجود تقييم شامل للممتلكات العمومية وعدم القدرة على تسييرها يشجع إنشاء شبكات للإستغلال غير القانوني لهذه الأملاك مما يزيد فرص انتشار الفساد (محمد ع.، 2017، صفحة 334).

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

كما لا يوجد تعريف متفق عليه بين فقهاء القانون حول تعريف الفساد، إلا أن البعض قد عرف الفساد من الناحية القانونية بأنه سوء استخدام المنصب العام لغايات شخصية، أو ارتكاب الأعمال المحظورة التي يستطيع المسئول العمومي القيام بها بمفرده ومن بينها الاحتيال، والاختلاس، والرشوة، والابتزاز، واستغلال النفوذ والمحسوبية، واستغلال المال العام (نهار، 2010، صفحة 14).

وعرف الفساد من قبل منظمة الشفافية الدولية على أنه سوء استغلال السلطة المخولة لتحقيق مكاسب شخصية.

أما البنك الدولي فقد عرف الفساد بأنه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص.

وعرف الفساد أيضًا على أنه إساءة استغلال السلطة من قبل شخص لديه نفوذ اتخاذ قرار في القطاع العام أو الخاص، سواء بمبادرة شخصية أو عن طريق وسيط يؤثر في عملية اتخاذ القرار، فهو تعبير عن الضعف في المؤسسات، وافتقار للمعايير الأخلاقية، والفساد ينطوي على مجموعة من الجرائم من الاختلاسات الكبيرة للأموال العامة إلى الفساد بدرجة أقل لدى شرطة المرور أو السلطات التي تتبع التراخيص، فهو يشير إلى أعمال ترتكب محليًا أو عبر الحدود الوطنية، وقد يكون الفساد على شكل رشوة، اختلاس، محاباة الأقارب، محسوبية، إضافة إلى غسيل الأموال المحصلة من جرائم الفساد (ديل، 2006، صفحة 3).

وقد تم تعريف الفساد في القانون الجزائري على أنه كل ما يتعلق بالجرائم التالية: التعامل بالرشوة بين الموظفين العموميين والخواص وموظفي المنظمات الدولية العمومية؛ الإستفادة من مزايا في مجال الصفقات العمومية دون سبب أو عن طريق رشوة الموظفين؛ اختلاس الممتلكات العامة أو استعمالها على نحو غير شرعي من قبل الموظفين أو لجوئهم للغدر كتحويل أموال غير مستحقة أو استغلالهم للنفوذ؛ تخفيض الضريبة والرسم أو إعفاء أطراف من دفعها دون وجود سند قانوني؛ إساءة استغلال الوظيفة وأخذ أموال ومزايا بصفة غير قانونية وتلقي الهدايا؛ عدم التصريح أو الكذب في التصريح بالممتلكات والإثراء غير المشروع والتمويل الخفي للأحزاب السياسية وتبييض الأموال؛ الرشوة واختلاس الممتلكات في القطاع الخاص؛ إعاقة سير العدالة وتخفيف العقوبات والإعفاء منها وتهديد الشهود أو الخبراء أو الضحايا (القانون رقم 06-01، 2006، الصفحات 8-11).

إن تعاريف الفساد تصب حول ثلاث عناصر أساسية هي: الفساد هو عبارة عن فساد أخلاقي للمسؤولين العموميين؛ الفساد هو بيع أملاك الدولة بواسطة المسؤولين العموميين، الفساد هو استغلال السلطة أو الوظيفة العامة، ولعل تعريف الفساد على أنه سوء إستغلال الوظيفة يشمل كل مظاهر الفساد. والفساد الإداري أو كما يسمى الفساد الصغير يتم على مستوى الإدارات العمومية والمؤسسات الحكومية من قبل الموظفين العاديين الذين هم في مواجهة مباشرة مع المواطنين ويعملون على تقديم الخدمات لهم كموظفي إدارة الضرائب والتجارة والشرطة والمستشفيات...، ويشمل هذا الفساد سلوكات انتهازية وبيروقراطية ترجع بمنافع شخصية مادية أو غير مادية للموظف الفاسد (مصطفى، 2018، صفحة 12).

وهناك من يعرف الفساد الإداري بتقسيمه إلى جانبين، جانب أخلاقي يعتبر الفساد بأنه سلوك منحرف عن القيم الأخلاقية والدينية ويستهدف تحقيق منافع خاصة بطريقة غير شرعية، وجانب وظيفي يعتبر الفساد تصرف وممارسة غير أمينة للصلاحيات الممنوحة للموظف في الجهاز الإداري والتي تترجم من خلال العناصر الثلاثة التالية: التسهيلات التي يمنحها الموظف لمواطنين أو متعاملين مع المنظمة على حساب الآخرين؛ منح بعض المواطنين وحرمان بعضهم من الإمتيازات دون الإستناد إلى أسس موضوعية وقانونية؛ الممارسات المخالفة للقانون من أجل تحصيل منافع شخصية (شافية، 2013، صفحة 96).

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين لنا الفساد الإداري على أنه إساءة استخدام الوظيفة والسلطة العمومية واستغلال النفوذ من قبل الموظف من أجل تحقيق منافع أو مكاسب شخصية، كما أن الفساد ظاهرة عالمية منتشرة في الدول النامية والمتطورة على حد سواء، واجتماعية، يرتكبها الشخص أو الموظف الذي يفتقد للوازع الديني والأخلاقي.

الفرع الثاني: هيئات مكافحة الفساد

لكل بلد خصائص معينة ومظاهر مختلفة للفساد مما يعني أن هناك طرق مختلفة لمكافحة أو الحد من انتشاره، وذلك عن طريق أساليب وإجراءات رقابية متطورة وصارمة تمكن من تخفيف حدة الفساد على الأقل، وتكلف مؤسسات عمومية معينة بتنفيذ هذه الإجراءات الرقابية بحيث تمنح لها امكانيات وسلطات كافية للتمكن من أداء مهامها، وفي الجزائر توجد العديد من الهيئات المكلفة بالرقابة والإصلاح الإداري ومكافحة الفساد منها (كريمة، 2019، صفحة 121): الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته والمكلفة باقتراح السياسة الشاملة للوقاية من

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

الفساد والتصريح بممتلكات الموظفين وتقديم التوجيهات اللازمة لكل هيئة عمومية وتعزيز مشاركة المواطنين في التسيير العمومي؛ الديوان الوطني لقمع الفساد والمكلف بالبحث عن جرائم الفساد وكشف المفسدين وإحالتهم على العدالة؛ المفتشية العامة للمالية والمكلفة بمهام الرقابة المالية على أجهزة الدولة والمؤسسات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية؛ مجلس المحاسبة والمكلف بممارسة الرقابة الشاملة على الجماعات والمرافق والمؤسسات التي تسيير الأموال العمومية؛ وأخيرا الإصلاح الإداري وتحسين أداء المنظمات العمومية التي تعتبر ممهد السبيل للفساد ومقره فإذا استشرى الفساد في المنظمات والإدارات العمومية وتغلغل جذوره فيها أصبح من الصعب انتزاعها، وعليه فإصلاح الإدارة العمومية من بين الضروريات المسلم بأنها أساس لتحقيق التنمية والرفاهية الاقتصادية، وتعتبر الوظيفة العمومية أو بالأحرى الوظيف العمومي الجزائري من أكبر وأهم المجالات لإصلاح الإدارة، وتمثل حوكمة قطاع الوظيف العمومي السبيل نحو الوقاية من الفساد الإداري ومكافحته، من خلال نشر مبادئ الشفافية والمنافسة والعمل الجماعي والمشاركة وفرض اجراءات الرقابة والمساءلة مما ينقص من الرشوة والمحسوبية والمحاباة.

المطلب الثاني: مظاهر الفساد

هناك أشكال مختلفة ومظاهر متنوعة للفساد وطرق مختلفة في ممارسته كما ذكر سابقاً لذا من الصعب التحكم فيه أو القضاء عليه نهائياً، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى تقسيم مظاهر الفساد إلى قسمين الأول يشمل المظاهر المنتشرة في بلدان العالم الثالث بصفة عامة والقسم الثاني مظاهر الفساد المنتشرة في الجزائر على الخصوص.

الفرع الأول: مظاهر الفساد المنتشرة في بلدان العالم الثالث

يعد الفساد بمختلف أشكاله حجر عقبة أمام التنمية وتحسين الأداء في المنظمات وتعمل الحوكمة على الحد من انتشاره ومحاربه، وبالنظر إلى مسبباته في بلدان العالم الثالث نجد أنها تتجلى في معظمها في نقص وسائل الرقابة والمحاسبة والشفافية وعدم كفاءتها في كشف المفسدين، ومن بين مظاهر الفساد المستفحلة في هذه البلدان مايلي (مصطفى، 2018، الصفحات 13-14):

- استفحال الرشوة وانتشار الوساطة والمحسوبية في مختلف المؤسسات والإدارات الحكومية وغير الحكومية؛
- نقص الرقابة الداخلية والخارجية وعدم كفاءتها وفعاليتها لكشف ما يحدث؛

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحكومة

- سوء التسيير وعدم توفر الشخص المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى تخلف المنظمة وعدم قدرتها على مجاراة الأساليب الحديثة والعلمية في التسيير، ونشر النزاعات ومضايقة الموظفين الأكفاء الذين يشكلون خطراً على المنصب الوظيفي لهذا النوع من المسؤولين؛
- عدم الاستجابة لمتطلبات المواطنين وانتشار مظاهر البيروقراطية من كثرة الإجراءات وتعقيدها وكثرة العمالة وعدم احساسهم بالإنتماء إلى الجهة التي يعملون بها مما يخفض من معنوياتهم، وسيطرة الإدارة العليا على سلطة تنفيذ القرار رغم بعدها عن المواطنين؛
- عدم وجود رادع وسوء استغلال السلطة واستخدامها، ومن بين مظاهرها قوة القزابة المنتشرة بالدول ذات التوجه القبلي، يفرض أشخاص سلوكياتهم وآرائهم بحكم قربتهم لأشخاص يمتلكون سلطةً ونفوذاً داخل المنظمة وخارجها؛
- غياب الشفافية في الإجراءات والمعاملات وعدم نزاهة المدير، وغياب العدالة بين أفراد المنظمة؛
- عدم اتباع الأساليب الحديثة في التسيير وعدم تقويم أو تقييم ما تم تحقيقه أو إنجازها من قبل المدير خلال فترة خدمته.

الفرع الثاني: مظاهر الفساد المنتشرة في الجزائر

من بين مظاهر الفساد التي تميز بيئة الأعمال الجزائرية والمنتشرة فيها والتي تعيق تطبيق الحكومة ماييلي (جمانة، 2019، صفحة 345): سيطرة الدولة على النشاط الاقتصادي خاصة القطاعات الحيوية في ظل غياب إدارة اقتصادية كفؤة وغياب الشفافية وعدم تطبيق القانون مما أدى إلى تضاعف حجم الفساد وازدياد منافذه؛ قلة الشفافية في المؤسسات والإدارات العمومية خاصة فيما يتعلق بالمعلومات حول الجانب المالي مما يصعب الرقابة عليها أو محاسبتها من قبل مؤسسات المجتمع المدني؛ انتشار الفساد الإداري والمالي واستفحاله خاصة في المؤسسات والإدارات المسئولة عن المشاريع الكبرى؛ عدم امتلاك الهيئات الرقابية الموجودة للحرية في العمل وافتقادها للقدرات اللازمة لفرض الرقابة؛ افتقاد النظام الضريبي للقادرة على معرفة ممتلكات الأفراد وإحصائها لا سيما مسيري المؤسسات العمومية وعدم القدرة على احتواء والتصدي للدوائر خارج الاقتصاد وغسيل الأموال.

وتترجم المظاهر المنشرة للفساد في الجزائر والتي أنهكت إداراتها العمومية من خلال خمسة عناصر أساسية هي (شافية، 2013، الصفحات 102-103): سوء استغلال نفوذ المنصب العام؛ الاختلاس؛ الرشوة؛ التسيب الإداري؛ التحيز والمحاباة، وفيما يلي شرح للعناصر السابقة

1- سوء استغلال نفوذ المنصب العام: يعتبر سوء استغلال النفوذ مدخلاً واسعاً لارتكاب مخالفات وجرائم الفساد، فالنفوذ أو السلطة تمنح مستغلهما التأثير والإلزام على من تمارس ضده، فسوء استغلال النفوذ هو اخلال بما تتطلبه الوظيفة من التزامات ويترتب عنه الكثير من السلوكات غير الشرعية والمخالفة للقوانين، فسوء استغلال النفوذ يؤدي إلى ابتزاز أصحاب المصالح لدفع أموال أو تقديم مزايا أو التنازل عن مصالح معينة مقابل أداء الخدمة المطلوبة، كما يؤدي إلى استفحال الرشوة لتتقلب النظرة إليها على أنها حق من حقوق صاحب السلطة أو النفوذ، كما يؤثر على أداء الموظفين الذين ينقسمون إلى قسمين في حالة وجود مدير فاسد، حيث القسم الأول الموظفين النزهاء الذين يرفضون كل أشكال الفساد فتتقص دافعيتهم للعمل كما أنهم لا يتحصلون على مناصب المسؤولية نظراً لتشكيلهم خطورة على المدير الفاسد ومصالحه الخاصة، والقسم الثاني هم الموظفون المسايرون والمتكيفون مع توجهات مديرهم الفاسد والذين يمثلون حلقة الوصل بينه وبين مصالحه الفاسدة لتتقلب العلاقة بينهم من رئيس ومرؤوس إلى شركاء في أموال الفساد ويتحصلون بذلك على الترقيات ومناصب المسؤولية، كما يعمل الموظف الفاسد على اقتناص الفرصة للإطاحة بالموظف الصالح لإشراكه وتبديد التهديد المحتمل منه...، وعليه فإن سوء استغلال النفوذ في المؤسسات العمومية هو مرتبط كل بلية وأساس كل فساد يحصل فيها.

2- الاختلاس: هو عمل من أعمال الحيازة والتملك غير الشريفين عن طريق مجموعة من التصرفات المادية التي تنصب على عملية اغتصاب ملكية الشيء أو تحويل المال الذي أوكل للجاني أمر التصرف فيه أو حفظه وفقاً للقانون إلى ملكية شخصية يتصرف فيها كما يشاء وذلك باستغلال وظيفته التي أعطته حق التصرف أو الحفظ بموجب القانون (أحسن، 2011، صفحة 32)، ويدخل في الاختلاس في المؤسسات العمومية كل حيازة غير شرعية لأشياء ترجع ملكيتها للدولة مهما كانت هذه الأشياء أموالاً أو مواداً أو عقارات، كبيرة أو صغيرة، ذات قيمة أو ليست لها قيمة معتبرة، في حالة استعمال أو غير مستعملة.

3- الرشوة: إن أفضل تعبير للرشوة هو الإلتجار بالوظيفة أو المنصب الوظيفي عن طريق قيام الموظف بطلب أو القبول أو الحصول على عطية أو وعد بالحصول عليها نتيجة قيامه بعمل من أعمال وظيفته أو الإمتناع عنه، وغالبًا ما تدفع الرشوة للأغراض التالية (مبروك و وآخرون، 2012، الصفحات 4-5):

- الحصول على حقوق أو مزايا باطلة؛
- لإبطال واجبات أو التزامات مستحقة؛
- لدفع ضرر أو خوف أو خطر واقع أو متوقع.

4- التسبب الإداري: هو مرض من الأمراض الإدارية ويتعلق في معظم الأحيان بالوقت ويعني إساءة استخدام وقت الدوام وعدم استغلاله بأي طريقة من الطرق كحضور الموظف إلى العمل متأخرًا أو خروجه باكراً قبل انتهاء الدوام، أو تضييع الوقت في أمور لا علاقة لها بالعمل، فالتسبب الإداري يؤدي إلى انقاص وإضعاف فعالية الأداء للمنظمة نتيجة إنجاز الأعمال وتنفيذها في وقت أكبر من الوقت المحدد لها، مما يؤدي إلى تعطيل الإجراءات والتأخر في أداء الخدمات المطلوبة وينعكس ذلك سلبيًا على المواطنين وأصحاب المصالح المختلفة، فالتسبب الإداري يساهم في عدم تحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، على اعتبار أن برامج السياسة العامة موزعة على مؤسسات الدولة كل حسب اختصاصه.

5- التحيز والمحاباة: أي تفضيل جهة على أخرى لاعتبارات عرقية أو عقائدية، ففي الجزائر هناك من يقوم بتوظيف أشخاص بناءً على صلة القرابة التي تربطهم به، وهناك من المديرين من يقوم بترقية موظف معين نتيجة العلاقة الجيدة بينهما أو التوجه القريب بينهما في الفكر والدين، وهناك من المسؤولين من يقوم بتعيين أشخاص في مناصب مسؤولة نتيجة ولائهم السياسي له، ومنهم من يقوم بمنح صفقات ومشاريع للخواص بناءً على صلة قرابة أو صداقة أو عن طريق أخذ رشوة أو الدخول كشريك في الصفقة أو المشروع أو الاستفادة من مزايا معينة لا علاقة لها بالوظيفة ... إلى غير ذلك من السلوكات المتحيزة التي تحابي أشخاص معينين على حساب آخرين وتمنح حق الاستفادة لهم من غير أي سند موضوعي أو قانوني، فالمحاباة تؤدي إلى إضعاف كفاءة المنظمة فهي تقضي على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

ما يلاحظ من هذه المظاهر التي يتسبب فيها الفساد أنها تمثل في جملها المظاهر والسوكات التي جاءت مبادئ الحوكمة الإدارية لمحاربتها، وهذا على اعتبار أن هذه الأخيرة تعمل على نشر الشفافية وتفعيل ميكانيزمات الرقابة والمساءلة التي تعمل على كشف ثغرات المفسدين ومحاسبتهم هذا من جانب، وتعمل على مشاركة الأفراد رؤساء ومرووسين في اتخاذ القرار وتنفيذه مما يوفر السرعة في التنفيذ والاستجابة وتحسين الخدمة والتقليل من مظاهر البيروقراطية والفساد التي تؤدي إلى استغلال المنصب الوظيفي لكسب منافع شخصية.

المطلب الثالث: قياس الفساد

نظرا لخطورة ظاهرة الفساد الإداري وتأثيراتها السلبية على تسيير وأداء مختلف المؤسسات والإدارات الحكومية، فإن هذه الأخيرة يجب أن تعمل على معرفة أسباب تفشيها وقياس نسبته، ومن بين المؤشرات الدالة على وجود الفساد أو انتشاره عدد قضايا الفساد والتقارير الإعلامية والصحفية (مصطفى، 2018، صفحة 16)، رغم أن لهما عيوب، فعدد قضايا الفساد مثلا يواجه عيبان: الأول أن عدد القضايا التي يكشف عنها أو يحقق فيها عادة ما تكون أقل من الحالات الحقيقية، أما الثاني أن هناك من الدول من لها عدد أكبر من قضايا الفساد لكنها أقل فسادًا من دول أخرى لديها عدد أقل من قضايا الفساد؛ أما مؤشر التقارير الصحفية والإعلامية فتواجهه العديد من العيوب منها: عدم وجود المصدقية والنزاهة في كل التقارير، وتركيز الصحفيين والإعلاميين على القضايا الأكثر إثارة وليس الأكثر أهمية...، لكن التعامل بمهدين المؤشرين ضروري ويبقى مستمرا نظرا لقدرة الأول على معرفة عدد القضايا المعلنة وحجم الفساد فيها، وقدرة الصحفيين والإعلاميين على الحصول على المعلومات التي تكشف قضايا الفساد على عكس الخبراء والباحثين.

يقاس الفساد بالعديد من التقنيات من أبرزها مؤشر مدركات الفساد الذي يصدر سنويا من قبل منظمة الشفافية العالمية منذ العام 1995، ويصنف هذا المؤشر الدول حسب حجم ومستوى الفساد المنتشر في الموظفين والسياسيين في قطاعها العام من خلال تقييمات الخبراء واستطلاعات الرأي، وأورد تقرير مؤشر مدركات الفساد لعام 2019 الجزائر في المرتبة 106 من بين 180 دولة عبر العالم لتتراجع بدرجة واحدة مقابل العام الماضي 2018 حيث كانت في المرتبة 105، علما أن المرتبة 1 هي للدولة الأقل فسادا والمرتبة 180 للدولة الأكثر

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

فسادا (منظمة الشفافية الدولية، 2020، صفحة 3) ، وهذه المرتبة للجزائر والتي تضعها ضمن النصف الثاني من الدول الأكثر فسادا راجعة لوجود وانتشار الفساد الإداري في الموظفين والإداريين للمؤسسات العمومية.

ومن بين المؤشرات المستخدمة في قياس الفساد مؤشر مراقبة الفساد الصادر عن البنك الدولي ضمن مؤشرات قياس الحوكمة، وقد بلغ هذا المؤشر في الجزائر 27.88% للعام 2018 وبذلك فهو يضع الجزائر ضمن أضعف الدول في مراقبة الفساد الذي يخص المسؤولين الحكوميين، والفساد الذي يواجه الأعمال التجارية والرشوة، والفساد في الوظيفة العمومية (worldbank، 2019).

إن قياس الفساد لا يخضع للمؤشرات الناتجة عن المنظمات والمؤسسات والمعاهد الوطنية والدولية والعالمية فقط، كما أن هذه المؤشرات لا تعبر عن حقيقة الفساد بصفة دقيقة إذ أنها في غالب الأحيان تعتمد على تقارير وأراء الخبراء واستقصاء آراء المواطنين حول عناصر معينة تمثل معايير قياس الفساد وهي تختلف من منظمة لأخرى وتعتمد في غالبها على عدد قضايا الفساد وتلقي الرشاوي والاختلاس من الأملاك العمومية ورشاوي القضاة وقطاع العدالة...، مما أدى بهذه المنظمات إلى تدعيم مؤشرات ومعايير قياس الفساد بمؤشرات أخرى تتمثل في معايير قياس الحوكمة التي تعتمد على الجانبين الأخلاقي وجانب تحسين الأداء وتكليفه مع المتطلبات المتغيرة للمحيط والمواطنين، من خلال رصد تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في مؤسسات الدولة ونشر الشفافية وتوفير المعلومات لكل من يحتاجها كل حسب اختصاصاته، وتشجيع العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين أداء الموظفين وإكسابهم كفاءة في إنجاز العمل وتحديد مهام ومسئوليات كل منهم مما يمكن مساءلة ومحاسبة مختلف الأطراف كل حسب سلطاته ومسئوليته.

المبحث الرابع: نماذج الإصلاح الإداري

إضافة إلى أسلوب الحوكمة، سنتطرق في هذا المبحث لدراسة بعض الأساليب المستعملة في تقويم العملية الإدارية أو في تحديث نمط التسيير الإداري وتحسينه وتنميته، إذ أن هناك العديد من التوجهات الفكرية التي تهدف إلى عصنة الإدارة سواء كان ذلك في القطاع الخاص أو في القطاع العام، على اعتبار أن التطور التقني الحاصل في القطاع الخاص والذي أثبت فعاليته أصبح من متطلبات القطاع العام، فالإدارة أو المناجنت العمومي الحديث يبنى على استعمال كل الطرق التي من شأنها تبسيط الإجراءات وتنمية الأداء الإداري، ومن بين هذه التوجهات: إدارة المعرفة؛ إدارة الجودة الشاملة؛ إدارة الإبداع؛ التمكين الإداري؛ إعادة الإختراع، إعادة الهندسة؛...، وفيما يلي شرح للعناصر السابقة بالتركيز على عنصري إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة لاقتراحهما من موضوع الحوكمة في بعض المفاهيم والإجراءات.

المطلب الأول: إدارة المعرفة

الفرع الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة

1- مفهوم المعرفة

قبل أن نتحدث عن إدارة المعرفة يجب أولاً التطرق إلى معنى المعرفة Knowledge، إذ أن هناك اختلاف بين الباحثين والمتخصصين في تحديد مفهوم المعرفة، ونتيجة لهذا الخلاف ظهرت العديد من المفاهيم، فهناك من يرى أن المعرفة هي حصيلة تراكمات عمل العقول الإنسانية عبر التاريخ والتي هي في حالة تزايد مستمر فمنها ما ينمو ويتداول بين البشر وينتقل من جيل إلى جيل آخر ومنها ما يضمحل ويندثر نتيجة عدم الاستخدام ولكنه أبداً لن يضيع بل يمكن دائماً البحث عنه، كما عرفها "دروكر" بأنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى الأداء والإنجاز لتحقيق مهمة محدد أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية والبدنية (عبد القادر عبد الستار، 2010، صفحة 125).

وتعتبر المعرفة المورد الرئيسي للتأكيد وتعزيز عمليات التطوير الاستراتيجي للمنظمات (Francesco, 2008, p. 15)، فهي تعبر عن مجموعة من الحقائق، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات، والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة (عودة المعاني،

اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، 2009، صفحة 374).

ومن هذين التعريفين نستخلص العديد من العناصر حول المعرفة منها: أن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي للأفراد والمجتمعات؛ إن الحصول على المعرفة يعتبر بمثابة السلاح للمنظمة في مواجهة التحديات من أجل تحقيق الأهداف؛ فالمعرفة تعد الركيزة الأساسية لأي منظمة انطلاقاً من قرار إنشاء المنظمة واختيار قطاع النشاط ووصولاً إلى تكييف إجراءاتها وتقنياتها مع متطلبات عصرها.

تتضمن المعرفة العديد من الأنواع والتصنيفات فهي تصنف من حيث طبيعتها إلى صنفين أساسيين هما المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية وفيما يلي شرح لهما. (حسني عبد الرحمان، 2009، صفحة 50):

المعرفة الظاهرة: ويطلق اسم المعرفة الصريحة والتي يمكن التعبير عنها بطرق مختلفة عن طريق الترميز أو الكتابة ونقلها للآخرين عبر مختلف الوسائل والوثائق بدءاً من الألواح ووصولاً إلى قواعد البيانات الإلكترونية، وتكون المعرفة الصريحة أو الظاهرة على شكل وصفات ومنتجات وبراءات اختراع ومخططات.

المعرفة الضمنية: وتعتمد هذه المعرفة على الخبرة الشخصية والحكم الذاتي وقواعد الإستدلال وعادة ما يصعب التعبير عنها بشكل رموز أو كلمات وتشير إلى ما له علاقة ب: كيف، فهي تعبر عما يوجد في رؤوس وحواس الأفراد من خبرات ومهارات لا يمكن تقليدها أو نقلها، فهي خاصة ولا يمكن نقلها أو تعليمها بالطرق المعروفة.

كما تصنف المعرفة حسب عائلتها إلى (عبد القادر عبد الستار، 2010، صفحة 126):

المعرفة الشخصية: وتتمثل بالخبرات والقيم والتوقعات والمعلومات كافة التي تميز فرداً عن غيره من الأفراد وهي نتيجة لصحة ذكائه وتعليمه ومثابرته في تكوين هذه المعرفة.

المعرفة الامتلاكية: وهي المعلومات والخبرات كافة التي يمتلكها شخص ما أو جماعة أو منظمة لغرض الاستفادة منها.

2- مفهوم إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، ثم تحليلها وتفسيرها، واستخراج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة، بهدف تحقيق تحسين في الأداء،

قياسا إلى فترات سابقة، أو قياسا مع أداء المنظمات المنافسة لنفس الفترة، وإدارة المعرفة تهتم بما يلي (بن عيشاوي، 2005، صفحة 293):

- تشكيل رأس مال معرفي من خلال جمع، وهيكله، وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بأساليب وتقنيات المعلومات، ويترتب على ذلك بناء، وتنمية، وتشغيل قواعد معلومات مشتركة عن العملاء، ومتطلبات الأداء، والمشكلات، والحلول الممكنة لها.
- ضمان انسياب المعرفة بين كل الأفراد من خلال توزيعها وتبادلها، حيث إن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها، ويعتمد تبادل المعرفة على حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة.
- تدريب وتنمية وتأهيل الأفراد ذوي المعرفة لاستخراج واستغلال ما لديهم من معرفة وتوظيفها في المنظمة، وإدماجها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها.
- استخدام المعرفة في حل المشكلات والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، ويتم ذلك بإدماج المعرفة في تصميم العمليات، ومعايير تقييم الأداء وتقارير المكافآت، والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

2-1 تعريف إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة على أنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الإنتاج للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد وتحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها" (حسني عبد الرحمان، 2009، صفحة 83).

ويعرفها (القهيوي، 2013) على أنها إيجاد الطرق للإبداع والتقاط والحصول على المعرفة للمنظمة والاستفادة منها ومشاركتها ونقلها إلى الأفراد المحتاجين لها من أجل أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وباستخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة بشكل أوسع (ليث عبد الله، 2013، صفحة 26).

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

إن إدارة المعرفة هي عملية منهجية لاكتشاف وتوليد المعرفة في المنظمة والحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية وتنظيمها ونشرها بين العاملين واستخدامها لتحسين الإنتاجية وتفعيل الأداء وصولاً للأهداف المطلوبة (التهامي، 2010، صفحة 52).

فإدارة المعرفة: هي مجموعة العمليات التي تم تطويرها في المنظمة لإنشاء المعرفة وتخزينها وتناقلها وتطبيقها وعرفها (Manuel, 2008) بأنها "طريقة يمكن للمنظمات من خلالها أن تحسن عملية جمع المعرفة، واستخدامها، ونشرها لتعزيز ذاكرة المنظمة وتحسين الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد الآليات المناسبة لربط العاملين بمصادر المعرفة" (عودة المعاني، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، 2009، صفحة 377)

2-2 دور إدارة المعرفة وأهدافها

2-2-1 دور إدارة المعرفة

إن الدور الحقيقي لإدارة المعرفة يتبلور في كونها تتعامل مع قضايا رئيسية ثلاث في المنظمة المعاصرة وذلك من خلال ما يلي (بن عيشاوي، 2005، صفحة 295):

- قضية ضمان البقاء للمنظمة

حيث تواجه المنظمات المعاصرة وبدرجات متفاوتة تحديات ومخاطر تهدد ليس فقط احتمالات تحقيقها لأهدافها وغايتها، بل تهدد وجودها في حد ذاته، وتكمن مصادر الخطر في التطورات والتحويلات التي تصيب المناخ المحيط بالمنظمة وتبدل أوضاع الأسواق وسرعة تقلباتها، كما تتعرض المنظمات المعاصرة أيضاً لمخاطر نابعة من داخلها حين تتقدم تقنياتها، وتتوقف آلتها الفكرية عن التجديد والابتكار وتوفير الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمة، فالمنظمات تواجه نوعين من الأخطار منها ما يتعلق بعناصر موجودة خارجها وتؤثر فيها وتمثل في أخطار البيئة الخارجية ومنها ما يتعلق بعناصر موجودة داخل المنظمة وتمثل أخطار البيئة الداخلية، وفي كلتا الحالتين تعمل المعرفة المتجددة على التصدي لهذه الأخطار.

– قضية زيادة الفعالية للمنظمة

على اعتبار أن للمنظمة العديد من الموارد المادية والمالية والبشرية، التي تسمح لها باقتناص فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تواجه عوائق وقيود، لذا يجب أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد، وأساليب استيعابها، وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها.

– قضية تفاعل المنظمة مع المتغيرات الخارجية

تتحصل المنظمة على المعرفة من مصادر مختلفة داخلية وخارجية ويعتبر التحكم في المصادر الخارجية هو الأصعب ويفرز ضرورة تكيف المنظمات مع المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية والتقنية، وما تفرزه من تحديات، وتحقق المنظمات درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، وبشكل أفضل إذا تهيأت لها المعرفة المسبقة باحتمالات حدوث تلك المتغيرات.

2-2-2 أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأمور الآتية (عودة المعاني، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، 2009، صفحة 378).

- العمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، مع خفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛
- توفير الجو الملائم الذي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة لاستفيد منها المنظمة؛
- التركيز على قدرة القائد الذي يمتلك المعرفة في التأثير على العمال والموظفين من أجل تبني منهج إدارة المعرفة، والعمل على تحسين أداء المراكز التنظيمية المسؤولة عن اتخاذ القرارات؛
- إكساب العاملين والموظفين مهارة وكفاءة وتمكينهم من التحكم في أساليب أداء العمل مما يسمح لهم بإنجاز مهامهم بكفاءة عالية؛
- تعمل المعرفة على تحسين عمليات الإتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين، فهي توفر لهم المعلومات الكافية التي تسمح لهم برفع مستوى الأداء؛

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

- رفع القدرات التنبؤية للمنظمة بالمعرفة تزداد قدرتها على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهةها؛
- إن المعرفة تتيح لنا فرصة الإطلاع على نتائج الأداء وخبرات الآخرين ، مما يدفع العاملين بدرجات متفاوتة تبعاً لقدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلها في بنائهم المعرفي الذاتي، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أنماط الأداء ومستوياته مما يؤدي إلى التحسين والتطوير.

الفرع الثاني: عمليات ومداخل دراسة إدارة المعرفة

1- عمليات إدارة المعرفة

يمكن تحديد أبرز عمليات إدارة المعرفة بما يأتي (عودة المعاني، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، 2009، الصفحات 377-378)

1-1 عمليات إدارة المعرفة وتشمل العمليات الآتية:

- **توليد المعرفة:** إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة وذلك من خلال التعاون والتشارك بين فرق العمل من أجل توليد رأس مال معرفي جديد حول قضايا أو ممارسات جديدة، ويساهم رأس المال المعرفي في تحديد المشكلات وإيجاد وابتكار الحلول حولها بصفة مستمرة، وهذا ما يمنح المنظمة القدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية (خالد يوسف و زينب حسين ، 2012، صفحة 659)، ويتم تشكيل رأس المال المعرفي من المصادر الداخلية: كالثائق والسجلات والعاملين، أو من المصادر الخارجية: كالشراء أو الاستئجار أو الاندماج أو الإنترنت.

- **خزن المعرفة:** تأتي عملية خزن المعرفة بعد جمع المعلومات وإجراء العمليات التقنية والفرز وتتم من خلال جمع وحجز البيانات والمعلومات بطريقة منظمة وفي مراكز وأماكن ملائمة تمكن من استعمالها والرجوع إليها في أي وقت، فاستعمال المعرفة يتم عن طريق وسائل تقنية (وثائق، ملفات، أقراص تخزين..). وأخرى تنظيمية (تصنيف المعلومات، حداثه المعلومات...) (محمد و بومدين، 2017، صفحة 360).

- **نقل وتوزيع المعرفة:** يتم نقل المعرفة من خلال توفير آليات فعالة يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، فالآليات الرسمية تتمثل في التقارير وأدلة العمل والاجتماعات الرسمية والتعلم أثناء العمل، والآليات غير الرسمية

الندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً، وعملية نقل المعرفة عادة ما تنطوي على استخدام النظم الإلكترونية لدراسة وتحديد المعارف واسترجاعها (محمد و بومدين، 2017، صفحة 360).

- تطبيق المعرفة: إن الفائدة من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة التي تحصلت عليها المنظمة وذلك من خلال استعمال المعرفة أو إعادة استعمالها أو الاستفادة منها أو تطبيقها من خلال التعلم من الآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح وعن طريق التجريب والاستفادة من أخطاء التجريب لأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، ومن ثم اكتساب الكفاءة التي تمكن من تحقيق أهداف المنظمة (خالد يوسف و زينب حسين ، 2012، صفحة 660).

1-2 تكنولوجيا إدارة المعرفة: ويمكن تعرفها على أنها الوسائل والأساليب والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات، وتدل على مدى استعمال المنظمة للوسائل والأساليب المتطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتعلقة بإدارة المعرفة كنظم عمل المعرفة مثلاً.

1-3 فريق المعرفة: ويتمثل في مجموعات العمل التي تنقسم إلى ثلاث أقسام يشمل القسم الأول صانعي المعرفة وهم الباحثون والمصممون والكتاب ومحللو النظم والمبرمجون وغيرهم، وهم مسؤولون عن توليد المعرفة الجديدة وتطويرها وتضمينها مع المعرفة القائمة، أما القسم الثاني فيتشكل من مديري المعرفة الظاهرة وهم الموظفون الذين يقومون بعمليات توليد المعرفة وتصنيفها ونقلها ومديرو المعرفة الضمنية الذين يركزون على العملية التي تسهل التفاعل بين صناع المعرفة والخبراء وأما القسم الثالث فهو خاص بإدارة معرفة الزبائن وتعبير عن معرفة المستفيدين الخارجيين للمنظمة فهي إدارة تهدف إلى اكتساب المعرفة الموجودة عند المستفيدين وإدخالهم كشركاء في المعرفة، وتقاسمها معهم، وتحقيق الفائدة لهم وللمنظمة على حد سواء.

2- مداخل دراسة المعرفة

تطرق الباحثون إلى العديد من المداخل لدراسة إدارة المعرفة وتصميمها وتنفيذها إلا أنها تتركز جميعاً ضمن المحاور الثلاثة التالية: دراسة - تصميم - تنفيذ وفيما يلي شرح لهذه المداخل (عبد القادر عبد الستار، 2010، الصفحات 128-129):

مدخل دراسة إدارة المعرفة والذي ينقسم إلى ثلاثة محاور الأول منها يركز على دراسة إدارة المعرفة بوصفها رأس المال الفكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة خصوصاً المكتنفة معرفياً التي تحدد القيمة السوقية للمنظمة؛ والثاني يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها أي دراسة طرائق توليد المعرفة وخصزها والمشاركة فيها

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحكومة

واستخدامها؛ أما المحور الثالث فيتمثل في مدخل اقتصاد المعرفة وهذا ميدان علماء الاقتصاد الذين يحاولون التركيز على الخصائص الرئيسية التي تحدد القيمة الاقتصادية للمعرفة.

مدخل تصميم إدارة المعرفة والذي يتكون من خمسة محاور للتصميم أولها نظام تصميم موجودات المعرفة ويدعو إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسة المعرفة؛ وثانيها هو مدخل إدارة معرفة الأعمال الذي يركز على ربط فعاليات إدارة المعرفة وأهداف وعمليات الأعمال وعلى قاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق؛ أما المحور الثالث فيتمثل في مدخل سلسلة قيمة المعرفة ويركز هذا المدخل على التوثيق بين عمليات الأعمال ومهام إدارة المعرفة؛ والمحور الرابع يصف الأبعاد الثمانية لبناء إدارة المعرفة والمتمثلة في: تحديد أهداف المعرفة، تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، التطوير، المشاركة، الإستخدام، الاحتفاظ بالمعرفة وتقييمها؛ أما المحور الخامس والأخير من محاور التصميم فيتمثل في إدارة المعرفة المعتمدة والذي يهدف إلى تصنيف المعرفة وإنشاء خريطة المعرفة لتحديد من يعرف داخل المنظمة معتمداً على رموز وأشكال سهله الفهم

مدخل تنفيذ إدارة المعرفة ويتكون من محورين حيث يتم التركيز في المنظمات بموجب المحور الأول على الجوانب المالية والاقتصاد في النفقات إذ يركز هذا المدخل على جوانب بسيطة وعلى الرغم من أنه لم يقدم نماذج للتعليم والإبداع إلا أنه ركز نسبياً على الحصول على المعرفة وتميزها؛ أما المحور الثاني فيقوم على افتراض أنه عندما تنضج إدارة المعرفة في المنظمة ينبثق جيل ثانٍ ذو خصائص بارزة له القدرة على التمييز.

الفرع الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي

إن إدارة المعرفة في القطاع العام لها خصائص مختلفة عن القطاع الخاص خاصة في ما يتعلق بثقافة المنظمة وكفاءة الموارد البشرية، إضافة إلى التنظيم البيروقراطي ومدى تحكم الإدارات العمومية في تقنيات المعلومات، وهذه العناصر تعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في القطاع العام وفيما يلي شرح للعناصر السابقة (التهامي، 2010، الصفحات 52-53).

1- ثقافة المنظمات الحكومية

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات والهيئات الحكومية أن تكون القيم الثقافية السائدة في المنظمة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تتشكل الثقافة التنظيمية من كل القيم الداعمة للإبداع

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحكومة

والابتكار والتجديد، وأن تكون مشجعة لروح فريق العمل الواحد، وهذا ما لا يتوفر في كثير من المؤسسات والمنظمات التابعة للدولة.

2- كفاءة موظفي الحكومة

إن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات الحكومية يتطلب أن تكون للموظفين لديها مهارات فنية واحترافية في إنجاز الأعمال إضافة إلى توفرهم على خصائص التفكير الإبداعي وقبولهم الدخول في مشاريع تتعلق بإدارة المعرفة، وغالبًا ما يكون ذلك نتيجة للتأهيل العلمي المناسب للموظفين والذي يتوافق مع طبيعة الوظيفة ومع ميولهم المهني.

3- التنظيم البيروقراطي للمنظمات الحكومية

تعتبر الديمقراطية السمة الغالبة على أغلبية التنظيمات الحكومية من خلال الإعتماد على تركيز السلطة وعدم تفويض المهام واتخاذ القرارات في المستويات العليا وهذا ما لا يتوافق مع متطلبات إدارة المعرفة التي تتطلب تغييرات جذرية وسرعة في الإنجاز والتنفيذ فالمدير الذي تتوفر فيه خصائص المعرفة ويريد تحويل منظمته إلى منظمة معرفية ويحقق رغبات وتطلعات المستفيدين من الخدمة يجد نفسه مرتبطاً بسياسات وإجراءات مالية وتنظيمية وإدارية عليا تتصف بالأوامر وعدم المرونة وهذا ما يشكل عائق أمام طموحاته.

4- مدى استعمال التكنولوجيا وتقنية المعلومات من قبل المنظمات الحكومية

إن تقنيات المعلومات والاتصال تحسن من امكانية التعلم وتعزز وتحسن فرص ذلك وتزيد من فرصة توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتطبيقها، فكلما تحكمت المنظمات الحكومية في وسائل وتقنيات المعلومات وتمكنت من استعمالها كلما زادت قدرتها على تطبيق منهج إدارة المعرفة، فتقنية المعلومات تعمل على التعزيز والتحسين من فرص التعلم المنظم، عن طريق تحديد وتعريف واقتناص وترميز وتوزيع وتعميم المعرفة بنوعها الضمني والمعلن من خلال الشبكات، وقواعد البيانات ووسائل الانترنت، والمعالجات، والبرمجيات المساندة، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. ونظم إدارة المكاتب والوثائق.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

ستعرض من خلال هذا المطلب لدراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها.

الفرع الأول: مفهوم الجودة الشاملة

إن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة يتطلب ترسيخ ثقافة منظمة تنسجم مع مضامين الجودة الشاملة، وتتضمن الثقافة الأسلوب الذي تتعلم بموجبه الجماعات كيف تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف أو عمليات التكيف والتلاؤم، ومن هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية تغيير جذري، إذ تهدف لإحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل وتتطلب التزامًا طويل الأمد (الصوف و محمد بلال، 2009، صفحة 151).

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المفاهيم والمقاربات الهيكلية للتنظيم الإداري بهدف تطوير جودة المنتجات أو الخدمات من خلال إخضاعها للتنقيح والمراجعة الدورية (Sanjay, 2013, p. 41).

كما تعرف بأنها تعامل وتعاون يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والموظفين أو العاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (محمد ل.، 2017، صفحة 164).

ويعرف كروسبي (Ph. Crosby) إدارة الجودة الشاملة على أنها "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقًا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية" (لحييب، 2019، صفحة 21).

ويعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والإشراف بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أشكال الإهمال والمضيعة (مدحت، إدارة الجودة الشاملة- استراتيجيات كازين اليابانية في تطوير المنظمات، 2015، الصفحات 54-55)، وتتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة في: تلبية احتياجات الزبون؛ التركيز على الجودة؛

المقاربة العلمية في حل المشكلات؛ العلاقات طويلة المدى؛ فريق العمل؛ عملية مستمرة وتطوير المنتج؛ التعليم والتدريب اللازم؛ الحرية في الرقابة؛ تقوية وتطوير العمل (David L, 2014, p. 251).

2- أهداف الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن الأسلوب أو المنهج الجديد للتفكير في إدارة المنظمات، فمحورها الأساسي هو التزام الإدارة والموظفين أو العاملين بإنجاز أعمال تلبي توقعات الزبائن، أو تتفوق عليها من خلال نظام متكامل يركز على استراتيجية مفادها التحسين المستمر هو مسؤولية الجميع (الصواف و محمد بلال، 2009، صفحة 150)، فالهدف الأساسي لإدارة الجودة هو الوصول إلى تلبية احتياجات الجمهور من الخدمات التي يجب أن تتوافق مع توقعاته أو تتفوق عليها، كما تهدف إلى (محفوظ، 2018/2017، صفحة 31): زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الجودة؛ تحسين رضا الزبائن والعاملين؛ تخفيض نسبة الحوادث والتقليل من الشكاوي؛ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛ زيادة الفعالية التنظيمية؛ المحافظة على حيوية المنظمة؛ كما تشترك إدارة الجودة مع الحوكمة في جانب إشراك العمال في أعمال التطوير والحرص على تكوينهم وتدريبهم وإكسابهم مهارات التحكم في أعمالهم مما يزيد من كفاءتهم، وتحسين العلاقات مع أصحاب المصالح وتعزيز أساليب الاتصال.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات أو الإدارات الحكومية يتطلب تبني هذه الأخيرة لثقافة الجودة، وهناك ستة مبادئ أو قيم لثقافة الجودة الشاملة حسب "جون وودس" كفيلة بضمان نجاح نظام الجودة في المنظمة وهي: تعاون الجميع في إنجاز العمل (المشاركة)؛ لا وجود لرؤساء ومرؤوسين؛ التركيز على الاتصالات المفتوحة والشفافة؛ توفير المعلومات اللازمة لكل فرد؛ التركيز على العمليات؛ لا يوجد نجاح أو فشل وإنما هناك خبرات للتعلم (لحبيب، 2019، صفحة 149).

الفرع الثاني: مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق الجودة الشاملة على منظمة ما يتطلب تطوير وتغيير عناصر معينة لكي تتكيف هذه المنظمة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأهم مجالات التغيير التي تتطلبها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: الثقافة التنظيمية الملائمة؛ الهيكل التنظيمي المناسب؛ أسلوب العمل؛ السياسات والإجراءات؛ أسلوب الإدارة؛ التطوير والتحسين..

1- الثقافة التنظيمية الملائمة

لكي تنجح فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون هناك ثقافة تنظيمية ملائمة، بحيث تسمح باتفاق وانسجام القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، التي تدعم علاقات العمل البناءة بين مختلف أفراد المنظمة وتدعم كل منهج أو تقنية تشجع على العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين من خلال اعتماد فرق العمل، التي تعمل على إجراء التغييرات اللازمة والمناسبة مما يسمح بتطوير العمل وتحسين جودة المنتج أو الخدمة بدرجة عالية من الكفاءة لكي تتوافق وتنسجم مع احتياجات الزبون وتلبي رغباته وتؤدي إلى استمائه وإرضائه، فيجب أن تكون البيئة الثقافية للمنظمة متكيفة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فالممارسات والأساليب الإدارية التقليدية لا تتماشى مع منهج إدارة الجودة الشاملة مما يتطلب التحول إلى الأساليب الإدارية الحديثة التي تسمح بتطبيق هذا المنهج، ومن بين عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مايلي (محفوظ، 2018/2017، صفحة 57):

- اقتناع العاملين أو الموظفين بضرورة التحسين والتطوير المستمر لأدائهم ووعيهم التام بأهمية تبني منهج إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن هذا المنهج يؤدي إلى تغيير ثقافة العمل الخاصة بالمنظمة كما أن إجراءات التغيير تكون من صلاحيات المستويات العليا للإدارة، مما يعني أن أساليب العمل الجديدة قد لا تتماشى مع إرادة العمال أو الموظفين.

- إندماج العمال والموظفين والتعامل مع متطلبات العمل الجديدة ذات التوصيفة الجديدة والمختلفة، ومن أجل وضع حد لما قد يكون من مقاومة العمال المحتملة للتغيير يجب فتح باب النقاش معهم والسماع لمشاكلهم وإشراكهم في إيجاد طرق وبدائل ممكنة لتنفيذ للمسائل المتعلقة بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من أجل تسهيل عملية التنفيذ.

2- الهيكل التنظيمي المناسب

يعبر الهيكل التنظيمي عن المستويات المختلفة للمسؤوليات والعلاقات الرسمية للمنظمة، ويوفر وسائل وآليات الربط والتنسيق بين العناصر والوحدات التنظيمية المكونة للنظام ككل، وينعكس ذلك على مخطط المنظمة الذي يوضح المهام والأنشطة والعمليات المختلفة لكل الوحدات، وفي إطار تطبيق المنظمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل مناسباً لها نظرًا لما يتميز به من مستويات إدارية عديدة تؤدي إلى تعقيد العمل والبطء في إنجازها، ولأن إدارة الجودة الشاملة تركز على دور فرق العمل كأساس لتحقيق أهداف

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

المنظمة، فيكون من الأنسب استعمال الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة والذي سيكون منبسطة أو أفقياً ويطلق على الهيكل التنظيمي الجديد "مدخل النظام الكلي المتكامل" المعروف بنظرته إلى المنظمة وهيكلها التنظيمي على أنه مكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وينتج عن تطبيق هذه الهياكل الفرعية حدوث ترابط عمودي وأفقي مما يزيد من أواصر التعاون، والتنسيق والعمل الجماعي والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة، إلا أن هناك من يرى أن منهج إدارة الجودة الشاملة لا يتحقق إلا من خلال قياس الأداء ومعرفة مدى مساهمة الأفراد العاملين والموظفين في الأقسام في تلبية احتياجات الجمهور والمواطنين (الصواف و محمد بلال، 2009، صفحة 155)، ويبين الجدول رقم (2-2) أهم التغيرات التي يجب أن تلمس الإدارة التقليدية من أجل أن تتمكن من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (2-2): متطلبات إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالإدارة التقليدية

مجالات المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف	تعظيم الربح	تحقيق رضا الزبائن
توزيع السلطة	مركزية تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل	لا مركزية تدفق أغلب المعلومات في مستوى أفقي
أسلوب العمل	عمل فردي ومسئولية شخصية	فرق العمل والمسئولية التضامنية
السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
اتخاذ القرار وحل المشاكل	فردية	جماعية
التطوير والتحسين	عند الحاجة إليه	مستمر
الأفراد	تكلفة يجب تدنيها	شريك يجب الاهتمام به
أسلوب الإدارة	التركيز على المنتج أو الخدمة	التركيز على العمليات والمنتج معاً

المصدر: (محفوظ، 2018/2017، صفحة 61)

المطلب الثالث: إدارة الإبداع والتمكين الإداري

سنطرق من خلال هذا المطلب لدراسة مفهوم إدارة الإبداع ومفهوم التمكين الإداري

الفرع الأول: إدارة الإبداع

قبل التطرق إلى إدارة الإبداع نتكلم أولاً عن معنى الإبداع، حيث يعرف الإبداع على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تحسين الإنتاج أو العملية أو الخدمة، وقد يكون لهذا التحسين آثار طفيفية أو جوهرية، ويمكن أن

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

تتضمن هذه التحسينات الطرق التكنولوجية الحديثة والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالموظفين والعمال، وهنا تجدر الإشارة إلى مصطلح الابتكار الذي يستعمل كمرادف لمعنى الإبداع رغم أن ههناك فرق بينهما، فالإبتكار عبارة عن أفكار جديدة متصلة بحل مشكلة معينة، أما الإبداع فيتمثل في وضع هذه الفكرة الجديدة حيز التنفيذ على شكل عملية أو خدمة تقدمها المنظمة للمتعاملين معها (محمد ل.، 2017، الصفحات 9-11).

وتعرف إدارة الإبداع على أنها: "العملية التي ترعى الإبداع وتنميه، من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الواقعة على المبدعين وأنشطتهم الإبداعية، وتوفير الموقف الإبداعي، مثل إيجاد الآليات المساعدة على الإبداع، استثمار النواتج الإبداعية، إدارة الإبداع تنصب على إدارة الأفكار والمفاهيم وإبداعات الأفراد الجديدة ويمكن أن تجري العملية من خلال اكتشاف المبدعين ودراسة إبداعاتهم وتقييمها وتوظيفها في العمل بهدف إحداث الازدهار المستدام، يجب ألا ننسى أن جوهر الإدارة ووظيفتها الأساسية هي توظيف الموارد، وأهم هذه الموارد إبداعات الإنسان، في إنتاج أفكار وخدمات وبيع للمجتمع" (ترايكية، 2016، الصفحات 241-242)

الفرع الثاني: التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية القائمة على المشاركة كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة، ويركز هذا المدخل على فلسفة جديدة تتمثل في ألا يكون تركيز مديري المنظمات على التنظيمات المنافسة وإنما يكون التركيز على الأفراد العاملين في المقام الأول.

يعرف التمكين الإداري بأنه عملية معاصرة تمنح العاملين حرية في التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم ومهامهم داخل المنظمة من خلال إعطائهم سلطات وتزويدهم بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب ومنحهم حق التصرف في أداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (عمار ب.، 2018، صفحة 41).

ويعرف التمكين على أنه حالة ذهنية عندما تتوفر للموظف يتمكن من امتلاك خصائص، تدعى خصائص الحالة الذهنية للتمكين ومن بين هذه الخصائص (خبراء المجموعة العربية، 2018، صفحة 12): تحكم الموظف في أداء العمل وسيطرته على مختلف الإجراءات المتعلقة بعمله؛ المام الموظف بالإطار الكامل للعمل أي

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

الوعي بكل ما لديه علاقة بعمله الخاص؛ تحمل الموظف للمسؤولية عن نتائج أعماله؛ والمشاركة في تحمل المسؤولية مع الأطراف الآخرين في ما يخص أداء المنظمة أو الإدارة.

المطلب الرابع: إعادة الاختراع وإعادة هندسة العمليات الإدارية

سنتطرق من خلال هذا المطلب لدراسة مفهوم إعادة الإختراع ومفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ومبادئها

الفرع الأول: إعادة الإختراع

إن المقصود بإعادة الاختراع هو "التحول الجوهرى في النظم والمنظمات العامة لخلق زيادات درامية في فاعليتها، وكفاءتها، وتأقلمها، وقدرتها على الابتكار، ينجز هذا التحول بتغيير غرضها، محاسبتها، حوافزها، بنية القوة فيها، وثقافتها" (السيد ع.، 2011، صفحة 226)

كما أنها تشير إلى استبدال الهيئات والمؤسسات والأنظمة البيروقراطية والسلوك البيروقراطي السائد فيها بمنظمات وسلوكات أخرى، فهي تعبر عن خلق منظمات ونظم عامة يصبح الابتكار لديها عادة، فهي تعمل على تحسين أدائها باستمرار دون أن تدفع من الخارج، إنها تعبر عن خلق قطاع عام بمؤسسات ومنظمات لديها دافع تحسين نفسها بنفسها أو كما يسميه البعض بالنظام ذاتي التجديد. (السيد ع.، 2011، صفحة 226)

الفرع الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

1- تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية

يمكن تعريفها عن طريق تقسيم مصطلح إعادة هندسة (Reengineering) العمليات الإدارية إلى ثلاث مكونات وهو أشهر تعريف لها. (نوفل، 2018، صفحة 286)

إعادة (Re): بادئة معناها ثانية أو من جديد

هندسة (Engineering): وتعني مجموعة الأساليب والأليات المستعملة لتطبيق القواعد الرياضية والعلمية للتوصل إلى تحقيق نتائج عملية.

العمليات الإدارية: هي تلك النشاطات والوظائف الإدارية التي تصمم لتحويل المدخلات إلى مخرجات سواء كانت أنشطة أساسية أو مساعدة.

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها: "تطبيق منهجية مهيكلة لتعريف بنية الوظيفة الكائنة أو التي يجب أن تكون، وحاجات الرسالة الحاضرة والمستقبلية، ومتطلبات المستخدم النهائي وغاياتها، وإستراتيجية تحقيق هذه الغايات، وبرنامج التحسينات التجزيئية والتطويرية في العمليات والبيانات والوسائل المساعدة التي تنفذ من خلال التحلل الوظيفي والفني والاقتصادي وصنع القرار" (السيد ع.، 2011، صفحة 230).

كما تعرف إعادة الهندسة على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات إدارة الأعمال من أجل تحقيق تغيير دراماتيكي في مقاييس الأداء كالتكلفة، والجودة، الخدمة والسرعة. (Sanjay, 2013, p. 51).

2- مبادئ إعادة الهندسة:

هناك ستة مبادئ أساسية حول العمليات التي سيتم تغييرها وفقاً لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي (السيد ع.، 2011، الصفحات 228-229).

2-1- يتم إنجاز المهام في كل المنظمات عن طريق عمليات أو مجموعة من الخطوات المتتالية والتي تقود إلى الوصول إلى النتائج.

2-2- استبعاد العمليات أو الخطوات التي ليس لها قيمة لإعادة هندسة العمليات يمكن من تصميم عمليات لها قيمة فلا تكون هناك خطوات ضائعة، بحيث توجه كل الجهود نحو تلبية رغبات الجمهور أو تجاوز ذلك نحو الأحسن فيتم رسم العمليات التي تتيح وتنتج قيمة مضافة للمستهلك فقط؛

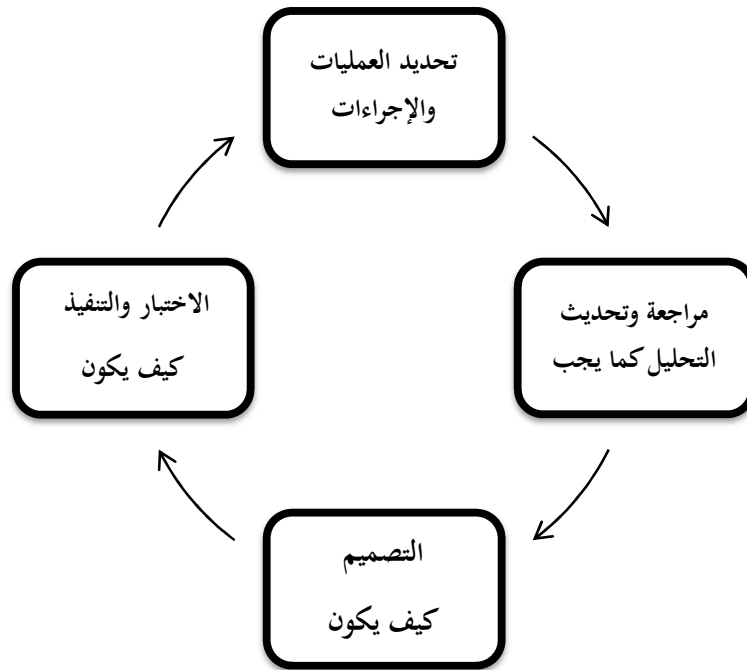
2-3- تتطلب إعادة هندسة العمليات سرعة وكفاءة كبيرتين؛

2-4- الإ اعتماد على الجمهور أو الزبائن أو المستهلكين والإنطلاق من متطلباتهم واستعمالها كأداة للتحليل؛

2-5- اختبار الفرضيات التي تقوم عليها العمليات المعاد هندستها باستمرار ونظراً لأن المشكلات المراد حلها تحتاج إلى تغييرات كبيرة لا بد من دراسة البدائل جيداً قبل وبعد كل عملية اختبار؛

2-6- إن إعادة الهندسة يجب أن تتحكم في زمن الدورة مقارنة بزمن العملية، وبينين الشكل رقم (2-4) دورة إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تبدأ بتحديد العمليات وإجراءات تنفيذها ثم بعد ذلك تتم مراجعتها ووضع التحليل الجديد لها ليتم تصميم العملية من جديد وفقاً لذلك ومن ثم إخضاعها مرة أخرى للاختبار.

شكل رقم (2-4): دائرة إعادة هندسة العمليات الإدارية



المصدر: (Sanjay, 2013, p. 52)

وتهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق جذري في الأداء من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل مما يمكن العاملين أو الموظفين من تصميم العمل والقيام به وفق متطلبات العميل؛ كما تعمل على الإنطلاق من العميل والتركيز على احتياجاته من أجل تلبيتها؛ تخفيض التكاليف من خلال حذف واستبعاد العمليات الإدارية غير الضرورية؛ كما تهدف إلى تحقيق المرونة في المنظمة من خلال عمليات وهياكل قابلة للتكيف مع المتغيرات، إضافة إلى تشجيع الإبداع (نوفل، 2018، صفحة 287).

من خلال دراسة وتحليل أساليب التقييم والإصلاح الإداري السابقة نجد أن إدارة المعرفة تستخدم المعرفة في حل المشكلات بالتركيز على انسياب المعلومات بين كل الأفراد من خلال توزيعها وتبادلها بينهم من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية وذلك من خلال إدماج المعرفة في كل العمليات المتعلقة بالأداء، أما إدارة الجودة الشاملة فهي تعبير عن قيام المنظمة بإنجاز الأعمال بشكل تعاوني وتشاركي من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة للعاملين والإدارة والاعتماد على الجهود الجماعية لفرق العمل من أجل تحسين جودة المنتجات والخدمات وتطوير الأداء، وتسمح إدارة الإبداع بإيجاد الآليات المناسبة والمساعدة على الإبداع وإيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال وتنفيذها، وأما التمكين الإداري فهو يهدف إلى تقوية وتنمية مهارات العاملين والموظفين من

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتطبيقية للحوكمة

خلال إعطائهم الحرية في إنجاز مهامهم وتنفيذها، في حين يتوجه منهج إعادة الإختراع نحو إكتشاف طرق جديدة والاستمرار في تحسين الأداء دون أن يكون هناك دافع خارجي، وآخر أسلوب يتمثل في منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي يسعى للحصول على أحسن الطرق في إنجاز العمليات من خلال إعادة التفكير في العملية ثم إعادة تصميمها وإخضاعها للإختبارات من أجل الوصول إلى أحسن حل أو أحسن طريقة، والملاحظ من هذه الأساليب أنها مختلفة عن بعضها البعض فيما يخص الطرق والإجراءات كما هو الشأن ايضاً بالنسبة لمنهج الحوكمة الإدارية إلا أنها تتحد في هدف تحقيق التنمية وتحسين الأداء كما لا تتعارض في جانب الإجراءات بل في غالب الأحيان نجدتها متكاملة مع بعضها البعض، بمعنى أننا قد نلجأ إلى استعمال أكثر من أسلوب واحد من الأساليب السابقة من أجل تقويم إدارة منظمة واحدة، فهذه الأساليب والحوكمة الإدارية واحدة منها تسعى لتحسين الأداء من خلال تمكين العمال والموظفين وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار واستعمال تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة وتقوية الإتصالات والشفافية في نقل وتوزيع المعلومات وتحسين العمليات والحض على المشاركة والجهد الجماعي.

خلاصة الفصل الثاني

إن الحكومة تعبر عن القوانين والإجراءات والنظم والترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تحكم عمل السلطات السياسية والاقتصادية والإدارية وتوجهها نحو تحقيق الكفاءة في أدائها من خلال التركيز على عنصر اتخاذ القرار، والمشاركة بين الأفراد والتنظيم الجماعي الذي ينجر عنه الاختلاف في التوجهات بين الأفراد في مختلف المستويات، أما الحكومة في القطاع العام فهي تعبير عن إدارة شؤون الدولة ومؤسساتها، وتتكون من مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية التي تحكم وتضبط العلاقة بين مختلف أصحاب المصالح بمن فيهم المستفيدين من الخدمات العامة، ويشترك في هذه العملية الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني من جماعات وأفراد.

وتعتبر الحكومة الدواء الشافي لأعراض مظاهر الفساد الإداري فهي تعمل من خلال مبادئها على مكافحة الفساد والوقاية من المظاهر التي يتسبب فيها كسوء استغلال النفوذ والرشوة والمحسوبية، فمبادئ الحكومة تعمل على نشر الشفافية وتفعيل ميكانيزمات الرقابة والمساءلة التي تعمل على كشف ثغرات المفسدين ومحاسبتهم هذا من جانب، وتعمل على مشاركة الأفراد رؤساء ومرؤوسين في اتخاذ القرار وتنفيذه مما يوفر السرعة في التنفيذ والاستجابة وتحسين الخدمة والتقليل من مظاهر البيروقراطية والفساد.

وتعتبر إدارة المعرفة من بين سبل الإصلاح الإداري وتقوم على إيجاد طرق للإبداع والتقاط المعرفة واستخدامها من أجل أداء العمل بكفاءة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، مثلما هو الشأن بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة التي تعبر عن التعاون والإعتماد على القدرات المشتركة للإدارة والموظفين بهدف تحسين الجودة وبالإعتماد على فرق العمل، وكلاهما يشتركان مع منهج الحكومة في عملية الإصلاح والتقييم الإداري في القطاعين العام والخاص من خلال التركيز على العمل الجماعي والمشاركة والشفافية في حركة وانسياب المعلومات بين مختلف أصحاب المصالح ولا مركزية القرارات.

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظائف العمومي من منظور الحوكمة

– تمهيد

– المبحث الأول: أساسيات التقويم الإداري

– المبحث الثاني: طرق تقويم الأداء

– المبحث الثالث: تقويم الأداء في الوظائف العمومي الجزائري

– خلاصة الفصل.

تمهيد

بعد دراسة موضوعي الإدارة العمومية والحوكمة يأتي هذا الفصل لدراسة متطلبات تقويم العملية الإدارية في مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري من خلال التركيز على الأداء كحلقة ربط بين العناصر الثلاثة السابقة، وعلى اعتبار أن المؤسسات الحكومية والإدارات العمومية هي المسؤولة عن مصير السياسات العامة، حيث أن كل منها يشرف على جانب أو بعض الجوانب لهذه السياسات مما يحتم التداخل بين هذه المؤسسات في شكل أنماط حوكمة متشابكة والتي من المتوقع أن تولد الأداء للحصول على مخرجات ونتائج، فالإدارة العمومية تقتضي التعامل مع العمليات الإدارية ومبادئ الحوكمة والربط بينهما من خلال الأداء حيث أن مبادئ الحوكمة تسعى لتحسين الأداء الإداري أو تقويم العملية الإدارية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية.

ومن أجل غلق حلقة الربط بين العناصر الثلاثة السابقة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول الأول منها مفاهيم حول التقويم الإداري والأداء الإداري والخطوات والمراحل المتبعة في إصلاح الإدارة، في حين يتناول المبحث الثاني الطرق المستعملة في تقويم الأداء من خلال دراسة بعض المقاييس الموضوعية والشخصية وأسلوب الإدارة بالأهداف، أما المبحث الثالث فخصصت مطالبه لدراسة عناصر العملية الإدارية وعناصر الحوكمة وطريقة تقويم العملية الإدارية من خلال منهج الحوكمة في مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري.

المبحث الأول: أساسيات التقويم الإداري

إن تقويم العملية الإدارية أو تقويم الأداء الإداري في مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري يندرج ضمن مشاريع إصلاح القطاع العام، حيث أن معظم مشاريع التقويم والإصلاح في هذا القطاع تتعلق بدعم وتنظيم وضمان العمليات في المنظمات غير الربحية أو غير الحكومية، وتحسين العمل التشاركي للمواطنين والاستثمار في جودة الحوكمة التي وصل إليها القطاع الخاص، وتركز الحوكمة في القطاع العام على أهمية تقوية الخدمات العمومية المقدمة حسب نظام التفويض والتعاقد، كما تركز مشاريع التقويم والإصلاح على ضمان قدرة القطاع العام على خلق تغيير مستدام للأنشطة موازاة مع القطاع الخاص، وهذا يعني القدرة على معرفة المجال وخلق الشراكة وهذا يحتاج إلى القوة والشفافية والقدرات الخاصة للتعاقد، بما في ذلك مراقبة وتفتيش وتقييم الشراكات والعقود للخدمة العمومية (Geert, 2015, p. 44)، وستعرض من خلال هذا المبحث لدراسة المفاهيم الأساسية للتقويم الإداري وطرق المستعملة في تقويم الأداء ومنهج تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التقويم الإداري

ستتطرق من خلال هذا المطلب لدراسة مفاهيم حول التقويم الإداري وتقوم الأداء والتفرقة بينهما وبين بعض المفاهيم القريبة منهما، إضافة إلى دراسة أهمية ومتطلبات التقويم للعملية الإدارية.

الفرع الأول: مفاهيم حول التقويم الإداري

1- مفهوم تقويم الأداء

قبل أن نتحدث عن مصطلح التقويم الإداري بصفة خاصة نتحدث أولاً عن تقويم الأداء عموماً من خلال معرفة ما معنى كل من الكلمتين المكونتين له، أي ما معنى التقويم وما معنى الأداء كما يجب أن نفرص بين مصطلح التقويم والكلمات القريبة منه كالتقييم والتخطيط، فالتقويم هو تفكير متعلق بالحاضر وتصحيح للأخطاء الناتجة عن عملية التقييم التي تمثل تفكير في الماضي، في حين أن التخطيط يمثل تفكير مستقبلي يبنى على تحديد أهداف ومحاولة الوصول إليها (محمد ا.، العملية الإدارية، 2006-2007، صفحة 53).

1-1 التقويم والتقييم

أشيع استعمال مصطلح التقييم عن طريق وكالة الفضاء الأمريكية، حيث كانت الصواريخ التي ترسل إلى المدار تخرج عن مسارها أكثر مما تصييه، مما تطلب إشارات للراديو تغدو وتروح باتجاه أجهزة التحكم حتى تعيد الصاروخ إلى اتجاهه، فكان التقييم حينها يستخدم من أجل الحفاظ على المسار وبلوغ الهدف (ريك و دوج، 2014، صفحة 42).

فحتى الموظف كذلك يحتاج لتوجيه مساره، فكم هي عدد المرات التي يحصل فيها الموظف على هذا النوع من الدعم والاهتمام في وظيفته؟ حيث في غالب الأحيان يتم استعراض الأداء مرة أو مرتين في العام في أحسن الأحوال، وتكون في كثير من الأحيان محاولة ضعيفة لإجراء تعديلات بائسة على تكلفة العيش أو تدريب أكاديمي على ملاء الإستثمارات المطلوبة من قبل قسم الموارد البشرية (الأفراد)، حيث يتم تعميم التقييم في معظم الأحيان ليتناسب مع فئات تقييم العمل ويسقط إلى مصطلحات واسعة كأحسنست أو لم تحسن صنعاً، أو لديه توجه سيء أو جيد، أو يحتاج إلى تحسين... (ريك و دوج، 2014، صفحة 42).

وهناك فرق بين التقويم والتقييم حيث يعرف التقييم بأنه تحديد لموقع الشيء أو الحكم عليه من خلال إعطاءه وزن معين في ميزان التقويم، بمعنى أن التقويم يشمل التقييم ويتضمنه لأن مبتغاه التحسين والتطوير (مزعل مشرف، 2007، صفحة 295).

كما يعرف التقييم على أنه عملية قياس مدى نجاح مشروع أو برنامج منظمة أو إدارة ما في الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (منال، 2015، صفحة 153).

2-1 الأداء

الأداء مفهوم شامل له معاني كثيرة من أجل إدارة فكرة الإنجاز الفعال لمهمة ما أو لتحقيق هدف ما، ويتم الحكم عليه من خلال جودة النتائج المتحصل عليها (Barabel, 2010, p. 330).

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

ويعبر الأداء عن حصيلة استخدام المدخلات المتاحة في مجموعة الأنشطة التي ينجزها الفرد والتي تنم عن إدراك منه خلال مدة زمنية معينة مقاسًا بوحدة العمل السائدة، وتحقيق الأداء العالي يتطلب من الفرد الكامل أن يتمتع بالقابلية والقدرة على الأداء مثل تمتعه بالذكاء والصحة العامة وكذلك الرغبة والفاعلية وأن تتاح له الفرص للأداء (مزعل مشرف، 2007، صفحة 295).

ويعرف Tomas Gilbert الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز فهو يعبر عن مجموعهما معًا، أي ليس السلوكيات وحدها ولا الإنجازات وحدها وإنما يتمثل الأداء في تكامل السلوكيات والإنجازات معًا وهو ما تسعى المنظمة لتحقيقه (سلمى و حمدي ، 2018 ، صفحة 25).

ويعرف الاداء أيضًا على أنه: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (بوصلاح و طاوس، 2016، صفحة 4).

وقد أجرى العديد من الباحثين أعمالًا حول فكرة أداء القطاع العام المحددة والأساسية فبالإضافة إلى المواضيع التي تربط بين الأداء والأجر والتي أثبتت نجاعتها، فقد تمت دراسة مواضيع تتعلق بالأداء العام من خلال عدد من المحاور والزوايا، ففي الولايات المتحدة الأمريكية هناك من المواضيع من كشفت معنى ومحددات الجهود الحثيثة للحكومات لتقييم برامج الأداء العام من خلال التركيز على دراسة ما إذا كان وضع مستهدفات أو معايير للأداء تساعد على تحسين الأداء وهناك من الدراسات من ركزت على تقدير بعض العوامل التي تؤثر على الأداء مثل مدى وضوح الهدف التنظيمي، التصميم، الخصائص الفردية على الأداء... والكثير من الدراسات الواسعة التي تناولت مواضيع حول ما يطلق عليه فيما وراء التحليل (meta-analyses)، ذات الصلة بالحوكمة والأداء (أوتول و مائير، 2013، الصفحات 24-25)، وعليه فإن الأداء للمؤسسات العمومية قد يقيم على أساس وضع معايير مثالية للأداء أو على أساس التقدير لبعض العوامل التي لها علاقة بالأداء.

وأما الإداء الإداري فهو عبارة عن عملية أو مجموعة من العمليات التي تعمل على مساعدة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتركز على وجود تفاهم مشترك بين المدير والموظفين حول ما يجب عمله ثم إدارة وتأهيل العمال والموظفين بطريقة تزيد من احتمالية تحقيق الأهداف (فايزة، عبد الجليل، و خولة، 2018، صفحة 106).

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

والأداء الإداري يقصد به أيضًا مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهام وعمل مسؤوليات (بوصلاح و طاوس، 2016، صفحة 5).

والأداء الوظيفي يمثل درجة قيام العاملين بإنجاز المهام الموكولة إليهم، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها مؤسساتهم (عودة المعاني، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، 2009، صفحة 374).

2- مفهوم التقويم الإداري

1-2 لغة

يأتي مصطلح التقويم لغة من قوم الشيء بمعنى أزال إغوجاجه، وقومت السلعة أي وضع لها ثمن أو قومت السلعة بمعنى ثمنتها، واستقام اعتدل، وقومته أي عدلته فهو قوم ومستقيم (داود عبد المالك، محمود عبده، و سالم سعود، 2014، صفحة 6).

اصطلاحًا

يعرف التقويم على أنه إعطاء قيمة أو دلالة لكمية أو مقدار وجود الخاصية أو الصفة في الأشياء أو الأشخاص وذلك بمقارنتها بمعايير خاصة (داود عبد المالك، محمود عبده، و سالم سعود، 2014، صفحة 6).

ويعبر تقويم الأداء بصفة عامة عن نظام رسمي للقياس والتقييم والتأثير في خصائص العاملين المتصلة بالعمل وسلوكهم ونتائجهم، وهناك من يقدم تعريفًا لمفهوم تقويم الأداء يتضمن الآتي: "قياسًا لما أنجز وتقديرًا لما يتوقع إنجازه من العاملين وتقييمه على أساس مدى ملائمته لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والتأثير في خصائص العاملين وسلوكهم ونتائجهم لتحقيق تلك الملائمة وبما يحقق من فائدة للفرد والمنظمة والمجتمع" (مزعل مشرف، 2007، الصفحات 296-297).

كما أن تقويم الأداء لا يعني تلك النظرة التقليدية التي تهتم بالأداء الماضي للموارد البشرية فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل بعدًا مستقبليًا من خلال الإعتماد على التغذية العكسية عند تقويم أداء الموارد البشرية للتأثير في

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

خصائصهم وسلوكهم ونتائجهم بعد تشخيص نقاط القوة التي تميزهم وما السبل لضمان استمرارها ونقاط الضعف التي يتسمون بها وكيفية معالجتها.

ويعرف تقويم الأداء على أنه: "عملية متطورة باستمرار لتقويم وإدارة كل من السلوك والنتائج في مكان العمل" (عبد المحسن، 2019، صفحة 256)، وتمثل خصائص تقويم الأداء في أربعة خصائص أساسية هي: تقويم الأداء نشاط شامل يجوي جميع وظائف المنظمة وأنشطتها بما في ذلك الأنشطة الإدارية، تقويم الأداء هو نشاط مستمر يبدأ مع بداية نشاط المنظمة ويستمر باستمرارها ويتم تنفيذه بصفة دورية، تقويم الأداء هو نشاط منظم يتم مع احترام قوانين ولوائح المنظمة، تقويم الأداء هو نشاط هادف يسعى إلى تطوير الأداء الحالي (عبد المحسن، 2019، صفحة 257).

أما التقويم الإداري فهو عبارة عن سلسلة من العمليات التي تهدف إلى تحسين السلوك والأنظمة والعلاقات والأساليب والإجراءات وإحداث تغييرات إيجابية فيها من أجل اكتساب القدرة على مواجهة المشاكل والحد من الفساد وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، كما يعرف التقويم الإداري على أنه إجراء تعديلات في نظام إداري قائم، أو من خلال خلق أنظمة إدارية جديدة وتوفير القوانين والتشريعات اللازمة لها (حنان، 2018، صفحة 12).

ويعرف التقويم الإداري أيضاً على أنه "الجهود المصححة خصيصاً لإحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال إصلاحات واسعة على نطاق النظام الإداري بكامله، أو على الأقل من خلال ضوابط تسعى لتحسين واحدة أو أكثر من عناصره الرئيسية، كالهياكل التنظيمية أو شؤون الموظفين أو العمليات الإدارية" (ابراهيم ح.، 2014، صفحة 110).

ومن التعاريف السابقة يتبين أن التقويم هو عمل إداري شامل يعمل على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لتقوم المنظمة على أساسها بإجراء التعديلات اللازمة للعلاج أو الإصلاح والتطوير أما التقييم فهو عملية قياس تهدف إلى وضع نسبة أو قيمة لمستوى الأداء دون تحليل أو اقتراح التعديلات أو التصحيحات الواجب اتخاذها نحو مستوى الأداء المحقق فالتقييم من وسائل التقويم وليس العكس، وأما تقويم العملية الإدارية فهو يندرج ضمن التقويم الإداري الذي هو فرع من تقويم الأداء ككل، حيث تتضمن عملية تقويم العملية الإدارية في منظمة ما

اجراء تغييرات أو تعديلات أساسية على جهازها الإداري أو على العمليات الإدارية التي تقوم بها أحياناً، أو احداث تغيير كلي بخلق نظام إداري جديد وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة له في أحيان أخرى.

الفرع الثاني: أهمية ومتطلبات التقويم الإداري

برزت فكرة الأداء إلى حد كبير في السنوات الأخيرة بين أولئك الباحثين المهتمين بدراسة الإدارة العامة حول العالم، بل اكتسبت الدراسات التي تربط بين الإدارة العامة والأداء الكثير من الأهمية حيث خطت الهيئات الحكومية والمنظمات العمومية خطوات كبيرة من أجل تحقيق نتائج مرضية تحت ظروف قاسية وصارمة كالتغيرات الاقتصادية التي أثرت سلباً على البرامج في الكثير من بلدان العالم، وغالباً ما تبدو هذه الأزمات في صورة تخفيضات للميزانية تأتي على الحاجات من الخدمات العامة، والأداء يهدف إلى تحقيق برامج المنظمات العامة عن طريق المخرجات التي تنتجها، ويمكن النظر إلى الأداء على أن له أبعاد متعددة مثل الكفاءة (تكلفة كل وحدة منتجة أو خدمة مقدمة)، الفعالية (المدى الذي تصل إليه أهداف تحقيق السياسة العامة)، العدالة (مدى الإنصاف في توزيع المخرجات والمنتجات بين المستهدفات الأساسية أو أصحاب المصلحة، والرضا العام)، ومن ثم يغطي الأداء منطقة واسعة إذ أن التحسينات التي تهتم بمعيار ما محدد (الكفاءة مثلاً) قد يؤدي إلى تدهور في معيار آخر (العدالة مثلاً) (أوتول و مائير، 2013، الصفحات 19-20)، وتتمثل أهمية التقويم للأداء في: تحديد النتائج أو الأهداف التي يجب تحقيقها، زيادة جودة الخدمات المقدمة، زيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية والخارجية، التحقق من أن جميع الأقسام في المنظمة تقوم بأداء وظائفها، تحديد الركائز التي تقوم عليها عمليات الرقابة والتخطيط، حل مشاكل المنظمة (أسامة نبيل، 2018-2019، صفحة 170).

وفيما يخص المتطلبات التي تسمح بنجاح التقويم أو الإصلاح الإداري فتتمثل في تطوير وتنمية قدرات وكفاءات الإداريين في الوظائف العمومية من خلال استراتيجيات وبرامج للتدريب، فهناك العديد من الدول أجرت تجارب حول سبل نجاح الإدارة العمومية في تحسين أدائها ففي سنة 2010 قامت دولة البحرين من خلال معهد الإدارة العامة بما بتجربة تخص تصميم وتنفيذ برنامج لتطوير القيادات الحكومية، وتم التركيز من خلال هذه المبادرة على جانبين أساسيين (محمد أ.، 2011، صفحة 647).

- خلق برامج للقيادة البارزة لتطوير القادة في القطاع العام: إن أهمية المؤسسات العمومية تقتضي من الحكومات توفير أفضل المهارات على جميع مستويات الأجهزة الإدارية للدولة، إذ يجب على الحكومة أن تركز على تطوير القيادات ذات الكفاءة التي يتم اختيارها طبعاً من المؤسسات الحكومية، وسوف يتم وضع برنامج لإدارة وتدريب وتطوير القادة الذين تختارهم المؤسسات الحكومية، كما سيقوم ديوان الخدمة المدنية أو ما يسمى بالوظيفة العمومي في الجزائر أو المفتشية العامة له بإدارة هذا البرنامج بالتعاون مع معهد الإدارة العامة الذي يتولى مسؤولية تقديم جانب كبير من التدريب.

- توفير التدريب وتحسين نوعية: يعد التدريب من أهم أسس اكتساب المهارة وعلى مؤسسات القطاع العام أن تتبع المنهجية المعمول بها في القطاع الخاص والمتعلقة بتدريب كوادر متخصصة في مختلف المجالات بشكل مستمر لتطوير مهاراتهم، وتؤكد هذه المبادرة على ضرورة عمل ديوان الخدمة المدنية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة والجهات الحكومية على تعزيز برامج التدريب، وتوفير الفرص للحصول على خبرات إضافية والتي ستساهم في زيادة التركيز في الحصول على المهارات المطلوبة واختيار الموظفين وترقياتهم في القطاع العام وإضافة إلى ذلك تحرص هذه المبادرة على تركيز التدريب أيضاً على ترسيخ ثقافة يلتزم بها الموظفون العموميون من أجل ضمان الاستمرار في توفير خدمة ذات نوعية عالية مع الاستمرار في تحسين نوعيتها، ويعتبر هذان المؤشران المتعلقان بتطوير القادة العموميين وتوفير التدريب لهم مهمان للغاية في اضافة فعالية للمنظمات الحكومية والحصول على نتائج جيدة من تقويم هاته الأخيرة.

المطلب الثاني: المؤشرات والخطوات المعتمدة في التقويم الإداري

سنتطرق بالدراسة من خلال هذا المطلب إلى أنواع المؤشرات المستعملة في التقويم الإداري، إضافة إلى دراسة الخطوات الأساسية المتبعة في عملية التقويم الإداري.

الفرع الأول: مؤشرات ومقاييس التقويم الإداري

إن التقويم الإداري أو تقويم العملية الإدارية يسعى إلى تحسين العمليات بصدد الأداء، حيث انطلاقاً من قياس الأداء أو وضع مقاييس ومؤشرات للأداء الجيد ومقارنتها مع ما تم تحقيقه من أهداف في المنظمة يتم اقتراح ما يجب تغييره وبرمجة الوسائل اللازمة لذلك في إطار إصلاح وتقويم العملية الإدارية على مستواها، وكما تختلف المهام

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة

والأنشطة من منظمة لأخرى نجد أن هناك مقاييس كثيرة ومتعددة تستعمل لقياس الأداء على مستوى المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، فهناك إذن أنواع متعددة من التقويم منها (الحارث، 2015، صفحة 17): الإعتماد على الأداء المالي للمنظمة ودراسة إيرادات ونفقات المنظمة وما ينتج عنها من أرباح أو خسائر والأداء غير المالي للمنظمة كمعرفة كفاءات ومهارات الموظفين وجودة نظم المعلومات والعلاقة مع الجمهور وأصحاب المصلحة؛ الإعتماد على البيانات الداخلية كجودة العمليات ومدى توفر المعرفة والبيانات الخارجية كتصنيفات المنظمة مع المنافسين لها أو مقارنة حصتها السوقية مع حصص المنافسين لها؛ الإعتماد على المؤشرات القديمة والمؤشرات الجديدة من خلال معرفة الفروق بينهما وهل هناك تحسن أم لا فدراسة رضا الجمهور أو المواطنين في زمن سابق يعتبر مؤشر قديم يعطي لنا معلومات عن حاجات ورغبات الجمهور التي تتجسد في الخدمة أو المنتج الجديد الذي يمثل المؤشر الأمامي الذي يتوجه إلى المستقبل؛ الإعتماد على تقويم جوانب ذاتية للأداء يصعب قياسها كرضا الموظفين والجمهور وقدرات ومهارات الموظفين والإدارة وجوانب غير ذاتية للأداء سهلة للقياس مثل الإيرادات.

وتعتمد هذه الدراسة في تقويم العملية الإدارية على مستوى الوظيف العمومي الجزائري على المؤشرات غير المالية وعلى الجوانب الذاتية للإدارات العمومية الجزائرية، من خلال التركيز على مؤشرات الحوكمة التي تعتبر مؤشرات جيدة للأداء ومقارنة الأداء الفعلي لهذه الإدارات مع ما تتطلبه مبادئ الحوكمة، فإذا توافقت الأداء الفعلي مع مؤشر الحوكمة اعتبر ذلك مقبولاً وكل ما ابتعد الأداء الفعلي عن مؤشر الحوكمة اعتبر سيئاً ويجب تقويمه من خلال إيجاد حلول وإجراءات مناسبة لذلك، وقد اعتمد على هذا النوع من المؤشرات نظراً لطبيعة المنتجات التي تقدمها مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري والمتمثلة في الخدمات، والتي تلعب دوراً حاسماً في توفير الاستقرار للمحيط من أجل حماية الاستثمار والنمو الاقتصادي، فخدمات مؤسسات الوظيف العمومي بصفة خاصة والخدمات الحكومية بصفة عامة تعمل على توفير متطلبات الجمهور والمواطنين من: خدمات متعلقة بضروريات العيش والحياة، خدمات التربية العمومية، خدمات صحية، خدمات صيانة الطرق، توفير المياه الصالحة للشرب، الهواء النقي،... فالسلامة العامة ضرورية لاقتصاد أي دولة وتضمن العيش والإزدهار للمجتمع James A & Mona J, 206, p. 3).

الفرع الثاني: خطوات التقويم الإداري

إن تقويم العملية الإدارية يمر عبر العديد من المراحل أو الخطوات فلا يمكن إصلاح مؤسسة أو إدارة معينة دون إحداث تغييرات على الوسائل والإجراءات المتبعة في انجاز الأعمال على مستواها وذلك بعد الإنطلاق من معرفة المشكلة التي تتطلب الإصلاح طبعًا، وتمثل خطوات عملية التقويم في (حنان، 2018، صفحة 15):

1- اكتشاف سبب عملية التقويم: وتأتي هذه الخطوة بعد عملية تحليل الأداء وذلك من خلال دراسة المنظمة التي سيتم تقويمها وجمع المعلومات حولها من أجل اكتشاف السلبيات الموجودة في المنظمة ككل أو في جزء أو عدة أجزاء منها وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التأثير على أدائها الإداري وإضعافه مما يتطلب إيجاد حلول وإجراء تغييرات تندرج ضمن التقويم الإداري.

وأما عملية تحليل الأداء فتتم من خلال المقارنة بين الوضع الحالي للمنظمة والذي يحوي مشاكل والوضع المرغوب الذي يهدف للقضاء على هذه المشاكل، فالوضع الحالي أو الفعلي للمنظمة يصف ظروف العمل ومستوى الأداء والامكانيات والقدرات المتوفرة لديها كما هي، أما الوضع المرغوب للمنظمة فهو يصف الموارد والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق أهدافها، وينتج من هذين المفهومين إدراك الفرق في الأداء أو ما يسمى بالفجوة في الأداء والتي تستعمل من أجل تدارك المشاكل المتعلقة بالأداء ومحاولة إيجاد حلول لها وللمشاكل المتوقع حدوثها مستقبلاً، إذن فالهدف من تحليل الأداء هو محاولة غلق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى ممكن على الأقل (فايزة، عبد الجليل، و خولة، 2018، صفحة 107).

2- وضع برنامج خاص بالتقويم الإداري: ويتم ذلك عن طريق تحديد أهداف التقويم وتحديد الإمكانيات والموارد اللازمة للبرنامج من أجل تحقيق هذه الأهداف.

3- تنفيذ برنامج التقويم الإداري: حيث يتم تسخير الموارد والإمكانيات اللازمة لتنفيذ خطط البرنامج، وقد يتم تنفيذ برنامج التقويم الإداري بصفة تدريجية عبر اصلاح عمليات أو أجزاء معينة ثم تكملة الأجزاء الأخرى أو العمليات الأخرى مرحلة بمرحلة كما يتم تهيئة الجهاز الإداري والموظفين وتأهيلهم وفق متطلبات التقويم؛ وقد يتم تنفيذه بصفة فجائية أو عن طريق الصدمة بصفة مباشرة مما يمنح الموظفين من الإطلاع الكافي على عمليات الإصلاح.

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

وهناك العديد من الأساليب المستخدمة في التقويم الإداري للمؤسسات والمنظمات الحكومية العامة ذات الطابع الإداري ويمكن تقسيمها إلى قسمين: أساليب وقائية تتعلق بجانب التوظيف وشفافيته والتصريح بالامتلاكات والشفافية في التعامل مع الجمهور؛ وأساليب علاجية تتعلق بالاهتمام بالعنصر البشري والنزاهة والأخلاق، اصلاح الوظيفة العمومي، نظام الأجور، رقمنة الإدارة، الرقابة الإدارية... (براهيم، 2015، صفحة 103).

4- متابعة وتقييم برنامج التقويم: حيث تتم مراقبة إجراءات وعمليات تنفيذ البرنامج على أنها تسيير وفق الخطط الموضوعة لها وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود أخطاء وهذا ما يمثل جزء الرقابة المتزامنة، كما تكون هناك رقابة بعدية يتم من خلالها مقارنة النتائج الفعلية المتوصل إليها مع نتائج وأهداف التقويم والإصلاح من أجل الحكم على الأداء الإداري الفرعي والإجمالي، فإذا كانت النتائج الفعلية متوافقة مع أهداف التقويم كان ذلك جيدا فهو يحقق أهداف المنظمة، أما في الحالة العكسية أي عدم الوصول إلى أهداف التقويم يتم استخراج الإنحرافات التي تسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة.

كما يجب أن تكون هناك تغذية عكسية أو نظام تحليل وتقييم مستمر يعمل على استغلال التغير الحاصل في كل مرة في محاولة لسد الفجوة في الأداء فيجب أن تكون هناك ديناميكية واستمرارية دائمة في المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب لنحصل في كل مرة على معلومات نستعملها ونستفيد منها في عمليات التقييم القادمة (فايزة، عبد الجليل، و خولة، 2018، صفحة 108).

ويوضح محمد قاسم القريوتي أنواع الاستراتيجيات والبرامج المتبعة في التقويم الإداري من خلال التركيز على أربع عناصر تتمثل في: تغيير الهيكل التنظيمي، إنشاء أجهزة رقابية، توفير الشفافية في عمل الأجهزة الإدارية، الإعتماد على أسلوب الإدارة في الإصلاح والتقويم، ويوضح الجدول رقم (3-1) أنواع البرامج المتبعة في التقويم الإداري (براهيم ح.، 2014، صفحة 111).

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

الجدول رقم (3-1): أنواع البرامج المتبعة في التقويم الإداري

البرنامج التقويمي	هدفه	مبدأه	نتائجه
التركيز على الجوانب الهيكلية والتنظيمية	تحقيق الكفاءة الإدارية	تطبيق واحترام مبادئ التنظيم والإدارة العلمية	هياكل تنظيمية محسنة وعمليات إدارية مطورة
إنشاء أجهزة للتفتيش والرقابة	ترشيد الإنفاق والحد من الفساد	القضاء على المخالفات أو تقليلها إلى الحد الأدنى	المقارنة واستخراج انحرافات سير العمل
التركيز على الشفافية في عمل الأجهزة الإدارية	تحقيق العدالة	توعية المواطنين وتبصرتهم بحقوقهم	نشر المعلومات وتوفيرها لأصحاب المصلحة
التركيز على أسلوب الإدارة	تحسين مستوى الأداء	إيجاد مؤشرات ومقاييس واضحة للأداء وتقييمه باستمرار	النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع النتائج المستهدفة من أجل التقويم

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على (ابراهيم ح.، 2014، صفحة 111)

وفي ما يخص البرنامج المتبع في تقويم إدارات الوظيفة العمومي في هذا البحث فقد لجأ الباحث إلى الاعتماد بصفة كبيرة على برنامج التقويم من خلال التركيز على أسلوب الإدارة أو على العمليات الإدارية من خلال محاولة تحسين أداء هذه المؤسسات بوضع الأهداف التي تسعى الحوكمة لتحقيقها كمبادئ أو مؤشرات مثالية للأداء المستهدف ثم مقارنتها مع النتائج الفعلية المتوصل إليها من أجل تقويم العمليات الإدارية، وهذا لا يعني إغفال التركيز على الجوانب الأخرى أو البرامج الأخرى للتقويم والإصلاح الإداري على اعتبار أن الحوكمة موضوع شامل ومتشعب فإن حوكمة مؤسسات الوظيفة العمومي الجزائري تشمل التركيز على البرامج التقويمية الأربعة السابقة في نفس الوقت فهي مجملها تشكل كتلة متكاملة بالنسبة لمنهج الحوكمة، إضافة إلى أسلوب الإدارة تحرص الشفافية في عمل الأنظمة الإدارية على توفير مزيد من الحوكمة أو لنقول توفير بيئة أفضل للحوكمة، كما أن التركيز على الرقابة وإنشاء أجهزة لذلك تعمل على مزيد من المساءلة وتحمل المسؤولية، في حين يتم الوصول إلى لكفاءة والفاعلية في الأداء الإداري من خلال التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني: طرق تقويم الاداء

لا يوجد إجماع بين الباحثين يتعلق بكيفية وضع نظرية تتناول حلقات الربط بين الإدارة والأداء، وذلك لعدة أسباب تتعلق في معظمها بمدى توسع موضوع الإدارة وتشعبه، وارتباط عناصره في بعض الأحيان وعدم ارتباطها في أحيان أخرى ومن بين هذه الأسباب (أوتول و مائير، 2013، صفحة 19):

- نقص الإجماع النظري حول موضوع الإدارة فهو معقد ومتعدد الأوجه وأن ما يفعله المديرون له بدون شك تأثيرات متعددة على النتائج، أي أنه يجب علينا اكتشاف حلقة الربط بين الإدارة والأداء بمخاطبة أوجه الإدارة المختلفة وتقدير تأثيراتها؛

- بالنسبة لأوجه الإدارة غير المرتبطة والمدروسة بدقة نسبياً، لا يستطيع الباحثون أن يتفوقوا حول كيفية تقييم الأداء، كيف تتخذ القرارات المختلفة، كيف تؤثر الهياكل التنظيمية على أوجه السلوك التنظيمي المختلفة، كيف تتشكل الدوافع في المنظمات، وما هي مكونات القيادة الفعلية في المنظمات، وكيف تتولد النتائج؛

- نقص الإجماع في الأدبيات له علاقة بصعوبات تقييم الأداء أو أداء البرنامج العام، إلا أننا نجد أن هناك طرق عديدة لتقويم الأداء سواء المتعلقة بأداء الأفراد أو الجماعات أو الإدارة ككل، ويمكن أن نصنفها إلى قسمين هما الطرق أو المقاييس الموضوعية والطرق أو المقاييس الذاتية وفي مايلي شرح للطرق السابقة للتقويم (عبد المحسن، 2019، الصفحات 261-273) و(مزعل مشرف، 2007، الصفحات 301-308)

المطلب الأول: المقاييس الموضوعية (مقاييس النتائج)

يتم من خلالها قياس الأداء بشكل كمي أو رقمي كعدد الغيابات للموظفين أو عدد المنتجات أو الخدمات... والاعتماد على هذا النوع من المقاييس يقلل الذاتية ويعتمد على الموضوعية والمؤشرات الكمية في الأداء لذا فإنه مقبول من قبل المدراء ومرؤوسيه، ومن بين هذه الطرق نجد

مقاييس الإنتاجية: تمثل الإنتاجية معدل ما يمكن الحصول عليه من منتجات أو خدمات نسبة إلى تكاليف الإنتاج، ويعد عنصر العمل مؤشراً مهماً في قياس الإنتاجية لأنه يمكن قياسه بسهولة بعدد الوحدات المنتجة عبر الوحدة الزمنية المعتمدة في القياس والتي قد تكون ساعة أو يوم أو أسبوع أو شهر... ويؤدي هذا الأسلوب إلى

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

تحفيز العمال والموظفين لبلوغ مستويات أعلى من الإنتاجية، ويتكون هذا الأسلوب من أربع خطوات هي: أولاً يتم تحديد المنتوجات أو مجموعة النشاطات أو الأهداف التي تتوقع المنظمة تحقيقها وتعتمد إنتاجية المنظمة على مدى كفاءتها في إنتاج هذه المنتوجات، ثانياً معرفة الأفراد لمؤشرات المنتوجات التي تعد مقاييس لمدى كفاءة المنظمة في توليد المنتوجات، ثالثاً قيام الأفراد بالمقارنة بين مقدار المؤشرات ومستوى التقويم المرتبط بهذا المقدار، وأخيراً تطوير نظام التغذية العكسية بشكل دوري من أجل تزويد الأفراد بمؤشرات الإنتاج.

ولكي تتسم مقاييس الإنتاجية بالمصدقية يجب أن تحقق ثلاثة شروط: يجب أن يكون هناك دورات انتاجية متعددة، ويجب أن تكون كمية الإنتاج قابلة للقياس، يجب تحديد مسؤولية كل فرد عن الكمية التي يجب أن ينتجها.

مراكز التقويم: هناك عدد من المهمات المتشابهة يقوم الأفراد عادة بإنجازها، ودور مراكز التقويم هو أن توفر نوعاً من المقاييس الموضوعية لأداء الأفراد في المهمات الإدارية المتشابهة كما أنها توفر تغذية عكسية، حول أداء محدد يمكن من وضع خطط تطويرية فردية وتميل هذه المراكز لأن تكون واقعية وذات مصداقية ومقبولة بصورة واسعة كما أنها توفر معلومات محددة حول جوانب القوة والضعف لدى الأفراد غير أنها مكلفة.

اختبارات الأداء: هي إحدى الوسائل المهمة التي نستطيع من خلالها أن نقوم الأداء بشكل موضوعي بهدف معرفة نقاط الضعف والقوة للمهارة ومن ثم تحديد المؤشرات العامة للأداء، وتعاني اختبارات الأداء من ثلاث مشكلات أساسية هي: تكشف اختبارات الأداء عن بعض جوانب العمل فقط، عندما يعلم الموظفون بأن هناك اختبار للأداء سوف يبذلون أقصى جهد للنجاح فيه وبذلك يصبح اختبار الأداء مقياس لطاقته الفرد القصوى وليس للأداء النموذجي.

المطلب الثاني: المقاييس الشخصية أو الذاتية

وسميت بالمقاييس الشخصية أو الذاتية نظراً لتعلقها بالأشخاص واعتمادها على آرائهم وهذا ما يجعلها عرضة لحدوث أخطاء في القياس، لكن رغم ذلك تعد هذه المقاييس ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات خاصة في الجوانب الشاملة التي لا يمكن قياسها كميًا وتصنف هذه المقاييس إلى مقاييس المقارنة والمقاييس المطلقة

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

الفرع الأول: أساليب المقارنة

تتطلب هذه الأساليب من المدير أو القائم على عملية التقويم أن يقارن بين أداء عاملين أو عدة عمال بشكل فردي (أداء كل عامل على حدى) أو جماعي (أداء المجموعة ككل مع مجموعة أخرى...)، وهناك ثلاثة أساليب للتقويم المقارن هي: الترتيب، التوزيع الإجباري، والمقارنة المزدوجة.

الترتيب: يوكل للمدراء في هذا الأسلوب التقويمي أن يقوموا بتصنيف الأفراد ضمن أقسامهم من القسم الأعلى إلى الأدنى أو من الأحسن إلى الأسوء، وتكون عملية الاختيار بين العمال في هذا الأسلوب بعدة طرق يتم من خلالها شطب في كل مرة وعلى التوالي أسماء أفضل عامل أو موظف أو مجموعة عمل، ويوضح الجدول رقم (3-2) طريقة الترتيب.

الجدول رقم (3-2) طريقة الترتيب

الموظفون الخاضعون للتقويم					عناصر التقويم
هـ	د	ج	ب	أ	
4	3	4	1	2	تحمل المسؤولية
2	5	3	3	1	المشاركة
2	2	4	2	4	العلاقة مع الرؤساء
2	4	2	3	1	العلاقة مع الزملاء
10	14	13	9	8	المجموع
الثالث	الأول	الثاني	الرابع	الخامس	الترتيب

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على (عبد المحسن، 2019، صفحة 265)

التوزيع الإجباري: ويتم فيه ترتيب الأفراد كمجموعات محددة، حيث يتم توزيع الأفراد وفق مجموعات حسب درجة الكفاءة في الأداء للمجموعة، حيث أن أغلبية الموظفين هم متوسطو الكفاءة مما يعني أن المجال الأكبر أو النسبة الأكبر للموظفين تكون متوسطة الكفاءة، وباقي الموظفين يتوزعون بنسب أقل على قسمي الكفاءة العالية والمنخفضة، وبين الجدول رقم (3-3) طريقة التوزيع الإجباري

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحكمة

الجدول رقم (3-3) طريقة التوزيع الإجباري

النسبة المئوية للموظفين الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الممنوح لهم
15%	كفاءة عالية	جيد
60%	كفاءة متوسطة	مقبول
25%	كفاءة ضعيفة	ضعيف

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على (عبد المحسن، 2019، صفحة 267)

المقارنة المزدوجة: تتطلب هذه الطريقة من المدراء أن يقارنوا كل فرد مع باقي الأفراد في مجموعة العمل وتمنح درجة (+1) للفرد في كل مرة اعتبر فيها مؤدياً متفوقاً أو أداءه عالي مقارنة بالآخرين وعندما يتم تجميع المقارنات يقوم المدير باحتساب عدد المرات التي تفوق فيها كل فرد وعندها يتم التوصل إلى درجة إنجاز الفرد، ويوضح الجدول رقم (3-4) طريقة المقارنة المزدوجة.

الجدول رقم (3-4) طريقة المقارنة المزدوجة

الموظفون	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
الموظف أ		-	+
الموظف ب	+		+
الموظف ج	-	-	
المجموع	1+	0	2+
الترتيب	الثاني	الثالث	الأول

المصدر: (عبد المحسن، 2019، صفحة 266)

إن مقاييس المقارنة لتقويم الأداء تزداد أهميتها عندما تريد المنظمة معرفة كفاءة ومهارة كل فرد على مستواها، وتشكل هذه المقاييس أداة فاعلة عندما يكون غرض المنظمة اتخاذ قرارات الترقية أو منح مكافآت وامتيازات للأفراد أو الموظفين، أو تشكيل فرق لأداء مهام معينة، أو منح مناصب المسؤولية.

الفرع الثاني: الأساليب المطلقة

من خلال تحديد معايير معينة للأداء كأساس أو هدف يجب الوصول إليه، يتم تقويم الأداء من خلال مقارنته مع المعايير المحددة أولاً، ومن بين الأساليب المطلقة في تقويم الأداء نجد

الأحداث (المواقف) الحرجة: يعتمد هذا النوع من أساليب التقويم على دراسة طبيعة وظائف المنظمة من خلال نتائج توصيفها، ثم بعد ذلك تحديد السلوكيات التي تؤثر على أداء الوظيفة سواء بالإيجاب أو السلب، ليتم تقسيم هذه السلوكيات المتعلقة بالوظيفة إلى قسمين سلوكيات إيجابية وسلوكيات سلبية بشرط أن يتم الاعتماد على السلوكيات المهمة والحساسة وذات التأثير المباشر على أداء الأفراد وهذا يعني إهمال السلوكيات غير المهمة، ثم بعد ذلك يتم إعطاء قيم موجبة على شكل نقاط للسلوكات الإيجابية ونقاط أو قيم سالبة للسلوكيات السلبية وتبقى هذه القيم للسلوكيات مخفية عن المقيم لإضفاء الموضوعية على التقييم، بعد ذلك يطلب من المقيم ملاحظة سلوكات من يقيمهم وتدوينها، فإذا كانت قيمة السلوكات الإيجابية مثلاً هي 70 من 100 وقيمة السلوكيات السلبية هي 40 من 100 في هذه الحالة تكون نتيجة تقييمه هي 70-40 أي 30 من 100 نقطة ثم تحول هذه القيم الكمية إلى قيم وصفية بالاعتماد على سلم تصنيف معين (كمتماز، جيد، متوسط، ضعيف...).

مقاييس الملاحظة السلوكية: في هذا الأسلوب يتم دراسة كل وظيفة على حدى واستخراج العبارات المتعلقة بكل وظيفة والتي تصف الأداء الفعال لها ووضعها كمعيار للتقييم من خلال إعطائها قيم عددية متفاوتة حسب أهمية كل عبارة معيار التقييم ولا يهم عدد العبارات فهو يتعلق بنوع الوظيفة ومدى تعقيدها، وتبقى القيم الكمية للعبارات التي تصف الأداء الجيد مخفية عن المقيم الذي تمنح له قائمة العبارات ليضع اشارة أمام العبارة التي تتوفر في من سيقومهم بمعن أن تقييم الفرد الواحد يتم بحساب مجموع أعداد العبارات المؤشر عليها في القائمة خاصته، ويتم تقييم باقي الأفراد بنفس الطريقة ثم تحول القيم إلى عبارات وصفية تضع كل فرد ضمن مستوى معين من التقييم.

تعديل السلوك التنظيمي: يعمل هذا الأسلوب على إدارة سلوك الأفراد من خلال نظام رسمي للتغذية العكسية السلوكية وإعادة التصميم، ويستند على مبدأ أن سلوك الأفراد المستقبلي يتحدد من سلوكهم في الماضي، وتباين أساليب تعديل السلوك ويمكن حصرها في أربعة خطوات.

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

- هناك مجموعة سلوكيات أساسية لأداء العمل؛
 - تستخدم هذه المجموعة من السلوكيات كنظام قياس للتقويم؛
 - يجب على المدير أن يقوم بإعلام الأفراد بهذه السلوكيات؛
 - يتم تقديم نتائج التغذية العكسية والتقديرات للأفراد.
- يعتبر أسلوب تعديل سلوك الأفراد بمثابة موجه للأفراد لينجزوا ما هو متوقع منهم، ويمنحهم الفرصة لتقويم سلوكياتهم وتحسين مستوى أدائهم.

المقياس المتدرج: يبني هذا الأسلوب على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو سلم قياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، حسب درجة توفر كل من هذه الصفات أو الخصائص فيه، ويتميز هذا الأسلوب بالسهولة والبساطة وعادة يتم قياس أداء الفرد بموجب هذا الأسلوب بواسطة الرئيس المباشر، ويؤخذ على هذا الأسلوب العيوب التي يمكن أن تكون في شخصية المقوم فهناك من المقومين من يهتم بكل التفاصيل وهناك من يهمل الكثير منها كما أن هناك من المقومين المتفائلين الذين يمنحون تقييم جيد لفرد معين قد يمنحه مقوم متشائم تقدير ضعيف، إذ أنه قد يختلف تقييم شخص معين من مقوم إلى آخر.

قوائم الفحص: يعتمد هذا الأسلوب على قائمة من البيانات والكلمات التي يتم اختيارها من قبل المقومين حيث يقومون بتدقيق البيانات التي تبحث في الغالب عن خصائص الأداء للعمال والموظفين، وهذه البيانات المختارة للقائمة يجب تحويلها إلى أرقام مما يسمح بتحديد النتائج.

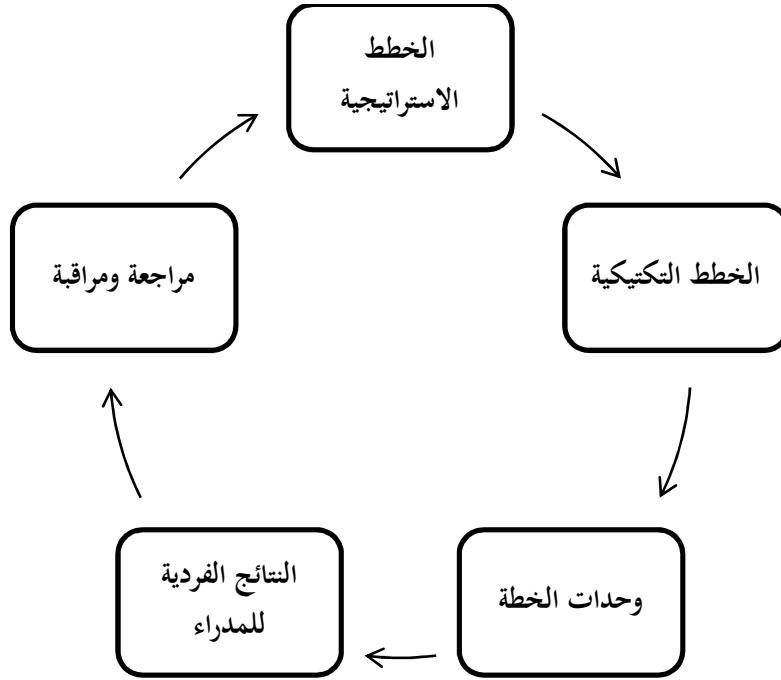
الاختيار الإجباري: يعتبر هذا الأسلوب الأقل تحيزاً من سابقه حيث يعمل المقوم على اختيار مجموعة من البيانات الوصفية حول المستخدم تصف السلوك المؤثر أو غير المؤثر، وتكون فقرات الاختيار القسري مهيأة من قبل متخصص في إدارة الموارد البشرية ولعل أهم ما يميز هذا الأسلوب هو أن المقوم لا يعرف أي العبارات تدخل ضمن تقويم أداء الأفراد أو لا تدخل مما يؤدي إلى تقليل التحيز وسهولة القيام به وهذا النوع مناسب للعديد من الأعمال ويمكن استخدامه من قبل نظراء المدراء أو من قبل التابعين، وفيما يخص الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب فتحوم حول احتمالية أن تكون العبارات شاملة لا تعبر عن الأداء الحقيقي.

المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف

يطلق على طريقة الإدارة بالأهداف رسالة المدير، وتتكون من مجموعة من العمليات تعمل على ضمان أن جميع المدراء المساعدون يرسلون رسالة مكتوبة إلى رؤسائهم يفصلون فيها ما هي أهداف أدائهم للسنة القادمة وطريقة وضع مخطط تحقيقها، وتمثل المراحل العادية والمنطقية للإدارة بالأهداف فيما يلي (Bob, 1998, p. 140):

- تشكيل الخطة الاستراتيجية؛
- تطوير الخطط التكتيكية أو التشغيلية؛
- تطوير وحدات الخطة؛
- يتم الوصول إلى النتائج المستهدفة عن طريق النتائج الفردية للمدراء؛
- استقرار قيادة الأداء ونظم الرقابة؛ ويوضح الشكل رقم (3-1) نموذج الإدارة بالأهداف.

شكل رقم (3-1): نموذج الإدارة بالأهداف



المصدر: (Bob, 1998, p. 141)

وفي نظام الإدارة بالأهداف يقوم فريق الإدارة العليا أولاً بتعريف الأهداف الإستراتيجية للسنة القادمة، ويتم إرسال هذه الأهداف إلى المستوى الأدنى مباشرة ويقوم المدراء هنا بتعريف الأهداف الواجب تحقيقها للشركة من أجل تحقيقها وتستمر عملية وضع الأهداف هذه نزولاً إلى مختلف أجزاء المنظمة وتستخدم هذه الأهداف كمعايير يتم على أساسها تقويم الأداء، وتتألف أنظمة الإدارة بالأهداف من ثلاث مكونات رئيسية:

- أنها تتطلب أهدافاً محددة وصعبة.

- أن الأهداف لا توضع عادة من قبل الإدارة لوحدها بل بالتعاون مع المدراء وبمساهمة المرؤوسين.

- أن المدير يعطي تغذية عكسية موضوعية خلال فترة تقديرية لمراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.

وفيما يخص أسلوب التقويم المتبع من قبل الباحث في تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري فقد اعتمد الباحث على نوعين من الأساليب: النوع الأول من الأساليب يتمثل في الأساليب المطلقة التي تندرج ضمن

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

المقاييس الشخصية للتقويم والتي تعتمد على وضع معايير معينة للأداء كأساس يجب الوصول إليه ثم مقارنتها مع الأداء المحقق فعلاً ويتم ذلك وفقاً لهذه الأساليب بالإعتماد على دعم السلوكيات التي تزيد من الفاعلية من الأداء وهذا بعد تقسيم سلوكيات المنظمة إلى سلوكيات إيجابية وسلوكيات سلبية للأداء إذ يجب دعم السلوكيات الإيجابية منها وتقليل السلبية منها وهذا هو حال منهج الحوكمة الذي يعمل على نشر السلوكيات الإيجابية في طريق تحسين الأداء؛ أما النوع الثاني فهو أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال الشق المتعلق برسم الأهداف وفق خطة استراتيجية وإيجاد السبل لتحقيقها مع وجود فرق في من هو المسؤول عن وضع الأهداف ففي أسلوب الإدارة بالأهداف يقوم المدير بمشاركة الموظفين بتحديد الأهداف أما في هذا البحث فإن الأهداف تتمثل في الغايات التي تسعى الحوكمة لتحقيقها كوسيلة للتقويم الإداري.

كل الطرق السابقة تهدف إلى تحسين أداء المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة وتحقيق الفعالية في أداء المنظمة، فما المقصود بفعالية الأداء في المنظمة وما هي السبل التي تسمح بقياسها، ونوجز فيما يلي بعض المقاييس والمؤشرات المستعملة من أجل قياس الفعالية وتحسين الأداء والتي تتوافق مع منهج الحوكمة الإدارية (السيد، هياكل القطاع الحكومي: الأهمية والوظائف، 2011، الصفحات 276-283).

الفعالية الكلية: يقصد بها مدى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة بصفة شاملة من خلال الكفاءة في إنجاز مهامها ووظائفها الرئيسية بشكل عام، مع أخذ بعين الاعتبار أن تقويم الفعالية الكلية يتكون من عدد من المعايير الفرعية التي تعطي في مجملها نتائج فرعية توصل المنظمة لتحقيق الأهداف الكلية.

النوعية: إن النوعية تعبر عن القيام بالشيء الصحيح بالشكل الصحيح في المرة الأولى من أجل التحسين دائماً، والنوعية يجب أن تتعلق بالمنتجات والخدمات والأشخاص والعمليات والعناصر البيئية، فالنوعية لا تنطبق فقط على المنتجات والخدمات المقدمة، ولكن أيضاً على الأشخاص والعمليات التي توفرها والبيئات التي يتم تقديمها فيها، ففي المدى القصير قد ينتج عن متنافسين اثنين يركزان على التحسين المستمر للمنتج بجودة مماثلة ولكن المنافس الذي ينظر إلى ما هو أبعد من جودة المنتج النهائي ويركز على التحسين المستمر للأشخاص الذين ينتجون المنتج أو الخدمة والعمليات التي يستخدمونها والبيئة التي يعملون فيها سوف يفوز على المدى الطويل وفي

أغلب الأحيان في المدى القصير لأن النوعية تمثل عنصر أساسي في منح القيمة الفائقة (David L., 2014, p. 2).

الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها مقياس أو مؤشر لقدرة المنظمات على تحقيق المخرجات انطلاقاً من المدخلات المستعملة، أو إنها تعبير عن القدرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج باستعمال كمية معينة من مصادر المنظمة، فهي تمثل النتائج أو المخرجات المحققة نسبة إلى وحدات الموارد المدخلة في عمليات الإدارة (Hervey, 2010, p. 415)، وما تجدر الإشارة إليه هو أنه لا توجد إنتاجية كاملة بمعنى لا يمكن تحقيق توقعات النتائج بنسبة كلية نظراً لوجود الكثير من الأسباب التي يمكن أن تعيق عمليات المنظمة منها ما يتعلق بالوسائل والآلات ومنها ما يتعلق بالعنصر البشري والمالي وما قد يحدث في المحيط... ففي غالب الأحيان يحقق المديرون أو المسيرين نسبة 75% حتى 85% من معظم توقعاتهم حول الإنتاجية.

الكفاءة: تعبر الكفاءة عن المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرات المكتسبة من الممارسات في المهنة أو الوظيفة وهي تشكل في مجموعها تركيبة تلاحظ من خلال العمل الميداني وللکفاءة ثلاث أبعاد أساسية هي (أنيس و توفيق، 2017، الصفحات 301-302): الدراية (Savoir) وتتضمن المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمجمعة والتي تسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها؛ والدراية الفنية (Savoir Faire) والتي تمثل القدرة على التصرف بصفة فعالة اتجاه موقف معين يخص نشاط محدد؛ والدراية الذاتية (Savoir etre) وتسمى الدراية السلوكية أو العلاقية وتمثل الخصائص المرتبطة بالفرد والتي يتطلبها ممارسة نشاط معين فكلما زادت معارف المنظمة وتطورت طرق التحكم فيها من خلال الأفراد المناسبين زادت فعاليتها وتحسن أداءها.

استخدام عناصر البيئة: تتسم بيئة المنظمات اليوم بكثرة التطورات وسرعة التغيرات وهذا ما يفرض على المؤسسة استخدام العوامل البيئية المختلفة والتحكم فيها من أجل البقاء والاستمرار وهذا يشمل القطاعين العام والخاص وسواء كان ذلك في الدول المتقدمة أو المتخلفة وتتميز بيئة المنظمات الراهنة بثلاث خصائص أساسية يجب عليها أن تتكيف معها وهي (أمال ع.، 2019، الصفحات 357-358): التعقيد حيث أن هناك تشابك كبير لعناصر البيئة على مختلف المستويات فهناك علاقات بين متغيرات البيئة الداخلية (الموارد، الأفراد...) فيما بينها ومع متغيرات البيئة الخارجية القريبة والبعيدة والتي تشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...؛ الديناميكية

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة

والتغيير حيث تتميز بيئة المنظمات الحالية بتغير وتسارع كبير عبر الزمن؛ إضافة إلى خاصية العدائية والغموض التي تجعل المنظمة تعيش في بيئة تحتوي على درجة عالية من عدم التأكد والغموض واشتداد المنافسة وحتى تكون للمنظمة فعالية يجب أن تتأقلم مع هذا الغموض والحركة والتعقيد.

الاستقرار: من خلال محافظة المنظمة على مواردها المختلفة المالية والمادية والبشرية عبر الزمن لتتمكن من التغلب على العقبات المحتملة، فالإستقرار يمنح المنظمة القدرة على الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية لها وأن تتفاعل معها بنجاح في إطار الاستمرار في ممارسة نشاطها بصفة عادية.

التغيب: ويتمثل في معدلات تغيب العمال أو الموظفين أو تأخرهم عن العمل وهل هناك تكرار للتغيبات والتأخرات من طرفهم وما هي أسباب ذلك وهل هذه الصفة منتشرة في أفراد معينين أو في كثير منهم أو بمعنى آخر ما هي نسبة هؤلاء المتصغين بالغياب والتأخر إلى مجموع الأفراد، فتركيز المنظمة على دراسة العناصر السابقة وتحليلها لأسباب ذلك يسمح لها باتخاذ الإجراءات المناسبة التي تسمح لها بتقليل الغيابات في صفوف العمال والموظفين مما يسمح بزيادة الفعالية.

الحوادث: أو معدل الحوادث في المنظمة بمعن كم هي عدد الحوادث التي تحدث في الشهر أو في السنة...، وما هي أسباب حدوثها وهل تقع في نفس المكان أو في أماكن متفرقة وما هي الوسائل التي تؤدي إلى تلك الحوادث، وما هي الأضرار التي تسببها للمنظمة من ناحية الوقت والمال وللعمال والموظفين من ناحية الشفاء أو تسييب العجز، ويجب على المنظمة بغية زيادة فعاليتها اتخاذ الإجراءات التي تقلل عدد الحوادث إلى أدنى حد.

الدافعية: الدافعية هي تعبير عن الحرص والإستعداد لأداء الأعمال وانجازها بتحيزات ذاتية تنبع من داخل الأفراد وهي عبارة عن قوة داخلية تنطلق من ذات الفرد وتوجهه بشدة نحو العمل فهي سلوك إرادي طوعي (عمران حسن، 2018، صفحة 755)، ويجب على المنظمة أن تحرص على دعم السلوكات التي تزيد من دافعية الأفراد للعمل.

الاشباع أو الرضا: يعبر عن تقبل الشخص لمنتج معين أو خدمة ما واقتناعه بالإشباع الحاصل منها وهناك العديد من المقاييس والنماذج المستعملة في قياس الرضا، والرضا بصفة عامة هو متغير متوقع لا يمكن قياسه مباشرة بل

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

يمكن تقديره عن طريق ثلاث مؤشرات وهي: الجودة المدركة أو الأداء، توقعات المستهلكين أو الجمهور، القيمة الملموسة (Alain, 2004, p. 41)، أي أنه يمكن الحكم على درجة الرضا على منتج أو خدمة معينة من خلال طريقة أدائها أو مدى جودتها وصلاحياتها لتلبية رغبات وحاجات الجمهور أو قدرتها على تحقيق ما ينتظره هذا الأخير منها من خلال خصائصها الملموسة أو غير الملموسة.

الصراع أو التماسك: ويعبران عن طبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة وما يميز هذه العلاقات، ونحكم على منظمة أنها متماسكة إذا كانت العلاقات بين أفرادها يسودها التفاهم والتعاون والود وهذا ما يؤثر إيجابيا على فعالية وأداء المنظمة، أما في الحالة العكسية أي سيادة الصراعات والمشاكل بين أفراد المنظمة فنقول أن المنظمة في حالة صراع وهذا الأخير يؤثر سلبًا على أداءها.

المرونة والتكيف: تتمثل المرونة في المواقف التي تبديها المنظمة اتجاه التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال والتحركات الواجب أن تقوم بها للتأقلم مع هذه التغييرات، فالمرونة يعبر عنها بقدرتها المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى بهدف التكيف مع التغييرات البيئية من خلال التموّج وتحديد العوامل الدافعة للتغيير ثم صياغة العناصر الأساسية للتغيير والحصول على الموارد اللازمة للتغيير لتقوم المنظمة في الأخير بتنفيذ استراتيجية التغيير والتكيف مع المتغيرات البيئية مما يسمح لها بالاستمرار وتحسين أدائها (الشريف و ربيع، 2017، الصفحات 277-278).

ومن دراسة المقاييس السابقة للفعالية وتحسين الأداء ومقارنتها مع ما يتضمنه منهج الحوكمة نجد أن هذه المقاييس يمكن إدراجها ضمن مبادئ الحوكمة ذات التوجه الشامل وفق مايلي: المقاييس الأربعة للفعالية وحسن الأداء المتمثلة في الكفاءة والنوعية والإنتاجية والحوادث على مستوى المنظمة تدخل ضمن مبدأ الكفاءة والفاعلية للحوكمة؛ ومقياسي الاستقرار، والمرونة والتكيف يعبران عن قدرة المنظمة على الإستجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية لمختلف أصحاب المصالح؛ ومقياسي الدافعية، الإشباع والرضا يعبران عن العدالة وحكم القانون والكفاءة في المنظمة؛ مقياس استخدام عناصر البيئة يعبر عن قدرة المنظمة على المشاركة؛ ومقياس التغيب يعبر عن مبدأ المساءلة والشفافية فلا يمكن مساواة المتكاسلين عن العمل ببقية الأفراد؛ أما مقياس الصراع والتماسك يعبر عن مبدأ توافق الآراء للحوكمة.

المبحث الثالث: تقويم الأداء في الوظيف العمومي الجزائري

بعد أن تم شرح العلاقة بين العناصر الأساسية لهذا البحث والمتمثلة في العملية الإدارية وعناصر الحوكمة والأداء الإداري بصفة شاملة، يأتي هذا المبحث ليفصل كل مكونات العناصر السابقة وليشرح نموذج تقويم الأداء الإداري وفق منهج الحوكمة في الوظيف العمومي الجزائري من خلال أربع مطالب تتحدث عن عناصر العملية الإدارية وعناصر الحوكمة وعناصر تقويم الأداء في الإدارات العمومية وأخيراً شرح النموذج النظري المقترح في التقويم الإداري لمؤسسات الوظيف العمومي الجزائري.

المطلب الأول: عناصر العملية الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري

إن اتمام العملية الإدارية يتم عبر عدة مراحل تحليلية تختلف من أطراف إلى أخرى، إلا أن أغلبية الباحثين في مجال الإدارة يصنفون هذه المراحل إلى ثلاثة مراحل أساسية هي: مرحلة التصميم (صياغة الخطة)؛ مرحلة التنفيذ (تطبيق الخطة)؛ وأخيراً مرحلة التقويم (أنس عبد الباسط، 2018، الصفحات 29-39).

- **مرحلة صياغة الخطة:** ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط ويتم خلال هذه المرحلة وضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وتقييم البيئة الخارجية من أجل معرفة الفرص والتهديدات، ومن ثم يتم تحديد الفجوة ووضع الأهداف الجديدة التي غالباً ما تكون في المدى الطويل، وفيما يلي شرح للعناصر السابقة

يتم تحديد رسالة المنظمة من خلال جمل مختصرة قليلة الفقرات وسهلة التذكر توضح سبب وجود المنظمة وترشد الإدارة والموظفين نحو صنع القرارات المتوافقة مع اتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل فهي توضح من هي المنظمة وماذا تعمل، وهناك فرق بين الرسالة والرؤية للمنظمة، فالرؤية حسب Ron Robinson هي الصورة المستقبلية للمنظمة أما رسالة المنظمة فهي تتكلم عن أهداف المنظمة التي توصلنا تدريجياً إلى رؤية المنظمة (مجيد ، 2014، الصفحات 149-151)، وتشمل رسالة المنظمة تحديد الأهداف؛ تحديد الإجراءات؛ تحديد الخطط، ولكي تكون الرسالة جيدة يجب أن تجيب عن الأسئلة الثلاثة التالية: ما هي الغايات والحاجات التي وجدت المنظمة من أجل تلبيتها، ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة من أجل توفير هذه الحاجات، ما هي المبادئ والمعتقدات السائدة في المنظمة والتي توجهها (مجيد ، 2014، الصفحات 153-154).

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة

وتسمح لنا دراسة البيئة الخارجية للمنظمة بتحديد التهديدات والفرص الموجودة في المحيط الخارجي لها والتي يجب أن نتصرف فيه وفق استغلال الفرص والابتعاد عن التهديدات وإيجاد الطرق المناسبة للتغلب عليها.

بينما تشمل دراسة البيئة الداخلية العناصر التالية: الهيكل التنظيمي؛ الموارد المتاحة؛ الثقافة التنظيمية ويقصد بهذه الأخيرة التركيز على احتياجات الموظفين أو العاملين ومعاملتهم كأفراد لأسرة واحدة يجب تدريبهم والعمل على اكسابهم أداء متميز، والعمل على تقديرهم واحترامهم واطاحة المجال لهم للمشاركة مما يخلق الإنسجام والتعاون بين أفراد المنظمة (محمد ا.، القيادة الإدارية الإبداعية، 2006، صفحة 260).

ليتم في الأخير التقييم واختيار الحل الأمثل أو الخطة الأفضل من بين البدائل المتاحة.

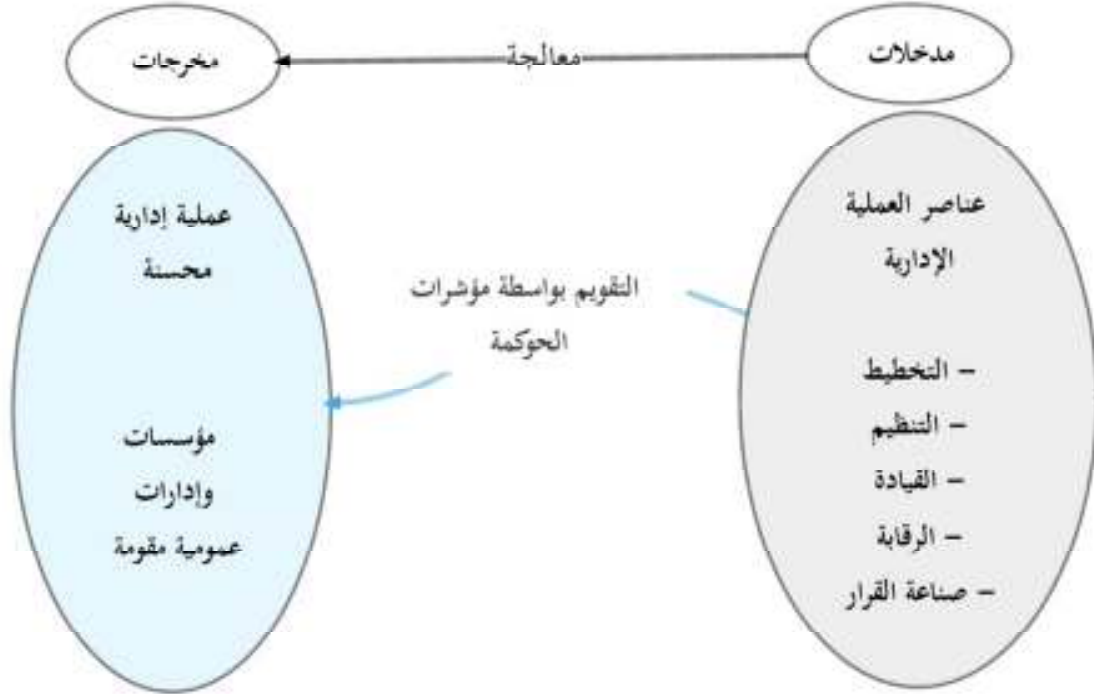
- **مرحلة تنفيذ الخطة:** وتشمل تحديد الأهداف ثم وضع البرامج اللازمة للتنفيذ بعد توفير وتخصيص الموارد اللازمة وتحديد أساليب وإجراءات التنفيذ.

- **مرحلة التقويم:** وتشمل هذه المرحلة تحديد مقاييس أو معايير الأداء، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب، وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن جسم البحوث النظامية حول إذا ما كانت الإدارة أو عناصر العملية الإدارية ذات أهمية حقيقية، لا يزال نحيقاً إلى حد ما، وعلى وجه الخصوص إذا حصر الباحث موضوعه في تحريات الوصول إلى برهان من أعداد ضخمة من المنظمات والإدارات العامة، واستخدام مقاييس الأداء الدفترية بدلا من المقاييس الإدراكية، وخصوصا عندما نتكلم عن إدارات الوظيف العمومي الجزائري فمن غير الممكن الحصول على مقاييس الأداء الدفترية هذا إن وجدت، لذا يلجأ معظم الباحثون إلى مقاييس الأداء الأخرى.

كما هو الحال بالنسبة لهذا البحث، حيث لجأ الباحث إلى استعمال مقاييس الأداء المتعلقة بالحوكمة الإدارية من أجل الإصلاح والتقويم الإداري لمؤسسات الوظيف العمومي الجزائري بالإعتماد على خمسة عناصر مكونة للعملية الإدارية وهي التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، وصناعة القرار، ويوضح الشكل رقم (3-2) النموذج النظري لعناصر العملية الإدارية المستعملة في تقويم وإصلاح مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري.

الشكل رقم (3-2): النموذج النظري لتقويم العملية الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث

ونظرا لتشعب واتساع حقل كل عنصر من عناصر العملية الإدارية وصعوبة الإلمام بكل متغيراتها، فقد ركز الباحث على المجالات التي تمكننا من الربط بين مختلف متغيرات هذه الدراسة، وهذه المجالات هي الاتصالات الإدارية، التنسيق والتحفيز، العلاقات العامة، إدارة الأفراد، اتخاذ القرار الإداري، وفيما يلي وصف للعناصر السابقة

الفرع الأول: الإتصالات الإدارية

الإتصال هو العملية التي من خلالها يقوم أحد الأطراف بنقل رسالة إلى طرف آخر بشكل لفظي أو غير لفظي، من أجل الوصول إلى توضيح أمر ما أو تحقيق غاية معينة، ويعتمد بتحقيق الهدف على نجاح عملية الإتصال فإن لم تتحقق الغاية من الإتصال اعتبر فاشلا، وتنقسم مهارات الإتصال لعدة أقسام هي (أحمد يوسف، 2020، الصفحات 22-23): الإنصات؛ عرض البيانات؛ المحاجة؛ الكتابة بشكل واضح؛ القراءة بشكل سريع وفعال؛ إدارة الحديث.

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

أما الإتصال الإداري فهو يتضمن طرفين على الأقل يريد أحدهما المرسل أن يشارك الآخر المستقبل فكرة معينة، ويتم ذلك عن طريق وسيلة أو فعل معين، سواء كان هذا الفعل لفظي أو غير لفظي، أو كان شفهي أو كتابي، ويجب أن يكون لهذا الفعل هدف يتم تحقيقه بالإتصال، ولكي يكون الإتصال ناجح وفعال يجب أن تتوفر فيه العناصر التالية (ابراهيم .، 2018، صفحة 46):

- 1- أن يكون موضوع الإتصال أو ما يسمى الرسالة واضحًا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له؛
 - 2- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات جديدة ومهمة بالنسبة للمرسل إليه وإلا فقدت قيمتها؛
 - 3- أن تتم عملية الاسترجاع Fead back، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة والفعل معها، وذلك عن طريق تحليل رد فعله سواء كان الرد شفهي أو عن طريق العمل؛
 - 4- يجب أن تركز الرسالة مهما كانت طبيعتها على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف؛
 - 5- وأخيرًا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات يكون مسؤولًا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال في المؤسسة أو الإدارة المعنية، وأن يكون للإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الإتصال.
- ويتم إجراء الإتصالات في المنظمة عبر طرق مختلفة تتمثل في تقنيات الإتصال الإداري التي تعرف على أنها الوسائل والتقنيات والتجهيزات المتطورة (الحاسب الآلي، الأنترنت، الهاتف...) التي تستعمل لغرض نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، وتزداد كفاءة تقنيات الإتصال كلما استهلكت وقت أقل وتكلفة أقل ودقة أكبر والعكس صحيح (سلمى و حمدي ، 2018 ، صفحة 25).

ويعتبر الإتصال داخل الإدارة جيد أو عملية الإتصال تسير بكفاءة إذا كانت المعلومات حول أهداف وسياسات وبرامج وخطط المنظمة بصفة عامة متوفرة لدى الأفراد والمستخدمين، إضافة إلى مشاركة المستخدمين في وضع هذه الأهداف من خلال تلقي اقتراحاتهم ومعرفة شعورهم نحو عملهم ونحو الإدارة، ومن مزايا الإتصال الجيد أيضًا

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة

مايلي (عبد العزيز ، 2008 ، صفحة 213): المحافظة على قيمة العمل الخاص بالأفراد والمنظمة؛ اهتمام الإدارة بمستخدميها بصفة صريحة؛ الإقلال من عدد الإستقلالات أو منعها؛ العمل على اقناع الأفراد بأهمية العمل وقيمته التي تصنع كرامتهم.

في عملية الإتصال قد يكون المدير هو نفسه سبباً في عدم تحقيق التواصل الجيد وتبادل المعلومات، عن طريق ممارسة تصرفات سيئة مثل: عدم تقدير الموظفين، الإكتفاء بالصمت إلى أن تحل المشكلة، التفوه بما لا يليق وعدم احترام الخصوصية...، فمن حق الموظف أن يحضى بتوجيه واتصال واضح وغير غامض من رئيسه سواء في الأخبار الجيدة أو السيئة، فأحياناً يقوم المدير بتسريب الأخبار السيئة دون الجيدة أو العكس، ويشكل هذا في كلتا الحالتين اعاقا لحركة المعلومات مما ينشر الأخبار الكاذبة والشائعات وسط الموظفين (عصام، 2015 ، صفحة 31).

الفرع الثاني: التنسيق والتحفيز

هناك الكثير ممن يعتبرون أن التنسيق من بين أكثر الأنشطة حيوية في الإدارة، وكما ذكرنا سابقاً في الفصل الثاني من هذا البحث أن التنسيق يندرج ضمن وظيفة التوجيه، فالتنسيق هو نشاط مطلوب ومتداخل بين مختلف عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وبالرغم من أن الكثير من الباحثين لا يعتبرونه وظيفة إلا أنه عملية مهمة وحيوية وشاملة تؤثر على كافة عناصر العملية الإدارية كما يلي (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014 ، صفحة 219):

يؤثر التنسيق على وظيفة التخطيط من خلال الربط بين الخطط الفرعية والخطط العامة للمنظمة، حيث يتصل المدير العام بالمدرء الفرعيين ويناقش معهم كيفية ربط الخطط الفرعية بالخطة العامة للمنظمة، ويتم شرح الخطط والسياسات وبرامج التنفيذ للموظفين والعاملين القائمين على تنفيذها، ويعتمد نجاح التنسيق على التخطيط السليم لضمان سير برامج وسياسات التنفيذ وفقاً للأهداف المسطرة.

أما تأثير التنسيق على وظيفة التنظيم فهو من خلال الربط بين الجهود وتحقيق التكامل والانسجام بينها، فعندما يقوم المدير بتحديد الوحدات الإدارية والأنشطة الخاصة بها وتجميعها في شكل وحدات تنظيمية وتحديد القائمين بها من خلال توضيح مسؤوليات وسلطات كل وظيفة والعلاقات القائمة بين تلك الوظائف، يأتي دور التنسيق

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

بين الجهود الجماعية للمشروع لتفادي أي تعارض أو تداخل أو ازدواج بين الأنشطة، فالتنسيق أمر لا بد منه في كافة مراحل العملية الإدارية.

إن وظيفة التوجيه تقتضي تحديد الأوامر بدقة وتحمل المسؤوليات كل على قدر واجباته، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وجودة عالية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التنسيق في إعطاء الأوامر بين مختلف أوجه النشاط، فجوهر إعطاء الأوامر والتعليمات وسبب نجاح ذلك هو التنسيق.

إن أساس وظيفة الرقابة هو معرفة الإنحرافات عن الخطط والبرامج الموضوعة، فهي تمثل عملية البحث عما إذا كان هناك نقص في التنسيق، وعندما يجد المدير انحرافات يحاول معرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك ويتخذ الإجراءات لمعالجتها من خلال التنسيق بين مختلف الوحدات ومعرفة نقاط الضعف وأماكن أو وحدات تواجهها من أجل تصحيحها وإعادة ضم الجهود من أجل تحقيق الأهداف، أي أن التنسيق يمارس داخل وظيفة الرقابة.

فالتنسيق إذاً هو من مسؤوليات الإدارة ويتعلق بكل وظائفها ويهدف إلى منع الإزدواجية والتكرار والتداخل أثناء أداء المهام والوظائف، فهو وسيلة من وسائل تحقيق الأهداف بكفاءة وهو يطبق على الأفراد والجماعات ويؤكد على وحدة الجهود، وهو مختلف عن التعاون وأشمل منه فالأفراد بإمكانهم أن يتعاونوا لكن لا يمكن أن يحققوا التنسيق بأنفسهم فهو لا يحدث صدفة وهو عبارة عن عملية مستمرة تهدف إلى: توضيح التنظيم والخطط؛ تبسيط العمل؛ ضمان انسجام البرامج والخطط وتكاملها؛ تشجيع الإتصال والتعاون الإختياري بين الأفراد (محمود، 2012، الصفحات 35-38).

أما التحفيز فهو يشمل الإمتيازات المادية والمعنوية التي تمنح للعامل أو الموظف نتيجة لتمكّنه من بذل مجهودات إضافية أو اكتشاف طرق أفضل للأداء...، وينبني النموذج البسيط للتحفيز على أربع عناصر هي (Chuck، 2009، p. 473): المجهود والأداء؛ الحاجة للرضا؛ المكافآت المادية والمعنوية؛ وكيف يتم تحفيز الأفراد وفقاً لهذا النموذج الأساسي.

فإن العلاقة بين المجهودات والأداء هي علاقة طردية حيث كلما زادت المجهودات أو تم بذل مجهود أكبر زاد أو تحسن الأداء والعكس صحيح، فحينما يبذل العامل أو الموظف مجهودات كبيرة أثناء إنجاز مهامه فحتمًا سيتعرض

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

لأكبر عدد ممكن من المشاكل التي يمكن أن تواجهه وبالتالي سيتصدى لها ويجد لها حلولاً مما يمكنه من التحكم في تقنيات العمل وبالتالي يتحسن أداءه على عكس الموظف المتكاسل الذي يبقى أداءه دائماً ضعيفاً.

أما بالنسبة للعنصر الثاني المتعلق بالحاجة للرضا فيتم التعبير عنه بالإجابة عن السؤال ما الذي يقود لبذل الجهود؟، إن العناصر التي تدفع العامل أو الموظف إلى بذل مزيد من الجهود هو الحصول على مكافآت مادية ومعنوية، وهذه المكافآت ما هي إلا عناصر تلبي حاجياته وتحقق له الرضا في حقيقة الأمر.

وتمثل المكافآت المادية والمعنوية عنصر التحفيز للعامل أو الموظف لبذل المزيد من الجهود وتحسين الأداء، ومن بين الحوافز المادية: زيادة الأجر، المنح، الاستفادة من الخدمات المادية للمؤسسة،... أما الحوافز المعنوية فتشمل الترقية، الإعراف بالجميل والشكر، عطل الراحة،...؛ ويبقى على المنظمة أن تجد الطريقة المثلى لاستغلال المكافآت المادية والمعنوية في تحفيز العمال والموظفين لبذل مجهودات أكبر وفي الحصول على رضاهم.

الفرع الثالث: العلاقات العامة

انطلاقاً من أن العلاقات الناجحة للمؤسسة أو الإدارة هي التي تصنع قيمتها، فإن الجهود المبذولة لأي فريق من أجل إقامة علاقات ثقة واستمرارها بين أعضائه، وبين الفريق وبين الجماهير المختلفة التي تؤثر أو تتأثر بما يحدث في المؤسسة سواء كان ذلك بصفة مباشرة أو غير مباشرة وعلى مختلف النواحي الاقتصادية أو الاجتماعية، فإن الإدارة ملزمة بتحسين تلك العلاقات إلى أقصى حد ممكن، وتتمثل أهداف العلاقات العامة في (ابراهيم 1، 2018، صفحة 61):

1- إعلام الجمهور بسياسة تلك المؤسسة أو الإدارة أو منتجاتها أو خدماتها حتى يكونوا على علم واطلاع دائم، وذلك لتسهيل التعاون معاً؛

2- نقل احتياجات ورغبات الجمهور ومتطلباته إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها والعمل على تلبيتها؛

3- معرفة احتياجات ومتطلبات العاملين أو الموظفين في المؤسسة أو الإدارة من النواحي الثقافية والترويحية، ومن ناحية استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم؛

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحكومة

4- المشاركة مع الفروع الإدارية أو إدارات المؤسسة الأخرى في إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات الثقافية والنشرات المتعلقة بنشاط المؤسسة لتعريف الجمهور بذلك؛

5- توثيق الاتصال بين المؤسسة والجهات أو المنظمات الأخرى باستعمال مختلف وسائل الاتصال.

والمنظمة أو الإدارة التي تنمي علاقاتها العامة تتمكن من تحقيق بعض الإيجابيات فيما يخص تسيير الوقت وعدم ضياعه، والتحكم في مختلف الأطراف خاصة الموظفين وحسن التعامل معهم، فالعلاقات العامة الجيدة تؤدي إلى (الكتاب، 2016، صفحة 68): حسن التعامل مع مشكلات الوقت فالموظف يتمنى أن يتاح له مزيد من الوقت لإنجاز عمله بشرط أن يتحكم هو في مواعيد العمل، وعليه فالإدارة المرنة هي التي تجد طريقة لتحفيز الموظف بدلاً من الدخول في خلافات بشأن الحضور والإنصراف ومواعيد الإنجاز...؛ الإبتعاد عن تضيق الوقت إذ تعمل الإدارة أو المدير على تحديد الأولويات في إنجاز المهام، وتقوم بمتابعة الموظفين ومساعدتهم في تخصيص أكبر وقت للمهام الأكثر أهمية؛ تحفيز الموظفين وتعليمهم سلوكيات الإلتزام بمواعيد العمل حيث تعمل الإدارة على بدأ الموظف صغيراً تعلمه كيف ينجز هدفاً محددًا في موعده وبالتدرج تعلمه كيفية إنجاز مهمات أكبر فأكثر لتكسب بذلك موظف ناجح؛ تساعد الموظفين على التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض من خلال سهر الإدارة على توفير القواعد المشجعة لذلك ومنها: استمع ضعف ما تتحدث، لا تشرّد أو تقاطع أحدًا يتحدث، تفهم وتعاطف، أظهر الإحترام واللفظ، تحمل المسؤولية...؛ مساعدة الموظفين في وضع وتبني أسلوب عمل منظم.

ومن أجل التوضيح أكثر والتخصيص فإن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها العلاقات العامة عندما يتعلق الأمر بجهاز من أجهزة الدولة أو الحكومة مثل ما هو الحال في هذا البحث موضحة في الجدول رقم (3-5).

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحكومة

جدول رقم (3-5): أهداف العلاقات العامة في إدارات الدولة

المجال	الأهداف
المجال الاقتصادي	تنمية وتشجيع الوعي الإيدخاري وترشيد الإنفاق الحكومي، ترشيد الاستهلاك (الماء، الكهرباء، الغاز) ونشر الوعي التأميني، التثقيف وتقديم الإرشادات في مجالات الصحة والتغذية والزراعة والأمن الصناعي.
المجال السياسي	تعزيز شعور الإنتماء للجمهور ومحاربة الإشاعات والدعايات المغرضة، النقد البناء للمسؤولين وتقديم النصائح، وتعبئة الجماهير للتغيير.
المجال الإداري	تشجيع الإبداع الإداري من أجل حل المشكلات التي قد تعرقل العمل، وتشجيع الحوار والنقاش الهادف لتطوير الإدارة، ونقد الإجراءات والقوانين التي من شأنها أن تعيق حرية الإبداع والعمل.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على (ابراهيم ا.، 2018، الصفحات 61-62)

الفرع الرابع: إدارة الأفراد

تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها من خلال القيام بثلاث وظائف أساسية (ابراهيم ا.، 2018، الصفحات 74-75): أولاها الحصول على الموارد البشرية وتعلق ب (تصنيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب الاختيار والتعيين)؛ وثانيها تنمية الموارد البشرية وتعلق ب (التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتقييم البرامج التدريبية)؛ وثالثها حسن استخدام الموارد البشرية وتشمل (الرواتب، الحوافز، تقويم الأداء، الترقية، النقل).

فوصف الوظيفة هو البيان الذي يعرف الوظيفة ويظهر عناصر تقييم الأداء الداخلة في تكوينها ويوضح واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة والحد الأدنى من المؤهلات اللازمة لشغلها، ويتضمن وصف الوظيفة اسمها والوصف العام لها، واجباتها ومسؤولياتها والشروط الواجب توفرها في شاغلها.

وكما وضحنا أن وصف الوظيفة يشمل الشروط الواجب توفرها في شاغلها، وهذه الشروط أو المواصفات

تنقسم إلى:

- مواصفات جسمانية: القوة، طريقة وأسلوب الكلام، قوة الشخصية، القدرة على الإتصال؛

- مواصفات عقلية: القدرات الذهنية، سرعة التفكير، الذكاء، التصرف واتخاذ القرار؛

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في التوظيف العمومي من منظور الحكومة

- مواصفات عاطفية واجتماعية: التأقلم والتكيف مع محيط العمل، الاستفادة من التكوين والتدريب.

والتوظيف يسمح بتوفير العمال والكوادر البشرية الكفؤة للمنظمة مما يسمح لها بالإستغلال الأمثل لمواردها المادية بغية تحقيق أهدافها، وتستهدف عملية التوظيف أيضاً التدريب المناسب الذي يضمن رفع مستوى أداء العمال، ويعتبر التوصيف الجيد للوظيفة في المنظمة وتحديد المسؤوليات وطبيعة العمل أساس تحديد الصفات والمؤهلات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، وتتلخص أهم نقاط عملية التوظيف في: جذب الأفراد القادرين على العمل بالمنظمة، اختيار الأفضل من الأفراد القادرين على العمل، توفير التدريب للعمال وتأهيلهم، مراقبة أدائهم وترقيتهم، وأخيراً حق العمال في المعاش أو الإحالة على التقاعد (نادية عبد الجواد، هويدا محمد، و منال عبد الستار ، 2014، صفحة 33).

أما الدرجة فهي تمثل طبقة من الأجر لها مقابل مالي طبقاً لجدول المرتبات الملحق بنظام العامل أو الموظف في الدولة، وتجمع الدرجة الوظائف التي لها نفس درجة الصعوبة والواجبات وإن اختلفت في طريقة العمل (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 103).

إن ترتيب الوظائف يقصد به تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعاً للتخصص والوصف الخاص بالوظيفة، ثم بعد ذلك يتم تقسيم كل مجموعة إلى فئات ذات مواصفات محددة، وأما تقييم الوظائف فيقصد به تحديد فئات الأجر أو المرتب بالنسبة لكل وظيفة بما يتفق مع واجباتها واختصاصاتها ومسؤولياتها.

ويجب التفريق بين النواحي الداخلة في تقييم وترتيب الوظائف، حيث أن الوظيفة هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تسند إلى الموظف وتتطلب مهارات معينة، والفئة الوظيفية هي مجموعة الوظائف المتشابهة في الواجبات والمسؤوليات، أما المجموعة المهنية فيقصد بها جميع الوظائف الداخلة في حرفة واحدة مهما اختلفت درجة الصعوبة أو المسؤولية، والدرجة هي جميع فئات الوظائف التي تختلف في نوع العمل وتتساوى في مقدار الصعوبة والمسؤولية والمؤهلات المطلوبة وترتبط بالأجر (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 104).

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

وتمثل الضمانات الممنوحة للموظف العام جانب من عناصر الحوكمة ومن أهم هذه الضمانات نذكر مايلي (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 105):

- التثبيت في وظيفته مما يؤدي إلى ضمان حقوقه ومن أهمها الراتب الذي يسمح له بالعيش، إلا في حالة حدوث مانع لذلك ويثبت بطريقة نزيهة وعادلة وبمشاركة جهة محايدة أو محكمة مختصة؛

- سريان العلاوات والمنح على أساس ترتيب طبيعي بهدف زيادة دخل الفرد كلما زادت أعباءه الخاصة، وتضاعفت خبراته ومسؤولياته، وتوفير الاحتياجات التي يجب أن تتوفر له أو لأمثاله؛

- تشجيع الموظف على الابتكار والإبداع وتحسين أداءه من خلال تحفيزه عن طريق علاوات ومنح مادية وتقديم ترقية استثنائية؛

- ضمان حق الموظف في الترقية والترقية العادية وإبعادها عن المحاباة والمحسوبية والعوطف؛

- ضمان حق الموظف في الراحة من خلال العطلات السنوية والمرضية والعرضية.

والأجور ذات أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو الإدارة، حيث لا يوجد شخص لا يهتم أجره وظيفته فهو له قيم ومعاني كثيرة فمنه نعيش ونشبع احتياجاتنا الأساسية، ومنه قد نشعر بقيمتنا في المجتمع ونحقق ذاتنا، وعليه فإن الأجر الجيد للفرد أو الموظف هو الذي يحقق له مايلي: اشباع حاجياته الأساسية واستمرار بقائه؛ شعوره بالأمان واندماجه في العلاقات الاجتماعية على اعتبار أن هاته الأخيرة هي معيار الشعور بالتقدير، تحقيق ذاته ومكانته الاجتماعية هي من المطالب الأساسية للموظف وعلى المنظمة التي يعمل بها أن تسعى لتحقيق ذلك (عصام، 2015، صفحة 35).

ويقصد بالترقية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظائف أخرى في مستوى تنظيمي أعلى حيث تضاف إليه واجبات ومسؤوليات أخرى يقابلها زيادة في الراتب والمركز، ويختلف نظام الترقية من إدارة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر، فقد تكون الترقية في القطاع العام على أساس الأقدمية أو الإختبار أو على أساس الإختيار وفيمايلي شرح لما سبق (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 123):

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة

- الترقية بالأقدمية: تكون الترقية بناءً على طول مدة الخدمة سواء منذ التعيين في الخدمة أو في الدرجة المالية التي يشغلها الموظف، ويتم ترقية الأقدم ثم الذي يليه.

- الترقية بالإختيار: يكون للإدارة الحرية في اختيار الأفراد الصالحين للترقية على أساس تقديرات الرؤساء وفي ظل ضوابط معينة أهمها كفاءة الموظف.

- الترقية بالإختبار: بناءً على نتائج الإمتحانات والاختبارات ووفقاً لترتيب قائمة النجاح سواء كانت هذه الاختبارات مقيدة أو مفتوحة الدخول.

وهنا من يرى بأن الترقية قد تكون على أساس الكفاءة أو على أساس الأقدمية أو على الكفاءة والأقدمية معاً. (عصام، 2015، صفحة 39)

أما التدريب فهو يهدف إلى تعليم الموظف تقنيات الإدارة وإكسابه مهارات ممارستها ويتم ذلك عن طريق (أحمد يوسف، 2020، صفحة 31):

- التعليم في مكان العمل وهي من أكثر الطرق الشائعة في تدريب العمال والموظفين وتتميز بفاعليتها وقلة تكاليفها، فالتجارب الميدانية لها تأثير أكبر من التجارب النظرية فهي تعزز مهارات الموظف وترسخها في ذهنه؛

- الإهتمام بتعليم وتدريب الموظف من خلال الملاحظات، ويعد نظام توجيه الملاحظات من أحسن الأنظمة لتحقيق التنمية الإدارية؛

- التعليم عن طريق المهام الخاصة وذلك باستعمال مجموعة من المهام كأساليب تدريبية، حيث تقدم مهمة خاصة للمتدرب ويعطى الحرية الكاملة لإنجازها، ويحصل على فرصة لتسوية المشاكل التي تواجهه أثناء ذلك، وذلك في سبيل تحقيق أهداف هذه المهمة؛

- التعليم عن طريق المحاضرات والتي يقدمها مجموعة من الخبراء والإداريين ذوو الخبرات للموظفين، أو من خلال الحضور في المؤتمرات لإعطاء فرصة للإداريين لمناقشة الأمور بينهم وخصوصاً إيجاد الحلول للمشكلات الشائعة والإتفاق على تحديد الموقف المناسب لها، من أجل حلها؛

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومية من منظور الحوكمة

- التعليم عن طريق المشاركة في حل المشكلات حيث يطلب المدرب توفير وصف مكتوب لمشكلة معينة تحتاج إلى إجراءات إدارية، من المتدرب (الموظف) الذي يقوم بوصف وتحديد المشكلة وتحليل الظروف الخاصة بها وتحديد الوسائل المستخدمة في حلها، وتقدم الحل المقترح من طرفه؛

- التدريب عن طريق المواد الدراسية من خلال تقرير برنامج لدراسة مواد مخصصة ومرتبطة بعمل الإداريين، ويجب أن تصمم هذه المواد بشكل يوفر كافة المعلومات المطلوبة للإداريين.

وينبغي للمنظمات توفير نظام لتدريب العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها من أجل تحسين أدائهم كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار وحل المشاكل والنزاعات... وغيرها من المهارات القيادية كما يجب أن يكون التدريب بشكل منظم ومستمر من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة وذلك للمحافظة على مكانتها في إطار الحوكمة والإدارة العمومية الحديثة (عمران حسن، 2018، صفحة 755).

الفرع الخامس: اتخاذ القرار الإداري

يعتبر القرار الإداري وسيلة من الوسائل التي تستعملها الإدارة من أجل تحقيق أهدافها فهو يقوم بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فهو الذي يؤمن الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمين لها، والقرار الجيد هو الذي تتم دراسته جيدًا قبل أن يتم إصداره بعد المقارنة بين جميع الإختيارات المتاحة ومن كل النواحي وفهم مضمونه جيدًا، ويتم اتخاذ القرار من قبل المدير الذي يقع عليه عبئ تحمل اتخاذ كل القرارات داخل إدارته وفي كل الوظائف، سواء كان ذلك بمفرده أو بمشاركة أطراف آخرين (مستشارين، زملاء، مرؤوسين...)، فعملية اتخاذ القرارات تعد من أهم المهارات الأساسية للمديرين.

ويرى البعض أن اتخاذ القرارات هو أساس وظيفة التخطيط وذلك لأن العديد من أنشطة التخطيط تتطلب سلسلة من القرارات، بل هو أساس وجوهر العملية الإدارية وكل وظائفها الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، على اعتبار أن هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة (أنس عبد الباسط، 2018، صفحة 53).

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

إن اتخاذ القرار الإداري هو آخر وأصعب مرحلة من مراحل صنع القرار، حيث تتم المفاضلة بين مجموعة من البدائل أو الحلول ليتم اختيار أفضلها، ويتضمن اتخاذ القرار خطوتين هما (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، صفحة 243):

- تقييم الحلول البديلة التي تم التوصل إليها: من خلال معرفة درجة مساهمة كل حل في حل المشكلة وتحديد الآثار السلبية والإيجابية ونسبة كل منها على المنظمة والأفراد الذين يشملهم القرار بالنسبة لكل حل بديل.

- اختيار أفضل حل أو بديل: وهو الحل الذي يحقق الأهداف ويساعد على حل المشكلة بأقل درجة من المخاطرة، ليصبح هذا الحل أو البديل هو القرار النهائي.

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار الجماعي أفضل من الفردي للوصول إلى القرار النهائي رغم أن هناك مؤثرات سلبية تنتج من اتخاذ القرار الجماعي مثل (ابراهيم ا.، 2018، الصفحات 108-109):

- كبح المبادرة الفردية: ففي كثير من المؤسسات تعيق الجماعات أداء الأفراد المندفعين، فضرورة طاعتهم لمعايير المؤسسة يعمل على كبح نشاطهم.

- عدم الفردية: فالأفراد الذين لديهم حس الفردية يخسرون ثقتهم بنفسهم وتعدم شخصيتهم في المؤسسة الجماعية لأنهم يمنعون من قبل مؤسساتهم على تعزيز ثقتهم بأنفسهم.

- التوتر: في بعض الأحيان تحتاج المؤسسة إلى قرار سريع فتلجأ إلى اتخاذ قرار فردي، وبذلك سينتشر التوتر (الانفعالية).

إن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار تطلب من المدير أو الإدارة، الإلتزام ببعض الشروط وإلا أنقلبت فوائدها إلى أضرار بالنسبة للمؤسسة، فاتخاذ القرار الإداري يتطلب أخذ الشروط التالية في الحسبان (ابراهيم ا.، 2018، صفحة 116)

- إذا كانت درجة المشاركة أقل مما يجب أن تكون مفيدة ستتحوّل المشاركة من فائدة إلى ضرر، فدرجة المشاركة في اتخاذ القرار يجب أن تكون بالقدر المطلوب؛

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

- العفوية وحرية التصرف في المناقشة من أهم صفات المشاركة، والتي تؤدي إلى قبول أو رفض القرارات من قبل المجموعة إذا كان ذلك غير مقنع بالنسبة إليهم؛

- إن إدخال عدد كبير من المشاركين في اتخاذ القرار يتطلب وقت وجهد، لذا فإن عدد المشاركين في اتخاذ القرار يخضع لطبيعته، فالمشاركة في القرارات السرية للمؤسسة كالقرارات الاستراتيجية يمكن أن يضع المنظمة وأمنها في ضغط أمام منافسيها، فالإدارة يجب أن تستخدم درجات مختلفة في المشاركة من حيث ظرف ووقت اتخاذ القرار.

وهناك من ضبط عملية إتخاذ القرار الناجحة بخمسة عناصر هي (باركر، 1998، الصفحات 47-48):
البحث والدراسة؛ الإستشارة؛ تحمل المسؤولية؛ الإحتكاك والتواصل؛ المراجعة والتفقد، حيث أن عنصر البحث والدراسة يعني تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منها وتكرار العملية من أجل التدقيق أكثر؛ أما عنصر الإستشارة فيعني إستخدام أشخاص آخرين يكون لهم اهتمامات أو اختصاصهم حول موضوع إتخاذ القرار وذلك من أجل إثراء الأفكار وفتح مجال الحوار للوصول إلى أحسن قرار؛ ويقصد بعنصر تحمل المسؤولية الإلتزام نحو النتائج المترتبة عن إتخاذ القرار من حيث الأخطار الخارجية والنفسية؛ وعنصر الإحتكاك والتواصل يقصد به شرح القرار وأسباب إتخاذه وإلزام الآخرين بتنفيذه؛ وأخيراً عنصر المراجعة والتفقد يقصد به مراقبة التقدم في تنفيذ القرار وضمان نجاحه باستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في الوقت المناسب.

كما أن هناك عوامل يجب أخذها بالحسبان ومراعاة ما ينتج عنها عند إتخاذ القرار وقد يستلزم الأمر متابعتها لتفادي المشاكل في تنفيذ وتطبيق القرار ومن بينها: قد لا يرضي القرار كل الأطراف الذين يمسهم وعلى المدير هنا أن يعمل على كسب الجماعة ككل؛ تتطلب عملية إتخاذ القرار وقتاً كافياً وعلى المدير أن لا يتعجل في إتخاذ القرار وفي نفس الوقت لا يقوم بتأجيله أكثر من اللازم؛ التغيير الذي يحدثه القرار حتمي والتحدي الذي يواجهه المدير هو اقناع الجماعة بذلك (محمود، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، 2013، صفحة 54)، فإصدار الأوامر فقط من المدير لا يكفي لتحقيق الأهداف بل يجب أن يفهم المرؤوس أو الموظف سبب إصدار الأمر أو إتخاذ القرار حتى يقتنع بأهميته ويحرص على تنفيذه بكل أريحية، واتخاذ القرار هو من صفات المديرين في كل مراحل العملية الإدارية لذا يجب عليهم معرفة كيفية إتخاذ القرارات والتأكد من قدرات الآخرين

على تنفيذها وأن تكون الأوامر سليمة (نادية عبد الجواد، هويدا محمد، و منال عبد الستار ، 2014 ،
صفحة 34).

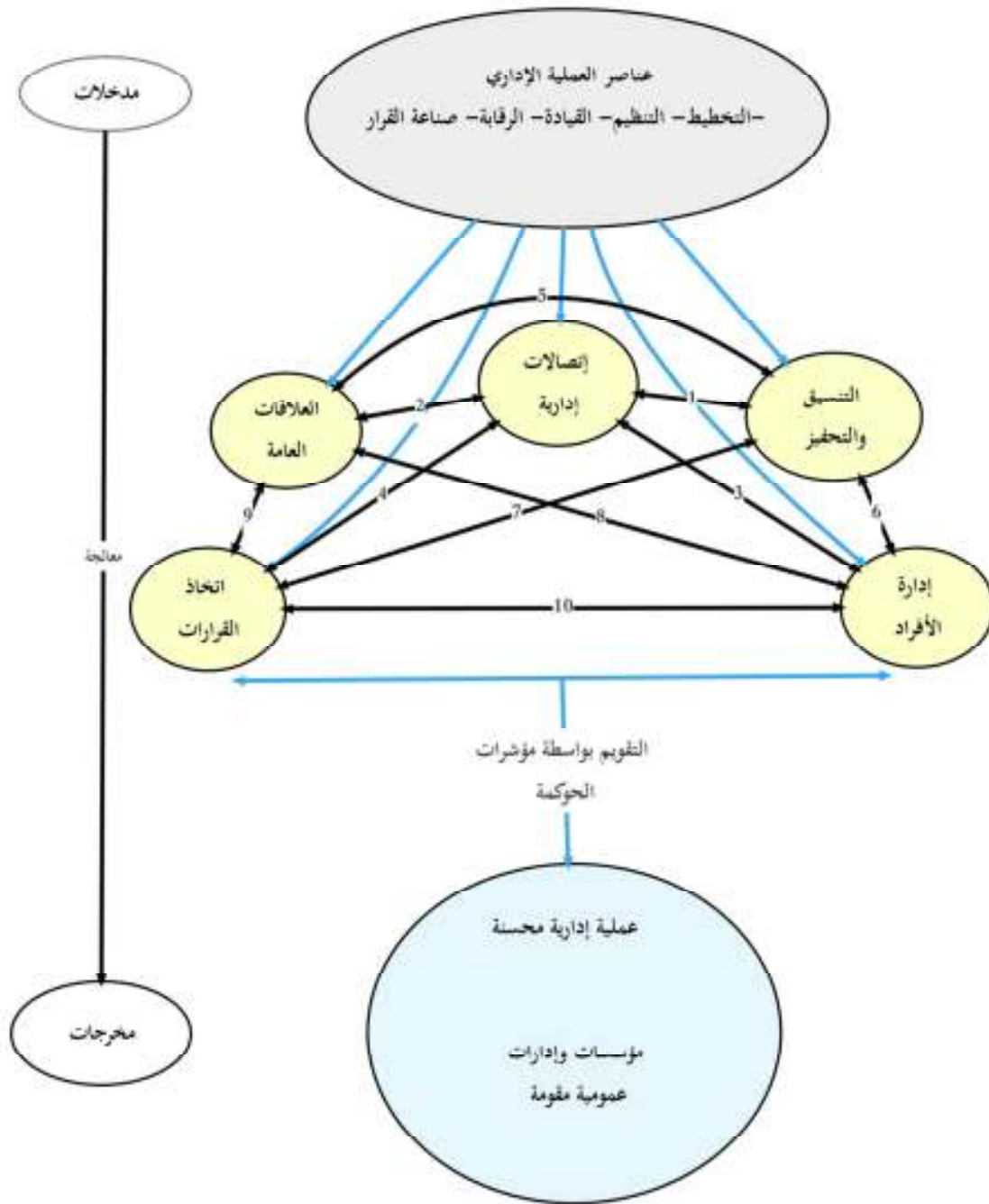
وهناك من ألقى تحقيق أهداف المنظمة بالقدرة على اتخاذ القرارات الادارية المناسبة ومراعاة الموارد المادية
والبشرية والتكنولوجيا المتوفرة وتطويرها وتنميتها بما يتناسب مع الاهداف المسطرة والتغيرات التي تحدث على هذه
الاهداف مستقبلا، فالادارة اساسًا ترمي الى ثلاث امور هي(جفلولي، 2012، صفحة 125):

الأمر الأول يتمثل في أن اتخاذ القرارات يجب أن يكون متعلقًا بما سيتم تحقيقه من أهداف وهو يتضمن الاجابة
على الأسئلة التالية: مايجب عمله؟، متى يتم عمله؟ من يقوم بالعمل؟، كيف يتم العمل؟، أي الوسائل والأساليب
والإجراءات مناسبة لذلك؟، ماهي الموارد والامكانيات اللازمة لاتمام العمل؟.
والأمر الثاني يتعلق بمتابعة التنفيذ وتحقيق الأهداف بالطريقة المرجوة.

والأمر الثالث يتعلق بتقييم النتائج المحققة وهو يتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية: ما القدر الذي تم تحقيقه من
النتائج؟، مامستوى جودة النتائج المحققة؟، هل يجب الاستمرار في تحقيق نفس النتائج؟، كيف يمكن تحسين
وتطوير النتائج المحققة مستقبلا؟، ويبين الشكل رقم (3-3): النموذج النظري المفصل لعناصر العملية الإدارية.

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

الشكل رقم (3-3): النموذج النظري المفصل لعناصر العملية الإدارية.



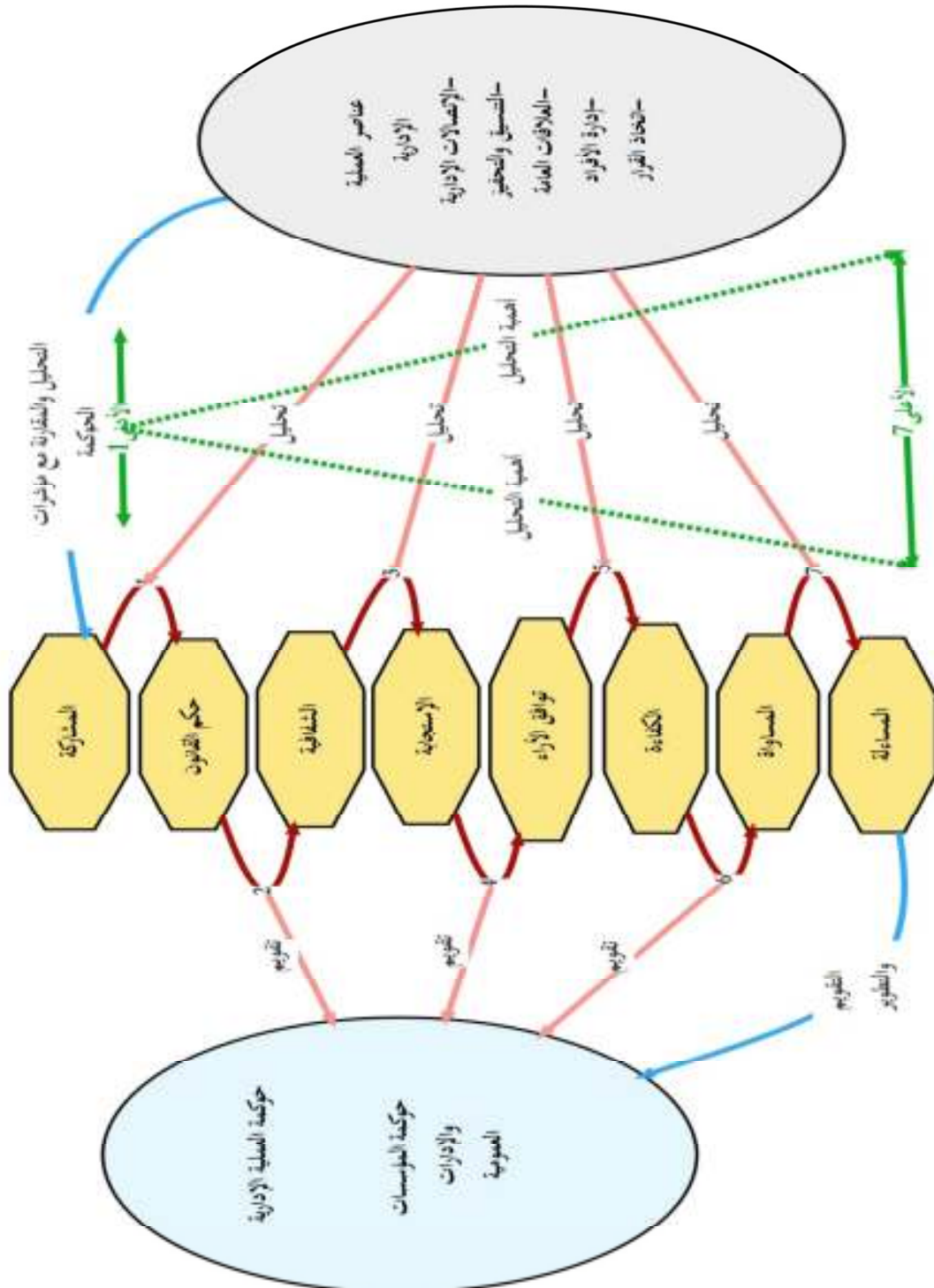
المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: عناصر الحوكمة في الوظيف العمومي الجزائري

يرتبط دور الحوكمة في التقويم والإصلاح الإداري بخلق العلاقات المطلوبة والمتينة بين مختلف أصحاب المصالح وفقا للأهداف المنتظرة للمنظمة وأصحاب المصالح الأخرى (عمال، موظفين...) وهذه العلاقات تتسع لتشمل المجتمع ككل، فالحوكمة موضوع متشعب يضمن المساواة بين الأفراد في المنظمة أو بين المواطنين في المجتمع، وهي أيضا عبارة عن مجموعة من القوانين فهي قانون وضعي يلعب دورًا مهمًا في تشريع قوانين الحوكمة وقانون عفوي يرتبط بمدى تماسك المجتمع وتماسك القطاعات الاقتصادية والروحية والتنظيمية من أجل الحفاظ على تماسك العائلة من التشتت الأخلاقي والإختيار الاقتصادي كما قد تمثل قانون حفظ الذات والبقاء للأفضل الذي يمثل مبدأ أساسي لتعاقب الأجيال (صبري، 2014، الصفحات 13-14)، وعليه يمكن القول أن الحوكمة كفكر كانت موجودة منذ القديم بهدف تنظيم الحياة وتشكيل الأسر، ثم بعد ذلك اعتمد مصطلح الحوكمة من قبل بعض المنظمات العالمية كالبنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية وصندوق النقد الدولي كعملية تقويمية وإصلاحية لمشاكل الأداء المختلفة لا سيما الأداء الإداري.

ولقد ازداد في السنوات الأخيرة عدد الدراسات التي تفحص بانتظام حلقات الربط بين الإدارة العامة والأداء بالإعتماد على الإدارة العامة الجديدة (NPM)، كما هو الحال في بحثنا هذا حيث عمل الباحث على الربط بين إدارة عامة متمثلة في إدارات الوظيف العمومي الجزائري وأدائها، بالإعتماد على الحوكمة الإدارية التي تعتبر من التوجهات الحديثة في الإدارة (NPM)، وهناك من يعتبر أن الربط بين الحوكمة والقطاع العام يمثل اتجاه آخر للبحث في هذا المجال وهو اتجاه الحوكمة العمومية الحديثة (NPG) وبغض النظر عن التسمية فإن الحوكمة في القطاع العام تهدف إلى حوكمة الخدمة العمومية والتي تشمل الخدمة المقدمة من طرف القطاع العام بالتعاون مع القطاع الخاص والقطاعات غير الربحية التي يجب أن يكون لها قدر كاف من الحوكمة التي تعد ضرورية من أجل خدمة عمومية قوية (Geert, 2015, p. 37)، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على ثمانية مبادئ للحوكمة الإدارية من أجل الإصلاح وتحسين الأداء في مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري، وهذه المبادئ تم ذكرها في الفصل الثاني من هذا البحث وهي: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، الاستجابة، توافق الآراء، المساواة، الكفاءة والفاعلية، المساواة، ويبين الشكل رقم (3-4) النموذج النظري المفصل لعناصر العملية الإدارية السابقة الذكر وعناصر الحوكمة.

الشكل رقم (3-4): النموذج النظري المفصل لعناصر العملية الإدارية وعناصر الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الشكل رقم (3-4) الذي يتضمن النموذج النظري المفصل لعناصر العملية الإدارية وعناصر الحوكمة يتضح أن تحليل العلاقة بين عناصر العملية الإدارية والحوكمة يزداد أهمية كلما زادت علاقات التحليل بين هذين المتغيرين، إذ أن إخضاع عناصر العملية الإدارية للتغيير وفق منهج الحوكمة بواسطة أكبر عدد ممكن من المبادئ يشكل المعادلة الأفضل لتقويم الأداء والتي تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة وفق منهج الحوكمة والعكس صحيح، أي أنه عند الاعتماد على عدد قليل من مبادئ الحوكمة في تحليل عناصر العملية الإدارية تنقص درجة تحقيق الأهداف وبالتالي نبتعد عن مسار التقويم.

وبالحديث عن مبادئ الحوكمة في الوظيفة العمومي نجد أن هناك من يشير إلى أن مصطلح الحوكمة "Governance" يتوافق مع ممارسة السلطة؛ المراقبة؛ الحكومة؛ الترتيب، في أكثر الإصدارات الحديثة للمصطلح وفي الارتباط إلى المنظمات، ويمكن النظر إلى الحوكمة على أنها فن التأثير في الحكومة ومراقبة الاستراتيجية طويلة المدى (من خلال السياسات العامة)، والتوجيه والتحكم في المنظمة، وعموما تضم الحوكمة التقاليد، المؤسسات، وتحديد الإجراءات التالية: كيف تمارس القوة؛ كيف يعطي المواطنون أصواتهم؛ كيف يصنع القرار فيما يتعلق بمسائل الجمهور (Vinsenzo, 2012, p. 144)، إذ ترتبط الحوكمة الإدارية ارتباطا وثيقا بالمواطنين ولذلك نجد أن معظم التصنيفات لمبادئ الحوكمة تركز على الجوانب التي تستهدف الإنطلاق من متطلبات الجمهور والوصول إلى إرضاءه.

حيث يتم وضع هذه المبادئ المتعلقة بالحوكمة كأهداف يجب أن تصل إليها إدارات الوظيفة العمومي، لكن الإشكال الذي يطرح هنا هو كيف يتم تحديد وقياس هذه الأهداف؟، والجواب هو بالاعتماد على المبادئ والأفكار الأساسية لطرق التقويم بالاعتماد على الأساليب المطلقة التي تندرج ضمن المقاييس الشخصية للتقويم وأسلوب الإدارة بالأهداف المتطرق إليهما سابقا، وتمثل أهم أفكار الأساليب المطلقة في إيجاد معايير للأداء يتم على أساسها التقويم في حين تتمثل الأفكار الأساسية للإدارة بالأهداف في (علي، 1999، صفحة 88): القواعد المعتمدة في تحديد الأهداف معروفة وواضحة ومتغيرة مع الزمن؛ يتم تحديد الهدف بالنظر إلى الموارد والإمكانات والوسائل المتوفرة أو التي يمكن أن تتوفر، والفرص المتاحة في السوق والقيود والمعوقات المتوقعة في محيط المنظمة الداخلي والخارجي؛ توفر نظم فعالة للمعلومات (الإدارة بالأهداف هي إدارة معلومات) تمكن

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة

الإدارة من مراجعة موقفها وتعديل خططها في الوقت المناسب؛ ويتكامل نظام الإدارة بالأهداف مع نظم تقييم الأداء للأفراد أو الوحدات الإدارية للهيكل التنظيمي أو للمنظمة أو الإدارة ككل.

وعليه وفي محاولة للربط بين تقويم الأداء وكل من الحوكمة والإدارة بالأهداف ولتفادي الغموض وتبسيط الضوء على العلاقة بين الحوكمة والإدارة بالأهداف، نجد أن الرابط بينهما هو في اتفاقهما في القواعد المذكورة سابقاً والمتعلقة بالإدارة بالأهداف، وكما تم الذكر سابقاً أن كل التوجهات الفكرية الحديثة للإدارة والحوكمة واحدة من هذه الأفكار تعتمد على القواعد الأساسية للإدارة بالأهداف، لذا فإن هذا البحث يهدف إلى تنمية الإدارات العمومية الجزائرية والرقمي بها إلى مستوى أفكار الحوكمة، أو بمعنى آخر إن الهدف من وراء هذا البحث هو الوصول بالإدارات العمومية الجزائرية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال وضع معايير للأداء تتمثل في مبادئ أو أهداف منهج الحوكمة ثم مقارنة النتائج المتوصل إليها مع المعايير الموضوعية من أجل استخراج الانحرافات واقتراح التصحيحات والتعديلات اللازمة.

المطلب الثالث: عناصر التقويم الإداري في الوظيف العمومي

إن فحص حلقة الربط بين الإدارة العامة والأداء ليس بالموضوع الجديد فهو تغطية لطريق سلكه كثيرون، إلا أنه يبقى من الصعب تقدير نماذج للتقييم فمساهمات الإدارة إلى الأداء هي إما قابلة للنقاش أو من الصعب تقديرها.

فبعض المنظمات تتمتع ببيئات مواتية بصورة سخية من حيث وفرة الموارد وسهولة تحقيق الأهداف، ففي هذه الحالة ما قد يبدو أنه إدارة جيدة يعتبر من الأشياء التي صنعتها مكانة المنظمة وعمل مديري المنظمات العامة ينظر إليه على أنه مصدر للإعاققة أو في أحسن الأحوال مساهمة غير كفؤة، أما الحالة العكسية فهي تندرج تحت ما يسمى الإدارة العامة الجديدة (NPM) والتي تدعو إلى أن الإدارة هي أساس البرامج العامة الفعالة، وأنه إذا تبنت الحكومات مجموعة (NPM) المشتقة في أغلبها من القطاع الخاص، من أجل الإصلاح والتقويم الإداري فإن المواطنين سيحصلون على حكومة أفضل مقابل تكلفة أقل (أوتول و مائير، 2013، صفحة 13)، وستتطرق من خلال هذا المطلب لدراسة غايات ووسائل التقويم الإداري.

الفرع الأول: غايات التقويم الإداري في الوظيفة العمومي الجزائري

إن الإدارة الجيدة التي تتماشى ومتطلبات الإدارة العمومية الحديثة يجب أن تركز على العوامل الداخلية للحكومة من خلال مراقبة العلاقات العامة التي تنشأ بين هياكل المؤسسات العمومية، وتكنولوجيا الحوكمة، التعامل المباشر مع أمور القيادة والحكم، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة، تحسين الفاعلية والتحفيز، (Bingham & Bowen, 1994, p. 205)، فالإدارة الجيدة يجب أن تكون لديها صفات تميزها، والتي على أساسها يتم تقويم الأداء الإداري، ومن أهم هذه الصفات ما يلي (ابراهيم ا.، 2018، صفحة 16):

- 1- المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة أو الإدارة والإستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات؛
- 2- الرؤية الواضحة من خلال صياغة أهداف عامة محددة وترتيب آلياتها المطلوبة وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرحلية ومتابعة اللوائح التي تساعد المؤسسة في شق طريقها في عالم الإنتاجية؛
- 3- التقييم المستمر والتطوير الدائم وعدم الإصراف في الإشراف والمتابعة؛
- 4- تنوع الحوافز ورفع الدافعية للعمل والإبداع؛
- 5- توثيق العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين القادة أصحاب القرار والقاعدة من العمال والموظفين؛
- 6- التعامل مع المشكلات بجدية وبالطرق المناسبة وعدم تجاهلها؛
- 7- التنسيق والتلاحم بين جميع قطاعات المؤسسة أو الإدارة رسميا ووديا؛
- 8- الإعتماد بتجارب المؤسسات والإدارات الأخرى؛
- 9- توفير الإحتياجات المادية لدعم الأداء ومراجعة الميزانية والشؤون المالية؛
- 10- التنمية الدائمة للموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب لضمان التحسين المستمر من جهة، وتبصيرهم بالقوانين والحقوق والأهداف من جهة أخرى.

الفرع الثاني: وسائل التقويم الإداري في الوظيفة العمومي الجزائري

كما تسعى الإدارة الناجحة لمعرفة كفاءة الموظفين لديها وذلك من خلال تقويم أدائهم، عن طريق تقارير الكفاءة للفرقة بين الموظف الكفؤ وغير الكفؤ هذا طبعاً بعد الاختيار السليم والتدريب الجيد لهم، ويتم تقدير كفاءة الموظف بواسطة الامتحانات أو بواسطة التقارير الدورية، هاته الأخيرة التي يضعها الرؤساء لتقييم أداء رؤوسهم من حيث القيام بواجبهم الوظيفي، وتعتمد هذه التقارير على البيانات المتعلقة بعمل الموظف وتقديراته إلى جانب موضوعية الرؤساء وقد تكون هذه التقارير علنية أو سرية، ومن أهم العناصر المعتمد عليها في إعداد تقارير التقييم للموظفين ماييلي (محمد ا.، الاحتراف الإداري الحكومي، 2014، الصفحات 118-119):

- القدرة على العمل وزيادة الإنتاجية ومدى التمكن من طرق العمل والسرعة والدقة في الإنتاج؛
- مدى استفادة الموظف من الحقوق في الإجازات (الرسمية، المرضية، الخاصة، العرضية...)
- احترام الموظف لمواقيت ومواعيد العمل؛
- سلوك الموظف وتعامله مع الرؤساء والزملاء ومدى تعاونه، وحسن السلوك مع الجمهور؛
- حسن الخلق والتصرف وسعة البال وحسن ردة الفعل والاستعداد ذهنياً.

المطلب الرابع: نموذج تقويم الأداء في الوظيفة العمومي الجزائري

إن التقويم وفق منهج الحكومة يتضمن الإصلاح الشامل للأبعاد الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والثقافية والسياسية والفكرية...، فالحكومة موضوع شامل لجميع نواحي الحياة ففي الجانب الثقافي مثلاً تسعى الحكومة إلى تفعيل دور المراكز الثقافية والمؤسسات والأندية من خلال عقد اللقاءات وتشجيع وتنمية روح المشاركة الديمقراطية؛ وفي الجانب الاجتماعي تسعى الحكومة إلى تغيير طريقة التفكير والعيش في المجتمع والاستفادة من الامكانيات المتاحة؛ في حين تسعى الحكومة في الجانب السياسي إلى ترسيخ المشاركة السياسية في المجتمع واحترام وحماية الحقوق والتعددية السياسية والمساهمة في تكوين الرأي العام؛ أما في المجال الاقتصادي فإن الحكومة تعمل على النهوض بالوضع الاقتصادي إلى الوضع الأمثل وإنصاف كافة أصحاب المصالح والمساهمة في مراقبة الأسواق وتوفير

مناخ استثماري جيد للقطاع الخاص وإجراء اتفاقيات وشركات معه (محمد عبد الله، 2020، الصفحات 138-142)...

في حين تسعى الحوكمة في المجال الإداري إلى تحسين العمليات بصدد الأداء ففحص الحلقة بين الإدارة العمومية ومنهج الحوكمة يوضح أن هناك تحديات كبيرة تواجه الأداء الإداري لمؤسسات وإدارات الوظيف العمومي تتمثل في تغيير محيط صناعة القرار انطلاقاً من خصائص وإطار الإدارة العمومية ووصولاً إلى فحص القضايا المعاصرة للحكومة، وذلك قبل دراسة مختلف الأفكار المتعلقة بالتقويم والإصلاح الإداري، وتحتتم حلقة الفحص بالتركيز على تحديات الإدارة في عالم أكثر تعقيداً (Greg & Theodore, 2015, p. 201)، وهذا هو المنهج الذي تم اتباعه في هذا البحث فبعد التعرف على الإدارة العمومية بصفة عامة والإدارة العمومية الجزائرية بصفة خاصة تم التعرض إلى دراسة القضايا المتعلقة بالحوكمة في القطاع العام لنصل في هذه الدراسة إلى إيجاد الطريقة التي تسمح لنا بتقويم وإصلاح مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري وذلك من خلال وضع نموذج يربط بين الأداء الإداري في الوظيف العمومي الجزائري والحوكمة ويسمح لنا بمقارنة هذا الأداء مع الأهداف التي تسعى الحوكمة لتحقيقها.

إن وضع هذا النموذج يعتمد على قياس مدى فعالية العمليات الإدارية في الوظيفة العامة والتي لها جوانب متعددة ومتغيرة عبر الزمن، وعلى اعتبار أن المؤشر الرئيسي في الأداء الإداري هو الموظف، فإن هذا الأخير حسب ريك كونلو ودوج واتسابو يظن أن أداءه أفضل من الواقع هذا من جانب، وفي نفس الوقت لديه القدرة على تحقيق الأفضل والتعامل مع مشكلات الأداء من جانب آخر مما يتيح له فرصة أساسية لتحفيزه، نلاحظ أن أغلب الإدارات تتجاهل المشكلة رغم أنه يبدو واضحاً أن عليهم القيام بفعل ما، ويغفون المشكلة بتعليقات إيجابية وهذا لا ينجح (ريك و دوج، 2014، صفحة 46)، وعليه فإن الأداء الإداري هو يرتبط بتصرفات متخذي القرار أكبر من ارتباطه بالموظف، فالإدارة الجيدة لا تنظر إلى الموظف على أنه سيء، بل هو في الحقيقة يعاني من مشكلات في الأداء والتي في معظمها تتعلق بالجانب السلوكي رغم أن هناك استثناءات، فالإدارة الجيدة تمنح الجميع فرص التحسن وتعلم الأساليب، ومن هذا المنطلق لجأ الباحث إلى تقييم العمليات الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري من وجهة نظر الموظفين بالإعتماد على خمسة عناصر للعملية الإدارية (الإتصالات

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة

الإدارية، التنسيق والتحفيز، العلاقات العامة، إدارة الأفراد، اتخاذ القرار الإداري) والمستخرجة من العناصر الأساسية المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة وصناعة القرار، وثمانية عناصر للحوكمة والتي تندرج ضمن تقنيات الإدارة العمومية الحديثة وهذه العناصر هي: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، الاستجابة، توافق الآراء، المساواة، الكفاءة والفاعلية، المساءلة، وذلك عن طريق تحديد الأهداف التي تسعى الحوكمة لتجسيدها في الإدارات العمومية وقياس مدى أو نسبة تحقيق هذه الأهداف فإذا كانت الآراء متوافقة مع الهدف المحدد وفق عناصر الحوكمة يعتبر هذا مؤشر جيد والعكس صحيح، فاتخاذ القرار أو التقويم هنا يتبع المؤشرات المستخرجة، فالمؤشر السلبي يدفعنا إلى اتخاذ قرارات تؤدي إلى الإصلاح والتقويم لتلك النقطة، أما المؤشرات الإيجابية فتدفعنا إلى اتخاذ قرار الاستمرار أو التحسين أكثر، ويبين الجدول رقم (3-6) نموذج تقويم الأداء في الوظيف العمومي.

جدول رقم (3-6): نموذج تقويم الأداء في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة

الإدارة الحوكمة	التخطيط	التنظيم	القيادة	الرقابة	صناعة القرار
المشاركة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة
حكم القانون	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة
الشفافية	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة
الإستجابة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة
توافق الآراء	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة
المساواة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة
الكفاءة والفاعلية	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة
المساءلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة	أسئلة
شروط النموذج	<p>يجب احترام مبادئ الحوكمة في القطاع العام والمتمثلة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستغلال الأمثل للإدارات العمومية ولوظائف الإدارة - الإعتماد على أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري. - تداول السلطة بين أفراد الإدارة ووضع معايير شفافة لذلك. 				

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على ما سبق في الدراسة النظرية

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي من منظور الحوكمة

وفقا للجدول رقم (3-6) والخاص بتقويم العملية الإدارية من منظور الحوكمة ستكون لدينا مجموعة من الأسئلة تقيس مدى تحقيق إدارات الوظيف العمومي لأهدافها والمتوافقة مع أهداف الحوكمة، على إعتبار أن هذه الأهداف محددة مسبقا بين الإدارة وموظفيها، حيث أن أسئلة النموذج تكون موزعة عبر توليفات بين الحوكمة وعناصر العملية الإدارية ويبلغ عددها أربعين توليفة، أولاها توليفة (المشاركة/التخطيط) وآخرها توليفة (المساءلة/صناعة القرار)، فإذا كان لكل توليفة سؤال واحد كان عدد الأسئلة أربعون سؤالاً، ونظراً لتداخل عناصر العملية الإدارية وصعوبة الفصل بين عناصرها فقد تكون هناك أسئلة تشمل توليفتين أو أكثر في نفس الوقت فيكون عدد الأسئلة أقل من أربعين سؤالاً.

ويسمح لنا هذا المنهج الذي اتخذناه بتطوير الأسئلة والإجابة عليها، لتحديد مدى الفعالية التي يمكن أن تكون عليها الأوجه المتنوعة للعملية الإدارية، بصورة واضحة نسبياً وقائمة على الأدلة حول مستوى الفرق في الأداء، وبالنسبة لما يطرح من الأسئلة فهو يخضع للجوانب التي تتم معالجتها في البحث ويكون التركيز على الأسئلة التي تتماشى مع متطلباته، وفيما يلي تقسيم لأسئلة النموذج وفقاً لعناصر الحوكمة حيث سنتعرض لبعض الأسئلة التي يمكن أن تطرح وذلك على سبيل المثال لا على سبيل الحصر.

الفرع الأول: أسئلة حول عنصر المشاركة

هل تحرص الإدارة على تبني أفكار موظفيها، في حالة ما إذا كانت هناك أفكار جيدة لتحسين طرق الإدارة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور، وذلك من خلال السماح للموظف بتقديم أفكاره ومقترحاته للإدارة أو الوزارة أو المصلحة المعنية، كأن يقدم تقريراً أو يطلب عقد اجتماع مع المدير أو ممثل الوزارة ليقدم مقترحاته من أجل تحسين سير العمل وتقديم الخدمات بشكل أفضل، وأنه سيسعى جاهداً للتعاون معهم في سبيل تحقيق أحسن الطرق لأداء العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وهل تحرص الإدارة على مشاركة موظفيها في اتخاذ القرار خاصة من كان منهم في منصب مسؤولية وفي مقابل ذلك يجب أن يحرص هو على أن تكون قراراته حكيمة وأن يدرس قرارته مع الآخرين من أجل الوحدة في صنع القرار.

الفرع الثاني: أسئلة حول عنصر حكم القانون

هل تحرص الإدارة على أن يضع الموظف المصلحة العامة فوق كل اعتبار، وأن يحافظ على أسرار الوظيفة، وأن يتعد عن التحدث عن ظروف العمل خارج مكان العمل، وأن لا يتعامل بالسياسة لأن للسياسة رجالها وموظفوها المختصون وأن لا ينسى أن الجدير به هو تقديم الخدمات بصورة متساوية وعادلة نحو جميع المواطنين، وأن لا يساعد على الإضراب أو التظاهر ولا يحرص الآخرين عليه لأن في ذلك مخالفة للقوانين ومضیعة للوقت والجهد ومساهمة في إفساد الوضع الإداري.

الفرع الثالث: أسئلة حول عنصر الشفافية

هل تحرص الإدارة على عدم استغلال الموظف لعمله الرسمي لأغراضه الشخصية مهما كانت الظروف والمبررات لذلك، وهل تحرص على أن يكون الموظف صادقاً في عمله وتعامله مع المواطنين ومع الزملاء الموظفين

الفرع الرابع: أسئلة حول عنصر الاستجابة

هل تحرص الإدارة على أن يستجيب موظفيها لمتطلبات الجمهور من خلال حرصها على أن يقدم الموظف الخدمة العامة للجمهور وأن يكون خادماً لهم، على اعتبار أن الإدارة قد أنشئت بالدرجة الأولى من أجل أداء الخدمة للجمهور وقضاء حاجاته وتأمين متطلباته.

الفرع الخامس: أسئلة حول عنصر توافق الآراء

هل تحرص الإدارة على أن يكون هناك احترام متبادل بين مختلف موظفيها رؤساء ومرؤوسين وعمال من أجل تشكيل أسرة واحدة متفاهمة تعمل على تقديم الخدمات وتحسين جودتها، وأن تكون هناك معاملة حسنة بين الموظفين من جهة ومع الجمهور من جهة أخرى، وأن يتحلى الموظف بأخلاق حميدة ولا يخرج عن طبيعته إذا كان في ساعة غضب أو في وضع نفسي سيئ، بل يجب أن يتحمل بمكارم الأخلاق والصبر إذا اعترضته أمور أو مشاكل عائلية أو شخصية، كما يجب أن تحرص الإدارة على احترام موظفيها لعادات وتقاليد وقيم المجتمع

الفرع السادس: أسئلة حول عنصر المساواة

هل تحرص الإدارة على أن يتجنب موظفيها كل أنواع المحسوبية، وأن يكون الموظف أميناً وعادلاً في عمله، وأن يحترم أوقات العمل الرسمي بالحضور في بداية الدوام والخروج بعد انتهاء وقت العمل.

الفرع السابع: أسئلة حول عنصر الكفاءة والفاعلية

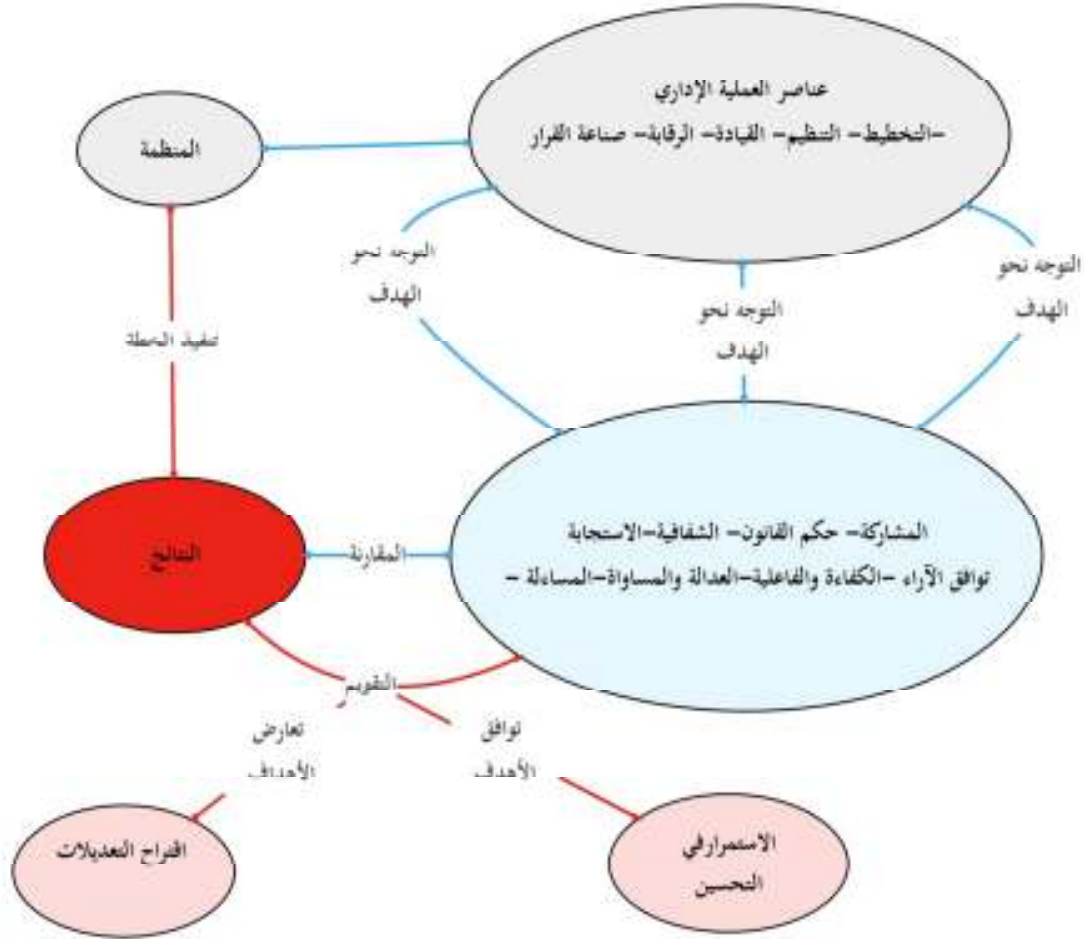
هل تحرص الإدارة على أن ينجز موظفوها العمل في الوقت المحدد لذلك، وأن يتعدوا عن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تأخير العمل وعرقلته سواء كان ذلك بتباطؤ منهم أو لأسباب متعمدة أو مقصودة، وأن يعملوا على تطبيق مبدأ الإنتاج والكفاءة الاقتصادية بأقل ما يمكن من التكاليف، وأن يتحملوا مسؤوليتهم باحترام وبكل جد وإخلاص، وهل تحرص الإدارة على تجنب موظفيها للزيارات المتبادلة بينهم والتقليل منها ما أمكن ذلك وذلك مراعاة لوقت العمل وحرصاً على عدم ضياع الوقت في القضايا الخاصة أو البعيدة عن العمل لأن ذلك هو اختلاس لوقت العمل.

الفرع الثامن: أسئلة حول عنصر المساءلة

هل تحرص الإدارة على عدم تلقي موظفيها للرشاوي والهدايا ونحوها، وأن لا يمارسوا نشاط آخر خارج وقت العمل الرسمي إلا بإذن مسبق من الإدارة، وهل تحرص على أن يكون الموظف رقيباً في المحافظة على أوقات عمله وعلى ممتلكات الدولة وأموالها ومصالحها وكذلك بالنسبة لمعاملته مع الآخرين، فالوظيفة العامة هي أمانة ومسئولية في عنقه، ويوضح الشكل رقم (3-5) النموذج المقترح لتقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي.

الفصل الثالث: تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي من منظور الحوكمة

الشكل رقم (3-5): النموذج المقترح الشامل لتقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومي وفق منهج الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحث

ويبين الشكل رقم (3-5) أن التقويم وفق منهج الحوكمة يتطلب مقارنة النتائج المتوصل إليها في المنظمة ومقارنتها بالأهداف التي تسعى الحوكمة لتحقيقها على مستوى المنظمة في إطار مسعاها التقويمي، فإذا كانت النتائج المتوصل إليها متوافقة مع أهداف الحوكمة اعتبر ذلك مؤشراً جيداً والمطلوب من المنظمة هو الاستمرار في تحسينه، وأما في الحالة العكسية وتعارض الأهداف يجب تقويم ذلك المؤشر واقتراح التعديلات والتصحيحات اللازمة.

خلاصة الفصل الثالث

إن التقويم هو عمل إداري شامل يعمل على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة مما يسمح لها بإجراء التعديلات اللازمة للعلاج أو الإصلاح والتطوير، أما التقييم فهو عملية قياس تهدف إلى وضع نسبة أو قيمة لمستوى الأداء فالتقييم من وسائل التقويم وليس العكس، وأما تقويم العملية الإدارية فهو يندرج ضمن التقويم الإداري الذي هو فرع من تقويم الأداء ككل حيث تتضمن عملية تقويم العملية الإدارية في منظمة ما إجراء تغييرات أو تعديلات أساسية على جهازها الإداري أو على العمليات الإدارية التي تقوم بها أحياناً، أو أحداث تغيير كلي بخلق نظام إداري جديد وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة له في أحيان أخرى.

واعتمدت هذه الدراسة في تقويم العملية الإدارية على مستوى الوظيفة العمومية الجزائري على المؤشرات غير المالية وعلى الجوانب الذاتية للإدارات العمومية الجزائرية، من خلال التركيز على مؤشرات الحوكمة التي تعتبر مؤشرات جيدة للأداء ومقارنة الأداء الفعلي لهذه الإدارات مع ما تتطلبه مبادئ الحوكمة، فإذا توافقت الأداء الفعلي مع مؤشر الحوكمة اعتبر ذلك مقبولاً وكل ما ابتعد الأداء الفعلي عن مؤشر الحوكمة اعتبر سيئاً ويجب تقويمه من خلال إيجاد حلول وإجراءات مناسبة لذلك.

وفيما يخص أسلوب التقويم المتبع من قبل الباحث في تقويم العملية الإدارية في الوظيفة العمومية الجزائري فقد اعتمد الباحث على نوعين من الأساليب: النوع الأول من الأساليب يتمثل في الأساليب المطلقة التي تدرج ضمن المقاييس الشخصية للتقويم، أما النوع الثاني فهو أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال الشق المتعلق برسم الأهداف ومحاولة الوصول إلى تحقيقها.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

- تمهيد

- المبحث الأول: تقديم قطاع التجارة في الجزائر

- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- المبحث الثالث: أدوات الدراسة الميدانية

- المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

- خلاصة الفصل

تمهيد

من أجل توضيح العلاقة بين دور الحوكمة في تقويم وتصحيح بعض الأخطاء الموجودة على مستوى العملية الإدارية، تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على مختلف الأدبيات المتعلقة بموضوع الحوكمة وتطوير العملية الإدارية في القطاع العام، وبعد ذكر المرتكزات الأساسية التي تعمل على تطوير الإدارة من خلال إدخال مبادئ الحوكمة على مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري، جاء هذا الفصل لإعطاء مثال تطبيقي عن مؤسسة من مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري، والمتمثلة في قطاع التجارة من خلال سبعة مديريات للتجارة، والتي تشمل المديرية الولائية للتجارة للولايات التالية: أم البواقي، باتنة، بسكرة، تبسة، قسنطينة وخنشلة، والمديرية الجهوية للتجارة بباتنة.

ولإسقاط جوانب الفصول النظرية للدراسة على جانب اطارها الميداني واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على أسلوب التحري المباشر من موظفي وإطارات مديريات التجارة السابق ذكرهم، والتجار التابعين لأقاليم هاته الولايات، باستخدام استبانة لقياس درجات تطابق وجهات نظر الجانب النظري مع مجتمع الدراسة.

المبحث الأول: تقديم قطاع التجارة في الجزائر

إن قطاع التجارة في الجزائر يمثل واحد من القطاعات الحيوية للبلاد وتعتبر وزارة التجارة والمصالح الخارجية لها من قطاعات الوظيفة العمومية الجزائرية، بمعنى أن موظفي هذا القطاع هم من الموظفين العموميين الذين يخضعون لإشراف ورقابة المديرية العامة للوظيفة العمومية.

المطلب الأول: قطاع الإدارة العمومية للتجارة في الجزائر

سنتطرق من خلال هذا المطلب لدراسة هيكل وزارة التجارة والمصالح التابعة لها وقبل ذلك سنتطرق لمعرفة تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية المكلفة بالإشراف على كل الموظفين العموميين في كل القطاعات والمؤسسات العمومية

الفرع الأول: المديرية العامة للوظيفة العمومية

وضح المرسوم التنفيذي رقم 14-194 تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري (مرسوم تنفيذي رقم 14-194 ، 2014 ، صفحة 10)، حيث وضحت المادة رقم 02 من هذا المرسوم تكوين تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والذي يشمل المفتشية التي تقع في رأس الهرم تليها عدة مديريات لكل منها مهامها الخاصة، وتمثل هذه المديريات في: مديرية التنظيم والقوانين الأساسية للوظيفة العمومية؛ مديرية ضبط تعدادات المستخدمين وتأمين الموارد البشرية؛ مديرية التطبيق والتدقيق؛ مديرية تنظيم الهياكل الإدارية؛ مديرية العصرية والتطوير الإداري؛ مديرية الإعلام الآلي؛ مديرية إدارة الوسائل.

وقد يكون نشاط مديرية العصرية والتطوير الإداري أهم عنصر مترابط مع حيثيات البحث، حيث يتوجه عملها نحو ترشيد طرق وتقنيات تنظيم العمل الإداري وتنفيذه، وتبسيط الشكليات والإجراءات والشبكات وهو ما يجسد مبدأ الكفاءة والفعالية ومبدأ الشفافية، إضافة إلى العمل على إعلام الجمهور وتحسين طرق استقباله وتوجيهه وهذا ما يتوافق مع مبدأ توافق الآراء والاستجابة لمتطلبات المواطنين، وعصرية أدوات مراقبة تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية وإقامة شبكات للمعلوماتية تربط بين مختلف مصالح المديرية وهو ما يتوافق مع مبدأ المساءلة للتقويم والإصلاح الإداري من خلال الحوكمة.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

إضافة إلى المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري هناك هيئات أخرى تشرف على تسيير الوظيفة العمومية في الجزائر ممثلة بالمجلس الأعلى للتوظيف العمومية واللجان المتساوية الأعضاء، حيث تم إنشاء هاتان اللجنتان بموجب القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية للعام 1966 حيث نصت المادة 12 منه على إنشاء مجلس أعلى للتوظيف العمومية تحال له كل مسألة ذات طابع عام تهم الموظفين، أما المادة رقم 13 فتحدثت عن اللجان المتساوية الأعضاء التي تشمل ممثلين عن الإدارة وممثلين عن الموظفين ويتمثل دورها أو اختصاصها في المسائل الفردية المتعلقة بالموظفين (الأمر 66-133 ، 1966 ، صفحة 548)، فهي بذلك تعمل على تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية في آن واحد.

وتشير المادة رقم 02 من القانون الأساسي للتوظيف العمومية إلى الأفراد الذين يخضعون لهذا القانون، حيث يطبق محتوى هذا القانون على الموظفين الذين يمارسون نشاطات على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية ويقصد بهذه الأخيرة المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها، والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون، كما استثنت هذه المادة بعض القطاعات نهائيا كالقضاء ومستخدمو الدفاع الوطني والبرلمان حيث لا يخضع مستخدموها للقانون الأساسي للتوظيف العمومية واستثنت قطاعات أخرى بصفة جزئية إذ يمكن أن تنص قوانينها الأساسية الخاصة على أحكام استثنائية في مجال الحقوق والواجبات وسير الحياة المهنية والإنضباط العام كأسلاك الأعوان الدبلوماسية والقنصليين وأساتذة التعليم العالي والأسلاك الخاصة للأمن الوطني.

ويصنف الموظفون العموميون وفق عدة تصنيفات منها: حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل نجد موظفون دائمون وموظفون متعاقدون؛ حسب المستويات المؤسساتية نجد موظفو الإدارات المركزية وموظفو المصالح غير المركزية وموظفو الإدارة البلدية وموظفو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وموظفو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني؛ حسب قطاعات النشاط نجد الكثير من القطاعات منها: الداخلية والجماعات المحلية، التربية الوطنية، الصحة العمومية، التعليم العالي، المالية، التجارة...؛ حسب مستويات التأهيل نجد أعوان التصميم أعوان التطبيق أعوان التحكم أعوان التنفيذ.

الفرع الثاني: وزارة التجارة والمصالح التابعة لها

تعتبر وزارة التجارة والمصالح الخارجية لها من مؤسسات وإدارات الوظيف العمومي الجزائري محل الدراسة فهي تشكل فرع من الكل، وتمثل أهم المصالح المركزية لوزارة التجارة في المديرية العامة للتجارة الخارجية، المديرية العامة لضبط النشاطات وتنظيمها، المديرية العامة للرقابة الاقتصادية وقمع الغش، ويوضح الشكل رقم (4-1) الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

إضافة إلى الإدارة المركزية الموضحة في الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة الجزائرية نجد هناك نوعان من المؤسسات العمومية التابعة لها والمتمثلة في: المصالح الخارجية للوزارة والمصالح التابعة للوزارة.

المطلب الثاني: المصالح الخارجية لوزارة التجارة والمصالح التابعة لها

سننظر من خلال هذا المطلب لدراسة المصالح التابعة للوزارة والتي تكون في غالب الأحيان مستقلة إداريًا على عكس المصالح الخارجية للوزارة

الفرع الأول: المصالح التابعة لوزارة التجارة

وتتمثل المصالح التابعة للوزارة في: غرف الصناعة والتجارة، المركز الوطني للسجل التجاري، الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ألبكس)، غرف الصناعة والتجارة، المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزق، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير صافاكس.

1- الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة

أنشئت غرف التجارة والصناعة في الجزائر إبان الاحتلال الفرنسي ثم مرت بتغيرات وتطورات مختلفة سواء من حيث مهامها أو عددها، وبالنسبة للغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة فإن آخر تعديل لأجهزتها كان وفق المرسوم رقم 319 لسنة 2010 (المرسوم التنفيذي رقم 10-319 ، 2010) الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 94 لسنة 1996 والذي يحدد النظام الداخلي للغرفة وقائمة الأعضاء الشركاء الممثلين عن الإدارات والهيئات العمومية ومنظمات أرباب العمل والتي تكون مهامها من اختصاص الغرفة، وتضطلع هذه الغرفة بالقيام بالعديد من المهام منها (مرسوم تنفيذي رقم 69-94 ، 2010 ، صفحة 20)

- تزويد السلطات العمومية بالأراء والاقتراحات والتوصيات التي تخص قطاعات التجارة والصناعة والخدمات على الصعيد الوطني سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛

- إنجاز كل أعمال المصلحة المشتركة في غرف التجارة والصناعة وتحفزها على القيام بالمبادرة؛

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

- القيام بكل عمل يرمي إلى ترقية مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني وتنميتها وتوسيعها لا سيما في مجال الأسواق الخارجية؛...

2- المركز الوطني للسجل التجاري:

إن المركز الوطني للسجل التجاري هو هيئة إدارية مستقلة موضوعة تحت إشراف وزير التجارة منذ 1997، وتم إنشاؤها سنة 1963 بموجب المرسوم رقم 63 تحت تسمية الديوان الوطني للملكية الصناعية ليسمى بعد ذلك سنة 1973 بالمركز الوطني للسجل التجاري بموجب المرسوم رقم 188 وتمثل مهامه فيما يلي (المركز الوطني للسجل التجاري، 2019):

- ضبط قوائم الخاضعين للسجل التجاري والحرص على احترامهم للواجبات المتعلقة بالتسجيل فيه وتنظيم الطرق المتعلقة بهذه العمليات؛

- تنظيم إجراءات الإشهار القانوني الإلزامي من خلال النشرة الرسمية للإعلانات القانونية بهدف إعلام الغير بمختلف التغيرات التي تحدث على الحالة القانونية للتجار والقواعد التجارية؛

- مسك الدفتر العمومي للمبيعات و/أو لهون حيازة القواعد التجارية وكذا دفتر رهون حيازة الأدوات ومعدات التجهيز؛

- مسك الدفتر العمومي للإعتماد الإيجاري (ليزينغ) المتعلق بالأصول المنقولة والقواعد التجارية والمؤسسات الحرفية.

3- الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (algex):

أنشئت الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية سنة 2004 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 174 في إطار سياسة توسيع المبادلات التجارية والإندماج الدولي ولدعم الصادرات خارج قطاع المحروقات فهي تلعب دور الوسيط بين مؤسسات الدولة والمصدرين الجزائريين، وتعد الوكالة ألكس (algex) أداة عمومية مفضلة من أجل

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحكومة

دعم الجهود المبذولة من طرف الشركات وذلك بوضع السياسات والإستراتيجيات العمومية من أجل ترقية وتنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات، من خلال (ألجكس، 2018):

- مرافقة المصدرين إلى الخارج عبر المشاركة الجزائرية في المعارض والصالونات الدولية كما تنظم لفائدتهم لقاءات أعمال منتظمة؛
- إرشاد وتوجيه المصدرين فيما يخص الأسواق الخارجية عن طريق التحليلات والدراسات الإستشرافية وتحليل قدرات الأسواق؛
- تنويع الإستراتيجيات التصديرية عن طريق تحديد وتثمين الإمكانيات التصديرية الوطنية من خلال الدراسات واللقاءات المختلفة المخصصة للتصدير.

4- غرف الصناعة والتجارة:

أنشئت غرف الصناعة والتجارة سنة 1996 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 93 وهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة، ومن بين مهام الغرف في ما يخص المهام الإدارية نجد (مرسوم تنفيذي رقم 96-93 ، 1996 ، الصفحات 11-12)

- المشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية والدولية أو بالتنسيق مع الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة؛
- القيام بكل عمل يهدف إلى ترقية قطاعات الصناعة والتجارة والخدمات وتنميتها؛
- تزويد المستثمرين الجزائريين والأجانب بكل المعلومات والمعطيات التي يحتاجونها؛
- اقامة علاقات مع الهيئات الأجنبية المماثلة من أجل التعاون والتبادل وذلك بعد موافقة الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة؛ وتتدخل في ميدان التهيئة العمرانية، ومبادرات الهيئات التمثيلية التي لها نفس الأهداف؛...

5- المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزم:

أنشئ المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزم سنة 1989 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-147.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

وتم تكملته وتعديله سنة 2003. وفق المرسوم التنفيذي رقم 318 في إطار السياسة الوطنية للمراقبة وترقية الجودة (المركز الجزائري لمراقبة، 2019) وتتمثل أبرز مهامه في (مرسوم تنفيذي رقم 03-318، 2003، صفحة 6):

- العمل على حماية صحة وأمن المستهلكين ومصالحهم المادية والمعنوية؛
- ترقية نوعية الإنتاج الوطني للسلع والخدمات؛
- التكوين والإعلام والإتصال وتحسيس المستهلكين؛
- المساهمة في البحث عن أعمال الغش والتزوير المتعلقة بنوعية السلع والخدمات ومعايبتها والتأكد من مدى مطابقتها للمقاييس والخصائص التي يجب أن تميزها؛
- اجراء التحاليل التي تسمح بالتحقيق في نوعية الرزم والقيام بالدراسات المتعلقة بتقييم نوعية السلع والخدمات؛ والمشاركة في التكفل بأعمال وضع علامات الجودة والتصديق والإعتماد؛
- دراسة فرص التعاون العلمي وتطويره على المستويين الوطني والدولي والمتعلق بالتنوع...؛

6- الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير (SAFEX)

تتمثل المهمة الرئيسية لشركة SAFEX في المساهمة في تطوير الأنشطة التجارية والترويج لها وكذلك في تعزيز وإدارة تراثها (البنى التحتية لمركز المعارض) بجميع الوسائل المناسبة، كما تشارك سافكس في ترويج الصادرات من خلال مساعدة الفاعلين الاقتصاديين في التجارة الدولية عن طريق: فرص العمل في الخارج، علاقات العمل، نشر المجالات الاقتصادية، تنظيم الندوات والمؤتمرات (سافكس، 2018).

الفرع الثاني: المصالح الخارجية لوزارة التجارة

وتتمثل المصالح الخارجية للوزارة في المديريات الجهوية والولائية والمنتدبة للتجارة والمفتشيات الحدودية والمفتشيات الإقليمية، والتي تشكل موضوع البحث فهي تعتبر من مؤسسات التوظيف العمومي الجزائري ويوضح الجدول رقم (1-4) توزيع المصالح الخارجية لوزارة التجارة عبر ولايات الجزائر.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

جدول رقم: (1-4) توزيع المصالح الخارجية لوزارة التجارة عبر ولايات الجزائر

م الجهوية	المديريات الولائية	المراكز الإقليمية	المديريات المنتدبة	المراكز الحدودية
الجزائر	الجزائر	باب الواد، الدار البيضاء، الشارقة، الحراش، سيدي محمد، بير مراد رايس، بوزريعة، درارية، زرالدة، بير توتة، براق، روية، حسين داي	/	ميناء الجزائر، مطار هواري بومدين، المناطق تحت الجمركة روية، الحمير، وادي السمار، جسر قسنطينة، الشارقة، بابا علي
	بومرداس	برج منابل، بودواو، دلس، خميس الخشنة	/	المناطق تحت الجمركة خميس الخشنة، بودواو، قورصو
	تيزازة	القليعة، بواسماعيل، شرشال، حجوط،	/	
البلدية	البلدية	بوفاريك، بوقرة، العفرون	/	/
	بوية	الأخضرية، سور الغزلان، مشدالة	/	/
	تيزي وزو	ذراع الميزان، عزازقة، بوغني	/	/
	المدية	البرواقية، قصر البخاري، بني سلمان، تابلاط	/	/
	عين الدفلة	العطاف، خميس مليانة	/	/
	الجلفة	عين وسارة، مسعد، حاسي ببح	/	/
عناية	عناية	الحجار، برحال	/	ميناء عنابة، مطار رابح بيطاط
	سكيكدة	القل، عزابة، الحروش	/	ميناء سكيكدة، المنطقة الصناعية تحت الجمركة
	سوق أهراس	سدراتة	/	المركز البري الحدادة
	الطارف	القالا، الذرعان، بن مهدي	/	المركزين البرين أم الطبول، العيون
	قالمة	واد الزناتي، بوشقوف، قلعة بوسيع	/	
وهران	وهران	آرزويو، عين الترك، وهران وسط، بئر الخير، السانية	/	ميناء وهران، مطار السانية، المنطقة الصناعية تحت الجمركة
	تلمسان	مغنية، الغزوات، الرمشي، سبدو، صيرة، أولاد ميمون	/	ميناء الغزوات، المركز البري لمغنية، مطار مصالي الحاج
	سيدي بلعباس	سفيذف، تلاغ، ابن باديس، راس الماء	/	ميناء مستغانم، المنطقة الصناعية تحت الجمركة
	عين تموشنت	بني صاف، العامرية، حمام وحجر	/	
	مستغانم	سيدي علي، بوقيراط، عين تادلست، عشعاشة	/	

الفصل الرابع: تفويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

المركز البري بني ونيف المركز البري برج باجي مختار	بني عباس	العبادلة، بني عباس	بشار	بشار
	/	عين الصفراء، مشرية	النعام	
	/	غ ت ص، تفاقومت	تيندوف	
	برج باجي مختار	تيميمون، رقان	أدرار	
	/	بوقطب، الأبيض سيدي الشيخ	البيض	
مطار 8 ماي 1945 ميناء جيجل، مطار فرحات عباس ميناء بجاية، مطار عبان رمضان	/	العلمة، عين ولان، بوقاعة	سطيف	سطيف
	/	الميلية، الطاهير	جيجل	
	/	راس الوادي، مجانة، برج الغدير	برج بوعريش	
	/	بوسعادة، سيدي عيسى، مقرة	مسيلا	
	/	فرجوة، شلغوم العيد	ميلة	
	/	آقبو، سيدي عيش، خراطة	بجاية	
مطار مصطفى بن بولعيد مطار محمد بوضياف المركز البري بوشبكة، المنطقة تحت الجمركة المريج مطار محمد خيضر	/	نقاوس، بريكة، آريس	باتنة	باتنة
	/	الخروب، حامة بوزيان، علي منجلي، عين عبيد، زيغود يوسف	قسنطينة	
	/	عين مليلة، عين البيضاء، عين فكرون، مسكيانة، سوق نعمان	أم البواقي	
	/	بئر العاتر، الشريعة، الوزنة	تبسة	
	/	ششار	خنشلة	
	أولاد جلال	أولاد جلال، زريبة الوادي، طولقة	بسكرة	
	/	أولاد ابراهيم، سيدي بوبكر	سعيدة	
مطار عبد الحفيظ بوصوف ميناء تنس، مطار أبوبكر بلقايد	/	السوقر، فرندة، قصر الشلالة، رحوية، المهديّة	تيارت	سعيدة
	/	وادي رهيو، مازونة، عمي موسى	غليزان	
	/	بوقادير، تنس، وادي الفضة، عين مران	الشلف	
	/	الأرحم، ثنية الأحد	تيسمسيلت	
	/	المحمدية، تيغنيف، غريس، سيق	معسكر	
	/	توقرت، حاسي مسعود، سيدي خويلد	ورقلة	
مطار كريم بلقاسم مطار مفدي زكريا المركز البري طالب العربي	تقرت	توقرت، حاسي مسعود، سيدي خويلد	ورقلة	ورقلة
	/	المنيعة، القرارة، متليلي، بريان	غرداية	
	المنيعة	المغير، الدبيلة	الوادي	

الفصل الرابع: تفويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

المركز البري دبداب، مطار زارزائتين،	جانث	جانث، عين أمناس	إليزي	
المنطقة تحت الجمركة عين افلحاح	عين قزام،	عين صالح، عين قزام، تين زواتين	تمناست	
المركزين البرين عين قزام وتين زواتين، مطار حاج باي أمحوك	عين صالح	آفلو	الأغواط	
	/		48	09

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معلومات متحصل عليها من الموقع الإلكتروني لوزارة التجارة

ويوضح الجدول رقم (4-1) المصالح الخارجية لوزارة التجارة حيث نجد أن هناك مديرية تجارة لكل ولاية من ولايات الجزائر، كما هناك تسعة (09) مديريات جهوية للتجارة كل واحدة منها تشرف على مجموعة من المديريات الولائية، وما يميز هذا التقسيم هو مراعاته لتوفر مراكز حدودية بكل المديريات الجهوية سواء كانت موانئ أو مطارات أو مراكز برية أو مناطق صناعية تحت الجمركة، ما عدا المديرية الجهوية لولاية البليدة بحكم موقعها الجغرافي واقتراب ولاياتها من مختلف المراكز الحدودية التابعة للولايات المجاورة.

بينما تتوزع أعداد التجار في كل الأنشطة وباختلاف طبيعة سجلاتهم التجارية على مستوى كل الولايات في عشر سنوات الأخيرة كما يوضحه الجدول رقم (4-2).

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحكومة

جدول رقم (4-2): تعداد التجار في الجزائر خلال عشر سنوات الأخيرة

نسبة النمو %	المجموع	أشخاص معنويون		أشخاص طبيعويون		التجار السنوات
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
-	1.407.499	8.9	124840	91.1	1.282.609	2010
7.7	1.516.642	8.6	130382	91.4	1.386.260	2011
5.3	1.596.352	8.7	138804	91.3	1.457.548	2012
5.2	1.678.791	8.8	147318	91.2	1.531.473	2013
5	1.764.000	8.9	157122	91.1	1.606.878	2014
3.8	1.830.999	9	164332	91	1.666.667	2015
3.23	1.890.257	9.1	172875	90.9	1.717.382	2016
3.3	1.952.606	9.4	184190	90.6	1.768.416	2017
3.1	2.013.374	9.6	194205	90.4	1.819.169	2018
2.3	2.059.810	9.9	203134	90.1	1.856.676	2019

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على (CNRC)، السجل التجاري مؤشرات وإحصائيات،

(2019؛2018؛2017؛2016؛2015؛2014؛2013؛2012؛2011؛2010)

يوضح الجدول رقم (4-2) عدد التجار في كل ولايات الجزائر والمسجلين من طرف المركز الوطني للسجل التجاري خلال عشرة سنوات الماضية، حيث نلاحظ أن هناك تحسن ونمو مستمر خلال هذه السنوات إذ أن هناك زيادة في عدد التجار أو ما يسمى بالنسيج الاقتصادي حيث انتقل عدد التجار خلال هذه الفترة من 1.407.499 تاجر خلال سنة 2010 إلى 2.059.810 سنة 2019، أما بالنسبة للسنتين الأخيرتين فتوضح إحصائيات سنة 2018 أن مجموع التجار بالجزائر هو 2.013.374 تاجر موزعين عبر مختلف أقاليم ولايات الجزائر بينما إحصائيات سنة 2019 تبين أن هناك ما مجموعه 2.059.810 تاجر أي ان هناك زيادة في عدد التجار تقدر ب 46436 تاجر أي ما نسبته 2.3% من المجموع.

وفي إطار تعزيز الحكومة وتسهيل عمليات الرقابة لجأت وزارة التجارة الجزائرية إلى إلزام التجار أصحاب السجلات التجارية العادية بتغييرها إلى سجلات إلكترونية، فالنسيج الاقتصادي المقفل إلى غاية سنة 2018 يقدر ب 2.013.374 تاجر منهم 879930 تاجر أصحاب سجلات تجارية إلكترونية (765799

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

أشخاص طبيعيين و 114131 أشخاص معنويون) وهو ما يمثل نسبة 43.7% من المجموع (CNRC، 2018 ، صفحة 34)، أما النسيج الاقتصادي المقفل إلى غاية سنة 2019 يقدر ب 2.059.810 تاجر منهم 1.251.837 تاجر أصحاب سجلات تجارية إلكترونية (1.108.966 أشخاص طبيعيين و 142871 أشخاص معنويون) وهو ما يمثل نسبة 60.8% من المجموع (CNR C، 2019، صفحة 34)، فهناك تحسن نحو الأفضل.

أما في إطار تعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد في قطاع التجارة فإنه لا يمكن أن يسجل في السجل التجاري أو يمارس نشاطا تجاريا الأشخاص المحكوم عليهم الذين لم يرد لهم الاعتبار لارتكابهم المخالفات التالية (قانون رقم 08-04 ، 2004، صفحة 4): اختلاس الأموال، الغدر، الرشوة، السرقة والاحتتيال، إخفاء الأشياء، خيانة الأمانة، الإفلاس، إصدار شيك دون رصيد، التزوير واستعمال المزور، الإدلاء بتصريح كاذب من أجل التسجيل في السجل التجاري، تبييض الأموال، الغش الضريبي، الاتجار بالمخدرات، المتاجرة بمواد وسلع تلحق أضرارا جسيمة بصحة المستهلك.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصف تفصيلي للطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال التعرض لمجالات الدراسة؛ نموذج الدراسة؛ ومجتمع الدراسة وعينتها.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

هناك ثلاث مجالات هي المجال الجغرافي، المجال الزمني والمجال البشري

الفرع الأول: المجال الجغرافي

يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من الولايات الجزائرية والإدارات التابعة للوظيفة العمومي الجزائري، متمثلة في سبعة مديريات، ستة مديريات ولائية للتجارة ومديرية جهوية للتجارة، والتي تشمل الولايات الستة التالية: أم البواقي، باتنة، بسكرة، تبسة، قسنطينة، خنشلة؛ وفيما يلي نبذة مختصرة عن المديرية الجهوية للتجارة بباتنة والمديريات الولائية الستة للتجارة.

أنشئت المديرية الجهوية للتجارة بناحية باتنة سنة 2004 بموجب القرار الوزاري المؤرخ في 22 سبتمبر 2004 والمتضمن تحديد مواقع المديريات الجهوية للتجارة واختصاصها الإقليمي، أين تتربع الجهة على مساحة تقدر بـ: **65 724 كم²** وبتعداد سكاني يبلغ: **4 015 788** نسمة، لتشرف على ستة (06) مديريات ولائية للتجارة وهي: أم البواقي، باتنة، بسكرة، تبسة، قسنطينة وخنشلة، بمعدل **71** دائرة و **184** بلدية منها **10** بلديات حدودية (المديرية الجهوية للتجارة باتنة، 2019)، ويوضح الجدول رقم (4-3) عدد التجار والبلديات والدوائر في كل ولاية للعام 2018.

الجدول رقم (4-3) عدد التجار والبلديات والدوائر في كل ولاية

الولاية	عدد التجار	عدد البلديات	عدد الدوائر	المساحة (كم ²)
أم البواقي	42750	29	12	6 287
باتنة	68477	61	21	12 038
بسكرة	34636	33	12	21 509
تبسة	32882	28	12	13 878
قسنطينة	80053	12	6	2 297
خنشلة	20952	21	8	9 715
المجموع	279750	184	71	65 724

المصدر: (المديرية الجهوية للتجارة باتنة، 2019)

وتتمثل أبرز المهام التي تقوم بها المديرية الجهوية للتجارة بباتنة في تنشيط وتأطير وتنسيق وتقييم نشاطات المديريات الولائية والمصالح الخارجية للهيئات التابعة لقطاع التجارة (الأقسام الإقليمية، المفتشيات الحدودية)، وإعداد برامج الرقابة بالتنسيق مع الإدارة المركزية والمديريات الولائية والسهر على تنفيذه، وبرمجة وتنظيم وتنسيق عمليات الرقابة والتفتيش ما بين الولايات؛ إضافة إلى إجراء عند الضرورة وفي مجال اختصاصها الإقليمي كل التحقيقات المتخصصة بالمنافسة والممارسات التجارية والجودة وحماية المستهلك وسلامة المنتوجات؛ المبادرة بكل تدبير في ميدان اختصاصها يهدف إلى عصرنه نشاط المرفق العمومي لاسيما عن طريق تحسين طرق التسيير وتنفيذ التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، وإنجاز كل دراسة وتحليل أي مذكرة ظرفية لها علاقة بميدان اختصاصها، والمبادرة بمهام تفتيش مصالح المديريات الولائية للتجارة التابعة لاختصاصها الاقليمي.

الفرع الثاني: المجال البشري

يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي نحصل من خلاله على مختلف المعلومات الموضوعية والواقعية باستعمال التقنيات المتاحة والممكنة، ولكي تكون الدراسة علمية وعملية وتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج موضوعية وواقعية يجب تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديداً دقيقاً، مما يسمح بتحديد العينة المطلوبة، وعليه فإن المجال البشري لهذه الدراسة يشمل الموظفين التقنيين أو ما يطلق عليهم بأعوان الرقابة التابعين للمديرية الجهوية

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحكومة

للتجارة والمديريات التابعة لها، والتجار الناشطين على مستوى أقاليم هذه الولايات الستة، وفيما يلي تقدم لعدد التجار والموظفين التابعين لهذه الجهة.

1- عدد التجار والموظفين التقنيين التابعين للمديرية الولائية للتجارة أم البواقي: حسب إحصائيات سنة 2018 بلغ عدد الموظفين التقنيين 167 موظف، أما بالنسبة لعدد التجار لنفس السنة بلغ 42750 تاجر موزعين حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل كما هو موضح في الجدول رقم (4-4)

الجدول رقم (4-4): توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية أم البواقي

قطاع النشاط / طبيعة السجل	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الحرفي	تجارة التجزئة	تجارة الجملة	إستيراد وتصدير	الخدمات	مجموع التجار
شخص طبيعي	5121	120	16824	2073	508	14920	39566
شخص معنوي	642	18	151	244	1385	744	3184

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات متحصل عليها من المديرية الجهوية للتجارة باتنة

2- عدد التجار والموظفين التقنيين التابعين للمديريتين الجهوية والولائية لولاية باتنة: حسب إحصائيات سنة 2018 بلغ عدد الموظفين التقنيين بالمديرية الجهوية للتجارة 36 موظف، و 207 موظف بالنسبة للمديرية الولائية باتنة، أي ما مجموعه 243 موظف، أما بالنسبة لعدد التجار لنفس السنة بلغ 68477 تاجر موزعين حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل كما هو موضح في الجدول رقم (4-5)

الجدول رقم (4-5): توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية باتنة

قطاع النشاط / طبيعة السجل	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الحرفي	تجارة التجزئة	تجارة الجملة	إستيراد وتصدير	الخدمات	مجموع التجار
شخص طبيعي	8703	14	28551	3195	18	23581	64062
شخص معنوي	1292	23	276	490	989	1345	4415

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات متحصل عليها من المديرية الجهوية للتجارة باتنة

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

2-3 عدد التجار والموظفين التقنيين التابعين للمديرية الولائية للتجارة بسكرة : حسب إحصائيات سنة 2018 بلغ عدد الموظفين التقنيين 197 موظف، أما بالنسبة لعدد التجار لنفس السنة بلغ 34636 تاجر موزعين حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل كما هو موضح في الجدول رقم(4-6).

الجدول رقم(4-6): توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية بسكرة

قطاع النشاط طبيعة السجل	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الحرفي	تجارة التجزئة	تجارة الجملة	إستيراد وتصدير	الخدمات	مجموع التجار
شخص طبيعي	3883	0	16054	1178	143	11043	32301
شخص معنوي	695	5	216	253	380	786	2335

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات متحصل عليها من المديرية الجهوية للتجارة باتنة

2-4 عدد التجار والموظفين التقنيين التابعين للمديرية الولائية للتجارة تبسة: حسب إحصائيات سنة 2018 بلغ عدد الموظفين التقنيين 123 موظف، أما بالنسبة لعدد التجار لنفس السنة بلغ 32882 تاجر موزعين حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل كما هو موضح في الجدول رقم(4-7).

الجدول رقم(4-7): توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية تبسة

قطاع النشاط طبيعة السجل	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الحرفي	تجارة التجزئة	تجارة الجملة	إستيراد وتصدير	الخدمات	مجموع التجار
شخص طبيعي	3672	1	13589	1213	0	11261	29736
شخص معنوي	903	9	162	245	1032	795	3146

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات متحصل عليها من المديرية الجهوية للتجارة باتنة

2-5 عدد التجار والموظفين التقنيين التابعين للمديرية الولائية للتجارة قسنطينة: حسب إحصائيات سنة 2018 بلغ عدد الموظفين التقنيين 256 موظف، أما بالنسبة لعدد التجار لنفس السنة بلغ 80053 تاجر موزعين حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل كما هو موضح في الجدول رقم(4-8).

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحكومة

الجدول رقم (4-8): توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية قسنطينة

قطاع النشاط طبيعة السجل	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الحرفي	تجارة التجزئة	تجارة الجملة	إستيراد وتصدير	الخدمات	مجموع التجار
شخص طبيعي	7905	971	30568	4257	412	26143	70256
شخص معنوي	2568	216	713	1192	2449	2659	9797

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات متحصل عليها من المديرية الجهوية للتجارة باتنة

2-6 عدد التجار والموظفين التقنيين التابعين للمديرية الولائية للتجارة خنشلة: حسب إحصائيات سنة 2018 بلغ عدد الموظفين التقنيين 143 موظف، أما بالنسبة لعدد التجار لنفس السنة بلغ 20952 تاجر موزعين حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل كما هو موضح في الجدول رقم (4-9)

الجدول رقم (4-9): توزيع التجار حسب قطاع النشاط وطبيعة السجل بولاية خنشلة.

قطاع النشاط طبيعة السجل	الإنتاج الصناعي	الإنتاج الحرفي	تجارة التجزئة	تجارة الجملة	إستيراد وتصدير	الخدمات	مجموع التجار
شخص طبيعي	3184	30	7357	794	48	8411	19824
شخص معنوي	382	25	74	119	118	410	1128

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات متحصل عليها من المديرية الجهوية للتجارة باتنة

الفرع الثالث: المجال الزمني

ونعني به الوقت الذي استغرقتة الدراسة الميدانية حيث بلغت مدة انجاز الدراسة حوالي 9 أشهر من الزمن، وذلك عبر مرحلتين، قمنا في الأولى بتحديد المجال الجغرافي المتمثل في ستة ولايات جزائرية هي: أم البواقي، باتنة، بسكرة، تبسة، قسنطينة، خنشلة، وتحديد المجال البشري والمتمثل في الموظفين التقنيين والتجار الناشطين على مستوى أقاليم الولايات الستة السابقة الذكر، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم أداة الدراسة بصورة أولية، استمرت هذه المرحلة حوالي ثلاثة أشهر من مارس 2019 إلى غاية ماي 2019، أما المرحلة الثانية استمرت أكثر من ستة أشهر من جوان 2019 إلى غاية ديسمبر 2019، قمنا من خلالها بتصميم أداة الدراسة بصورة نهائية والتأكد من مدى صدقها وثباتها، وتحديد أدوات التحليل الإحصائي المناسبة التي تسمح بتحقيق أهداف

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، توزيع الاستبيان واسترجاعه، وتفرغ الاستبيان وعرض البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

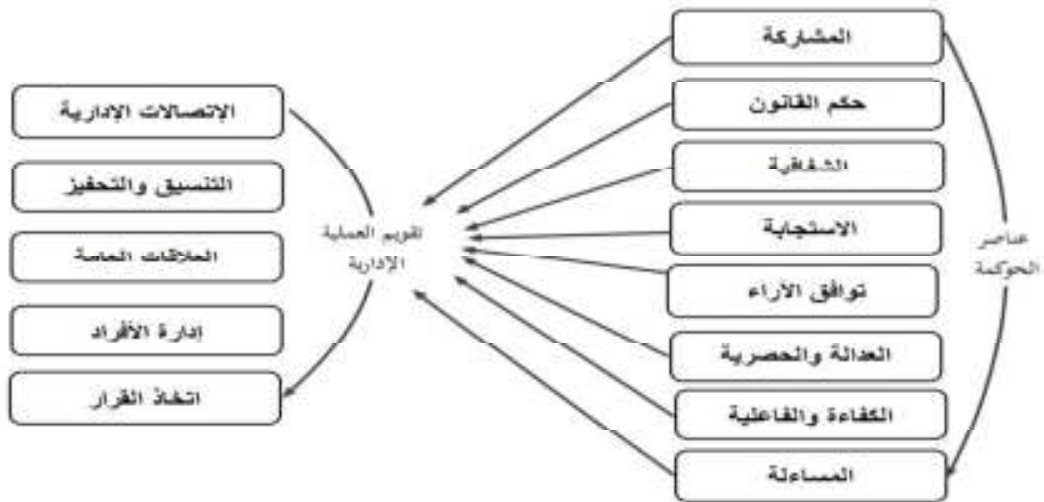
المطلب الثاني: نموذج الدراسة

لدراسة أي ظاهرة يجب أن تكون هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر، يكون بينهما تأثير متبادل وتصنف هذه المتغيرات إلى متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة، ولذلك لا بد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة حتى تأخذ مجراها المنهجي الذي يوصلها إلى النتائج الصحيحة.

- **المتغير المستقل:** إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الحوكمة من خلال المبادئ الثمانية التي اعتمدنا عليها في عملية التقويم، والمنشورة من طرف منظمة الأمم المتحدة والمتمثلة في المشاركة، حكم القانون، الشفافية، الاستجابة، توافق الآراء، العدالة والحصريّة، الكفاءة والفاعلية، المساءلة.

- **المتغير التابع:** إن المتغير التابع في هذه الدراسة هو العملية الإدارية من خلال خمسة عناصر أساسية للإدارة تتعلق بالحوكمة اعتمدنا عليها في التقويم والمتمثلة في: الإتصالات الإدارية؛ التنسيق والتحفيز، العلاقات العامة؛ إدارة الأفراد؛ اتخاذ القرار.

الشكل رقم (2-4): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينته

الفرع الأول: مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة كل المفردات محل الدراسة، بصرف النظر عن ما إذا كان الاعتماد على نظام العينات أو دراسة المجتمع ككل، ويعرف المجتمع على أنه المجموع الكلي للأفراد أو العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ويعتبر عنصر المعاينة حالة من حالات المجتمع التي تتضمن عناصر تخضع للقياس وجمع البيانات ويحدد الباحث الوحدة التي تجري عليها عملية المعاينة، ويعتبر هذا التحديد بمثابة تعريف لمجتمع الدراسة فهو يتضمن العناصر أو الوحدات التي يتكون منها المجتمع والموقع الجغرافي والحدود الزمنية (عصام و علي، 2014، صفحة 74)، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من التجار والموظفين التقنيين أو أعوان الرقابة التابعين لستة ولايات جزائرية المتمثلة في: أم البواقي، باتنة، بسكرة، تبسة، قسنطينة، خنشلة، ويوضح الجدول رقم (4-10) مجتمع الدراسة

الجدول رقم (4-10): مجتمع الدراسة

مدىريات التجارة	عدد الموظفين التقنيين	عدد التجار
أم البواقي	167	42750
باتنة	243	68477
بسكرة	197	34636
تبسة	123	32882
قسنطينة	256	80053
خنشلة	143	20952
المجموع	1129	279750
عدد مجتمع الدراسة	280879	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من المجال البشري للدراسة

الفرع الثاني: عينة الدراسة: هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث يجب أن تكون ممثلة لأفراد المجتمع أحسن تمثيل، وقد تم الإعتماد على نوع من العينات الإحصائية القصدية والمتمثل في عينة كرة الثلج وذلك لصعوبة تطبيق طرق العينات العشوائية على اعتبار أن مجتمع الدراسة كبير بالنسبة للتجار وطبيعة عمل أعوان الرقابة التجارية في الجزائر

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

فهم في غالب الأحيان يتواجدون في الميدان خارج مديريات التجارة، وتعتمد عينة كرة الثلج على اختيار فرد معين وبناءً على استجابته يقرر الباحث بمفرده أو عن طريق الاستعانة بهذا الفرد من سيكون الشخص التالي الذي يتم اختياره من أجل استكمال المشاهدات المطلوبة، فوفقاً لهذه الطريقة يعتبر المستجوب الأول هو النقطة التي سيبدأ التكتيف حولها لاكمال الكرة التي تعبر عن العينة (محمد، عبد الجبار، و غازي ، 2015، صفحة 90).

1- أفراد عينة الدراسة بالنسبة للموظفين التقنيين (أعوان الرقابة): يتمثل مجتمع هذه العينة في جميع الموظفين التقنيين أو أعوان الرقابة التابعين للمديريات الولائية الستة والمديرية الجهوية للتجارة، والبالغ عددهم 1129 موظف للعام 2018، موزعين عبر 7 مديريات، و 24 قسم اقليمي، و 4 مفتشيات حدودية، وقد اخترنا العينة غير العشوائية أو العينة العمدية بحكم طبيعة العمل الميداني لأعوان الرقابة إذ أنهم يتواجدون في غالب الأحيان في الميدان أي خارج مقر العمل، ومن الصعب تطبيق طرق العينات الاحتمالية للمعاينة في هذه الحالة.

وقد تم تحديد الحجم الأدنى للعينة ب 287 فرداً انطلاقاً من موقع surveysystem لحساب حجم العينات بناءً على حجم المجتمع عند مستوى الثقة 95%*، وبناءً عليه تم توزيع 320 استبيان على عينة الموظفين التقنيين أو أعوان الرقابة،

وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل 295 استبيان وهو عدد أكبر من الحجم الأدنى للعينة، ويمثل نسبة 92.18% من الاستبيانات الموزعة.

2- أفراد عينة الدراسة بالنسبة للتجار: يبلغ عدد افراد المجتمع للتجار 279750 فرد وقد تم تحديد الحجم الأدنى للعينة ب 384 فرداً انطلاقاً من موقع surveysystem لحساب حجم العينات بناءً على حجم المجتمع عند مستوى الثقة 95%*، وبناءً عليه تم توزيع أكثر من 450 استبيان، وقد اخترنا العينة غير العشوائية أو العينة العمدية لأن حجم المجتمع كبير ومن الصعب تطبيق طرق العينات الاحتمالية للمعاينة في هذه الحالة.

وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل 396 استبيان وهو عدد أكبر من الحجم الأدنى للعينة، ويمثل نسبة 88% من الاستبيانات الموزعة.

* <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

* <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

المبحث الثالث: أدوات الدراسة الميدانية

ويتضمن هذا المبحث أدوات وطرق جمع البيانات وقائمة الاستبيان، وصدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الأول: قائمة الاستبيان

ستتطرق من خلال هذا المطلب إلى دراسة الأداة التي استعملت في جمع البيانات

قبل الطرق إلى قائمة الاستبيان لا بد من الإشارة إلى أحد أساليب جمع البيانات المستعملة في هذه الدراسة وهي الملاحظة والتي تعبر عن النشاط الذي يقوم به الباحث في مراحل بحثه كلها فهو يلاحظ حين يجمع الحقائق، ويلاحظ حين يفترض الفروض، ولقد تساءل العلماء عما إذا كانت الملاحظة تسبق فرض الفروض أو تليها واجتمع رأيهم على أنها سابقة لوضع الفرض ومرافقة له ولا حقة به في آن واحد (عبد الرحمان، 2014، صفحة 218) ، فمن خلال الملاحظة تم جمع الحقائق حول هذه الدراسة وتم وضع الفروض، وتعتبر قائمة الاستبيان الوسيلة المباشرة لجمع المعلومات وفيما يلي وصف لها.

- تصميم الاستبيان

استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة حيث تم إعداد الاستبيان بناءً على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وذلك وفق نموذج الاستبيان المغلق الذي يتطلب تحديد الإجابة حول العبارات المختلفة التي تضمنتها محاور الدراسة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، موافق نوعاً ما 3 درجات، غير موافق درجتين، غير موافق بشدة درجة واحدة.

ومن أجل معرفة آراء ومواقف عينة الدراسة قمنا بحساب الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة من خلال تحديد طول مجال المقياس (5-1=4)، ثم قسمته على عدد مجالات المقياس (5)، والجدول رقم (4-11) يبين ذلك.

الفصل الرابع: تقييم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

جدول رقم (4-11): الوزن والوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	المتوسط المرجح	المقياس
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.8	غير موافق بشدة
منخفضة	أكبر من 1.8 إلى 2.6	غير موافق
متوسطة	أكبر من 2.6 إلى 3.4	موافق نوعاً ما
مرتفعة	أكبر من 3.4 إلى 4.2	موافق
مرتفعة جداً	أكبر من 4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تضمن الاستبيان قسمين قسم متعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة وقسم ثاني يضم محاور الدراسة حيث شمل كل قسم مايلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

من وجهة نظر أعوان الرقابة محل الدراسة نجد: الجنس، السن، مكان العمل، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل.

من وجهة نظر التجار عينة الدراسة نجد: الجنس، السن، طبيعة النشاط، المؤهل العلمي، عدد سنوات النشاط.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة والتي تتمثل في:

المتغير المستقل: المتمثل في الحوكمة في مديريات التجارة والذي يضم الأبعاد التالية: (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، الاستجابة، توافق الآراء، العدالة والحصرية، الكفاءة والفاعلية، المساءلة).

المتغير التابع: المتمثل في تقييم العملية الإدارية ويضم الأبعاد التالية (الإتصالات الإدارية، التنسيق والتحفيز، العلاقات العامة، إدارة الأفراد، اتخاذ القرار الإداري).

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

ولقد غطى الاستبيان الموجه لكل من أعوان الرقابة والتجار 51 عبارة موزعة على محورين أساسيين هما: محور الحوكمة شمل 31 عبارة مقسمة على أبعاد الحوكمة سابقة الذكر بمقدار أربعة عبارات لكل بعد، ما عدا بعد الكفاءة والفاعلية الذي يحتوي على 3 عبارات؛ ومحور العملية الإدارية شمل 20 عبارة موزعة بالتساوي على أبعادها الخمسة لكل بعد 4 عبارات، والجدول رقم (4-12) يوضح مقاييس متغيرات الدراسة ضمن متن الدراسة وبرنامجي Spss و Smart PLS.

الجدول رقم (4-12): مقاييس الدراسة

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	الرموز ضمن برنامجي Spss و Smart PLS
المشاركة	04	(04-01)	Goa1-4
حكم القانون	04	(08_05)	Gob1-4
الشفافية	04	(12-09)	Goc1-4
الاستجابة	04	(16-13)	God1-4
توافق الآراء	04	(20-17)	Goe1-4
العدالة والحصرية	04	(24-21)	Gof1-4
الكفاءة والفاعلية	03	(27-25)	Gog1-3
المساءلة	04	(31-28)	Goh1-4
محور الحوكمة	31	(31-10)	Gov
الإتصالات الإدارية	04	(35-32)	Maa1-4
التنسيق والتحفيز	04	(39-36)	Mab1-4
العلاقات العامة	04	(43-40)	Mac1-4
إدارة الأفراد	04	(47-44)	Mad1-4
اتخاذ القرار الإداري	04	(51-48)	Mae1-4
العملية الإدارية	20	(51-32)	Man

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: الصدق الظاهري والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة

- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: بعد إعداد الإستبيان في صورته الأولية وعرضه على الأستاذ المشرف ومناقشته من حيث مدى شموليته وإمكانية تحقيقه للهدف الذي تسعى إليه الدراسة، قمنا بالتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين والخبراء من ذوي الاختصاص في إدارة الأعمال أو المناجمت إضافة إلى اختصاص الاقتصاد التطبيقي، وعلى ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الإستبيان ودمج البعض الأخر كما قمنا بحذف بعض العبارات من أجل ضمان الدقة في القياس، وصولاً إلى الصورة النهائية للإستبيان.

- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

للتعرف على مدى التجانس والاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان والذي يستخدم في حالة البيانات الرتبية، وحسب هنكل (Hinkle and Others, 1979) يأخذ معامل الارتباط سبيرمان فيما تفسر كالأتي أقل من 0.3 ارتباط ضعيف جداً، أقل من 0.5 ارتباط منخفض، أقل من 0.7 ارتباط متوسط، أقل من 0.9 ارتباط عال، من 0.9 إلى 1 ارتباط عال جداً (النجار، 2015، صفحة 203)، ويمكن توضيح نتائج اختبار ذلك في الجدول رقم (4-13).

جدول رقم (4-13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الحوكمة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	استبيان أعوان الرقابة		استبيان التجار	
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
01	0.578	0.000	0.616	0.000
02	0.689	0.000	0.707	0.000
03	0.705	0.000	0.724	0.000
04	0.693	0.000	0.706	0.000
05	0.670	0.000	0.844	0.000

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

0.000	0.666	0.000	0.649	06
0.000	0.690	0.000	0.678	07
0.000	0.851	0.000	0.653	08
0.000	0.731	0.000	0.717	09
0.000	0.620	0.000	0.726	10
0.000	0.682	0.000	0.717	11
0.000	0.641	0.000	0.750	12
0.000	0.744	0.000	0.639	13
0.000	0.681	0.000	0.672	14
0.000	0.452	0.000	0.712	15
0.000	0.697	0.000	0.646	16
0.000	0.630	0.000	0.761	17
0.000	0.819	0.000	0.830	18
0.000	0.821	0.000	0.797	19
0.000	0.789	0.000	0.673	20
0.000	0.706	0.000	0.767	21
0.000	0.678	0.000	0.737	22
0.000	0.823	0.000	0.697	23
0.000	0.434	0.000	0.717	24
0.000	0.715	0.000	0.789	25
0.000	0.882	0.000	0.802	26
0.000	0.763	0.000	0.789	27
0.000	0.624	0.000	0.735	28
0.000	0.697	0.000	0.783	29
0.000	0.753	0.000	0.742	30
0.000	0.522	0.000	0.808	31

* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

من خلال الجدول رقم (4-13) يتبين أن درجات قيم معامل الارتباط سبيرمان تتراوح بين الدرجة المتوسطة والدرجة العالية لجل الفقرات مع أبعادها في محور الحوكمة، مما يشير إلى أن الفقرات مرتبطة مع أبعادها وبالتالي هناك اتساق داخلي بين عبارات محور الحوكمة سواء بالنسبة لأعوان التجارة أو التجار وبالتالي يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-14): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العملية الإدارية والدرجة الكلية للبعد الذي

تنتمي إليه

استبيان التجار		استبيان أعوان الرقابة		رقم الفقرة
القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	
0.000	0.674	0.000	0.627	32
0.000	0.659	0.000	0.731	33
0.000	0.834	0.000	0.870	34
0.000	0.836	0.000	0.803	35
0.000	0.690	0.000	0.719	36
0.000	0.756	0.000	0.788	37
0.000	0.794	0.000	0.758	38
0.000	0.661	0.000	0.642	39
0.000	0.401	0.000	0.723	40
0.000	0.717	0.000	0.813	41
0.000	0.720	0.000	0.704	42
0.000	0.840	0.000	0.863	43
0.000	0.420	0.000	0.664	44
0.000	0.750	0.000	0.873	45
0.000	0.734	0.000	0.661	46
0.000	0.734	0.000	0.875	47
0.000	0.645	0.000	0.694	48
0.000	0.821	0.000	0.690	49
0.000	0.373	0.000	0.808	50

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

0.000	0.777	0.000	0.662	51
-------	-------	-------	-------	----

* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (4-14) يتبين أن قيم درجة معامل الارتباط سبيرمان تتراوح في أغلبها بين الدرجة المتوسطة والدرجة العالية للفقرات مع أبعادها في محور العملية الإدارية، مما يشير إلى أن الفقرات مرتبطة مع أبعادها وبالتالي هناك اتساق داخلي بين عبارات محور العملية الإدارية سواء بالنسبة لأعوان التجارة أو التجار وبالتالي يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

- الاتساق البنائي لأداة الدراسة

للتعرف على مدى التجانس والاتساق البنائي لأداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (4-15).

جدول رقم (4-15): الاتساق البنائي لأداة الدراسة

استبيان التجار		استبيان أعوان الرقابة		الأبعاد والمحاور
القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	
0.000	0.761	0.000	0.755	المشاركة
0.000	0.849	0.000	0.737	حكم القانون
0.000	0.776	0.000	0.822	الشفافية
0.000	0.780	0.000	0.346	الاستجابة
0.000	0.832	0.000	0.904	توافق الآراء
0.000	0.846	0.000	0.864	العدالة والحصريّة
0.000	0.812	0.000	0.880	الكفاءة والفاعلية
0.000	0.821	0.000	0.891	المساءلة
0.000	0.865	0.000	0.879	محور الحوكمة الإدارية

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

0.000	0.747	0.000	0.893	الإتصالات الإدارية
0.000	0.314	0.000	0.803	التنسيق والتحفيز
0.000	0.782	0.000	0.845	العلاقات العامة
0.000	0.747	0.000	0.870	إدارة الأفراد
0.000	0.744	0.000	0.889	اتخاذ القرار الإداري
0.000	0.811	0.000	0.878	محور العملية الإدارية

* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (4-15) يتبين أن قيم درجة معامل الارتباط سبيرمان كانت عالية في أغلبها للأبعاد مع محاورها، وكذلك بالنسبة للمحاور مع الدرجة الكلية للإستبيان، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو أعيد توزيعه أكثر من مرة، فهو يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير لو أعيد توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ومن بين الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة نجد معامل ألفا كرونباخ.

وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس وتتراوح قيمه بين 0 و 1 حيث تشير القيم العليا إلى مستويات أعلى من الموثوقية وتفسر قيم معامل ألفا كرونباخ كما يلي من 0.60 إلى 0.70 مقبولة، من 0.70 إلى 0.80 مرضية، أما القيم التي تزيد عن 0.95 فليست مرغوبة (Hair jr, M Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014, p. 102)، وهناك من يفسر قيمه وفقاً للقيم التالية: أكبر من 0.9 ممتاز، أكبر من 0.8 جيد، أكبر من 0.7 مقبول، أكبر من 0.6 مشكوك فيه، أكبر من 0.5 ضعيف، أقل من 0.5 غير مقبول (مدفوني، 2016-2017، صفحة 262)، ويبين الجدول رقم (4-16) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الجدول رقم (4-16): اختبار ألفا (α) كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل ألفا (α) كرونباخ		عدد الفقرات	الأبعاد والمحاور
استبيان التجار	استبيان أعوان الرقابة		
0.691	0.597	04	المشاركة
0.796	0.600	04	حكم القانون
0.562	0.717	04	الشفافية
0.634	0.696	04	الاستجابة
0.755	0.785	04	توافق الآراء
0.788	0.745	04	العدالة والحصرية
0.734	0.813	03	الكفاءة والفاعلية
0.641	0.816	04	المساءلة
0.931	0.941	31	محور الحوكمة الإدارية
0.782	0.786	04	الإتصالات الإدارية
0.757	0.754	04	التنسيق والتحفيز
0.676	0.826	04	العلاقات العامة
0.685	0.820	04	إدارة الأفراد
0.644	0.731	04	اتخاذ القرار الإداري
0.814	0.915	20	محور العملية الإدارية
0.925	0.950	51	جميع الأبعاد والمحاور

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (4-16) أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح درجاتها في الغالب ما بين مقبول إلى ممتاز، وهذه القيم تعد مؤشراً لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق كما تشير إلى امكانية ثبات النتائج، وبالتالي يعتبر الاستبيان الموجه لأعوان الرقابة والتجار أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقه بثقة.

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنتطرق من خلال هذا المبحث لدراسة الطرق الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي للدراسة ومن ثمة استخراج خصائص عينة الدراسة، وتحليل استجابة أفرادها، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة واستخراج النتائج.

المطلب الأول: الطرق الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي للدراسة

بعد التعرف على العينة والتحقق من سلامة البيانات من ناحية الاتساق والصدق ننتقل إلى مرحلة أخرى من منهجية الدراسة الميدانية من خلال عرض مختلف الطرق والبرامج الإحصائية التي تسمح بالتحقق من صحة الفرضية أو تنفيها.

وتم الإعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزم الإحصائية Spss 20، وبرنامج Smart PLS 3 وهو برنامج يطبق في النمذجة بالمعادلات البنائية، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

الأدوات الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة باستخدام برنامج Spss 20:

- النسب المئوية فيما يخص تحليل خصائص عينة الدراسة؛
- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص تحليل استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة؛
- معامل الارتباط الرتي سبيرمان؛
- نموذج الإنحدار المتعدد؛
- معامل التحديد المتعدد R^2 ؛
- تحليل التباين الأحادي ANOVA؛
- اختبار المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار F؛
- اختبار ستودنت T.

الأدوات الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS 3:

-معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) وتشبعات العوامل (Factor Loadings) ومتوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)، من أجل التأكد من موثوقية الاتساق الداخلي والصدق التقاربي (Convergent Validity) للنموذج البحثي؛

فمن خلال معامل ألفا كرونباخ يتم تقييم موثوقية الاتساق الداخلي إلا أن هذا المعامل حساس لعدد من العوامل التي يحتويها المقياس ويميل عمومًا إلى التقليل من موثوقية الاتساق الداخلي، لذلك فهو يستخدم كتدبير تحفظي، ونظرًا للقيود التي يحتويها معامل ألفا كرونباخ فإنه من الأفضل استعمال معيار آخر لتقييم موثوقية الاتساق الداخلي وهو الموثوقية المركبة (CR) والذي يأخذ في الحسبان مختلف التحويلات الخارجية للمؤشرات المتغيرة، وتتراوح قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة بين 0 و 1 حيث تشير القيم العليا إلى مستويات أعلى من الموثوقية وتفسر هاتين القيمتين كما يلي من 0.60 إلى 0.70 مقبولة، من 0.70 إلى 0.80 مرضية، أما القيم التي تزيد عن 0.95 فليست مرغوبة (Hair jr, M Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014, p. 102) لأنها تشير إلى أن جميع المتغيرات تقيس نفس الظاهرة ومن المحتمل أن لا تكون صالحة لقياس المبنى.

ومن خلال تشبعات العوامل يتم تقييم المصدقية التقاربية للنموذج البحثي، حيث يشير ارتفاع قيم هذه العوامل للمبنى إلى أن المؤشرات المرتبطة به لديها الكثير من القواسم المشتركة، ويجب أن تكون هذه العوامل أكبر من 0.7 أو تساويها لتكون مقبولة، كما لا ينبغي التفكير في إزالة المؤشرات ذات تشبعات العوامل بين 0.4 و 0.7 من المقياس، إلا إذا كان ذلك يؤدي إلى زيادة في قيم الموثوقية المركبة (CR) أو متوسط التباين المستخرج (AVE) لتصبح أعلى، في حين تزال المؤشرات ذات التحميل الخارجي (تشبعات العوامل) الضعيف (أقل من 0.4) من المبنى؛ وهناك مقياس آخر للمصدقية التقاربية يتمثل في متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث أن قيم هذا المقياس يجب أن تساوي 0.5 أو أكبر (Hair jr, M Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014, p. 103)، في إشارة إلى أن المبنى يفسر في المتوسط أكثر من نصف تباين مؤشراتته.

-مصنوفة فورنل لاركر (Fornell-Larcker) والتشبعات المتقاطعة (Cross Loadings)، من أجل التأكد من الصدق التمايزي (Discriminant Validity) للنموذج البحثي، حيث من خلال الصدق التقاربي والصدق التمايزي يتم اختبار النموذج القياسي؛

ويتحقق من الصدق التمايزي للنموذج من خلال محك أو مصنوفة فورنل لاركر والتشبعات المتقاطعة، حيث اقترح كل من Fornell and Larker معيار يسمح بتقييم المصادقية التمايزية من خلال مقارنة الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن، والقاعدة الأساسية تتمثل في كون الجذر التربيعي لقيمة AVE أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبنى آخر؛ وفيما يخص التشبعات المتقاطعة يجب أن يكون تشبع العامل (FL) للمؤشر على المبنى المتعلق به أكبر من تشبعاته المتقاطعة على المباني الأخرى (Hair jr, M Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014, pp. 105-106).

-معامل تضخيم التباين (Variance Inflation Factors) ومعامل المسار (Original sample) ومعامل التحديد (R^2) وحجم الأثر (F Square) من أجل اختبار النموذج البنائي، والتأكد من صحة الفرض.

فمن خلال معامل تضخيم التباين (VIF) نتحقق من عدم وجود تعدد خطي، حيث يجب أن لا تزيد قيمتها عن 5؛ وبالنسبة لمعامل التحديد R^2 فإنه يفسر كما يلي: حسب فالك وميلر (Falk & Miler, 1992) فإنه يجب أن لا تقل قيمته عن 10%، وحسب شين (Chin, 1998) فإنه إذا كان معامل التحديد أصغر من 0.19 فهو مرفوض، وإذا كان يقع بين 0.19 و 0.33 فهو ضعيف، وأما إذا وقع بين 0.33 و 0.67 فهو متوسط، في حين إذا كانت قيمته أكبر من 0.67 فهو قوي؛ وبالنسبة لحجم الأثر F^2 فإنه حسب كوهن (Cohen, 2013) فإن F^2 يكون كبيراً إذا كانت قيمته أكبر من 0.35، وإذا كان محصور بين 0.15 و 0.35 فهو متوسط، وإذا كانت قيمته تقع بين 0.02 و 0.15 فحجم الأثر ضعيف، ولا يوجد أثر إذا كانت قيمته أقل من 0.02.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

تضم عينة هذه الدراسة كما ذكر سابقاً عينتين مستقلتين، عينة خاصة بأعوان الرقابة على مستوى مديريات التجارة للولايات الستة (أم البواقي، باتنة، بسكرة، تبسة، قسنطينة وخنشلة) وتضم 295 عون رقابة، وعينة خاصة بالتجار الناشطين على مستوى أقاليم الولايات الستة السابقة وتضم 396 تاجرًا، ومن خلال هذا المطلب سيتم وصف خصائص كل عينة، كما يلي:

الفرع الأول: تشخيص وتحليل خصائص عينة أعوان الرقابة

يعرض الجدول الموالي وصفًا لمختلف البيانات الشخصية والتعريفية لعينة أعوان الرقابة لمديريات التجارة للولايات الستة عينة الدراسة.

الجدول رقم (4-17): خصائص عينة أعوان الرقابة بمديريات التجارة

النسبة	العدد	الوصف	خصائص العينة
%55.9	165	ذكر	الجنس
%44.1	130	أنثى	
%7.1	21	أقل أو يساوي 30 سنة	العمر
%60.7	179	من 31 إلى 40 سنة	
%21.7	64	من 41 سنة إلى 50 سنة	
%10.5	31	أكبر من 50	
%96.9	286	مديرية ولائية	مكان العمل
%3.1	9	مديرية جهوية	
%4.7	14	ثانوية فما دون	المستوى التعليمي
%16.9	49	بكالوريا فما أعلى	
%76.3	225	ليسانس فما أعلى	
%2.4	7	ماجستير فما أعلى	
%23.1	68	أقل من 5 سنوات	الخبرة
%41.1	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
%21.0	62	من 10 إلى أقل من 15 سنة	

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

8.8%	26	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
5.8%	17	أكبر من 20 سنة	
100%	295	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مستخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-17) أن:

- عدد أعوان الرقابة بمديريات التجارة للولايات الستة عينة الدراسة الذكور أكبر من الإناث حيث كانت نسبتهم 55.9% و 44.1% على الترتيب.

- الغالبية الساحقة بقيمة أكثر من النصف لأعوان الرقابة بمديريات التجارة للولايات الستة عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) بنسبة 60.7%، أما أصغر فئة فهي فئة العمر أقل أو يساوي 30 سنة.

- أغلب أعوان الرقابة بمديريات التجارة للولايات الستة عينة الدراسة يعملون على مستوى مديريات ولائية.

- الغالبية الساحقة بقيمة أكثر من الثلثين لأعوان الرقابة بمديريات التجارة للولايات الستة عينة الدراسة هم من الجامعيين المتحصلين على شهادات تدرج ليسانس فما أعلى بنسبة 76.3% أما أقل نسبة لأعوان الرقابة من حيث المستوى التعليمي فهم أصحاب شهادات ما بعد التدرج ماجستير فما أعلى بنسبة 2.4%.

- نسبة كبيرة من أعوان الرقابة بمديريات التجارة للولايات الستة عينة الدراسة لهم خبرة مهنية ما بين 5 و 10 سنوات بمقدار 41.1%، في حين يمثل أصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة أقل فئة بنسبة 5.8%.

الفرع الثاني: تشخيص وتحليل خصائص عينة التجار

يعرض الجدول الموالي وصفاً لمختلف البيانات الشخصية والتعريفية لعينة التجار الناشطين على مستوى أقاليم الولايات الستة عينة الدراسة.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الجدول رقم (4-18): خصائص عينة التجار

النسبة	العدد	الوصف	خصائص العينة
90.9%	360	ذكر	الجنس
9.09%	36	أنثى	
8.58%	34	أقل أو يساوي 30 سنة	العمر
33.08%	131	من 31 إلى 40 سنة	
35.1%	139	من 41 سنة إلى 50 سنة	
23.23%	92	أكبر من 50	
91.41%	362	شخص طبيعي	طبيعة النشاط
8.59%	34	شخص معنوي	
60.35%	239	ثانوية فما دون	المستوى التعليمي
29.29%	116	بكالوريا فما أعلى	
10.35%	41	ليسانس فما أعلى	
00%	00	ماجستير فما أعلى	
29.29%	116	أقل من 5 سنوات	الخبرة
31.06%	123	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
18,18%	72	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
11.36%	45	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
10.1%	40	أكبر من 20 سنة	
100%	396	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مستخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-18) أن:

- الغالبية الساحقة من التجار الناشطين بالولايات الستة عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة 90.9% في حين بلغت نسبة التجار الإناث 9.09% فقط.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

- أغلب التجار الناشطين بالولايات الستة عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) بنسبة 35.1% والفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) بنسبة 33.08%، أما أصغر فئة فهي فئة العمر أقل أو يساوي 30 سنة.

- أغلب التجار الناشطين بالولايات الستة عينة الدراسة هم من الأشخاص ذوو الشخصية الطبيعية.

- الغالبية الساحقة بقيمة أكثر من نصف عدد التجار الناشطين بالولايات الستة عينة الدراسة هم من ذوي المستوى التعليمي ثانوية فما دون بنسبة 60.35%، أما أقل نسبة للتجار من حيث المستوى التعليمي فهم أصحاب شهادات ما بعد التدرج ماجستير فما أعلى إذ لا يوجد تاجر واحد من عينة الدراسة ينتمي إلى هذه الفئة.

- نسبة كبيرة من التجار الناشطين بالولايات الستة عينة الدراسة ينتمون إلى فئتي الخبرة في النشاط أقل من 5 سنوات بنسبة 29.29%، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 31.06%.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

المطلب الثالث: تحليل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل آراء العينتين (أعوان الرقابة والتجار) حول أبعاد وفقرات متغيرات الدراسة

الفرع الأول: استجابة عينة أعوان الرقابة لأبعاد الحوكمة والعملية الإدارية

1- استجابات عينة أعوان الرقابة لأبعاد الحوكمة

1-1 يوضح الجدول رقم (4-19) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد المشاركة، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-19): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد المشاركة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق		موافق بشدة	
متوسطة	0.925	2.85	10	114	85	80	06	01	
متوسطة	1.07	2.78	28	101	92	53	21	02	
متوسطة	1.34	2.76	58	81	80	24	52	03	
متوسطة	0.997	2.65	43	74	132	34	12	04	
متوسطة	0.736	2.76	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

جاء بعد المشاركة من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.76، كما وردت كل فقرات هذا البعد بصفة متوسطة.

2-1 يوضح الجدول رقم (4-20) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد حكم القانون، وبغية الإلمام بهذا البعد

خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الجدول رقم (4-20): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعء حكم القانون

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
متوسطة	1.291	3.21	18	94	61	50	72	05	
منخفضة	1.002	2.58	40	104	97	45	09	06	
متوسطة	1.246	3.21	25	72	71	70	57	07	
متوسطة	1.262	3.06	25	93	71	49	57	08	
متوسطة	0.813	3.02	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

جاء بعد حكم القانون من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.02، كما وردت فقرات هذا البعد بصفة متوسطة، ما عدا فقرة واحدة وردت بصفة منخفضة وتتعلق بحرص مديريات التجارة على محافظة التجار على قيمهم المهنية ووضع المصلحة العامة فوق كل اعتبار.

3-1 يوضح الجدول رقم (4-21) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد الشفافية، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-21): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعء الشفافية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
متوسطة	1.190	2.88	24	109	87	28	47	09	
منخفضة	0.973	2.39	64	89	106	34	02	10	
منخفضة	0.944	2.56	30	123	95	38	09	11	
منخفضة	1.032	2.46	52	111	86	35	11	12	
منخفضة	0.764	2.57	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

جاء بعد الشفافية من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.57، كما وردت ثلاث فقرات لهذا البعد بصفة منخفضة، وتتعلق هذه الفقرات بإجراءات منح المكافآت والمنح والترقيات وكذلك تشجيع الصديق لدى التجار ومنح امتيازات لهم بصفة عادلة.

4-1 يوضح الجدول رقم (4-22) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد الاستجابة، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-22): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد الاستجابة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق		موافق بشدة	
منخفضة	1.032	2.53	43	122	65	59	06	13	
منخفضة	0.772	2.53	09	156	98	27	05	14	
منخفضة	0.936	2.49	52	85	118	40	00	15	
منخفضة	0.832	2.50	32	114	116	33	00	16	
منخفضة	0.650	2.51	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

جاء بعد الاستجابة من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.51، كما وردت كل فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، فعون الرقابة يؤكد ضعف استجابة مديرية التجارة لمتطلبات مختلف أصحاب المصالح.

5-1 يوضح الجدول رقم (4-23) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد توافق الآراء، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الفصل الرابع: تقييم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الجدول رقم (4-23): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد توافق الآراء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
منخفضة	0.941	2.43	57	90	111	37	00	17	
متوسطة	1.052	2.66	42	94	89	61	09	18	
متوسطة	1.054	2.67	41	92	95	57	10	19	
منخفضة	1.029	2.58	42	101	102	36	14	20	
منخفضة	0.794	2.59	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

جاء بعد توافق الآراء من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.59، كما وردت فقرتين من هذا البعد بصفة منخفضة، وتتعلقان بتوفير مديرية التجارة لبيئة عمل تدعم الاتفاق الجماعي وحرص المديرية على احترام موظفيها لعادات وتقاليد المجتمع.

6-1 يوضح الجدول رقم (4-24) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد العدالة والحصرية، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-24): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعد العدالة والحصرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
منخفضة	0.923	2.32	61	109	93	32	00	21	
متوسطة	1.049	2.61	39	115	69	64	08	22	
منخفضة	0.992	2.53	49	97	94	53	02	23	
منخفضة	0.887	2.53	23	140	92	32	08	24	
منخفضة	0.726	2.50	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

جاء بعد العدالة والحصرية من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.50، كما وردت 3 فقرات من هذا البعد بصفة منخفضة، مما يضعف قدرة مديريات التجارة على التحكم في هذا البعد من وجهة نظر أعوان الرقابة

7-1 يوضح الجدول رقم (4-25) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد الكفاءة والفاعلية، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له ثلاث فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-25): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعء الكفاءة والفاعلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة	
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق		موافق بشدة
منخفضة	0.868	2.49	32	125	100	36	02	25
منخفضة	1.045	2.52	49	102	97	33	14	26
منخفضة	0.998	2.58	42	100	96	51	06	27
منخفضة	0.806	2.57	الاتجاه الكلي					

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

جاء بعد الكفاءة والفاعلية من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.57، كما وردت فقرات كل هذا البعد بصفة منخفضة، فأراء أعوان الرقابة تشير إلى ضعف تطبيق الكفاءة والفاعلية على مستوى مديريات التجارة.

8-1 يوضح الجدول رقم (4-26) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد المساءلة، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الجدول رقم (4-26): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعء المساءلة

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
منخفضة	1.023	2.50	56	91	97	46	05	28	
متوسطة	1.058	2.71	32	112	68	73	10	29	
منخفضة	0.894	2.54	26	131	95	97	06	30	
متوسطة	0.997	2.71	27	107	98	50	13	31	
متوسطة	0.799	2.62	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

جاء بعد المساءلة من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.62، كما وردت فقرتين من هذا البعد بصفة منخفضة وتعلقان بتوضيح مديرية التجارة للسلطات والمسئوليات وتحمل عواقب الفشل، ومساءلة كل الأطراف في إطار القانون.

2- استجابات عينة أعوان الرقابة لأبعاد العملية الإدارية

1-2 يوضح الجدول رقم (4-27) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد الإتصالات الإدارية، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-27): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعء الإتصالات الإدارية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
متوسطة	0.910	2.68	17	128	85	62	03	32	
متوسطة	0.975	2.73	29	103	98	48	17	33	
منخفضة	0.935	2.36	56	103	109	26	01	34	
منخفضة	0.924	2.50	45	117	76	53	04	35	
منخفضة	0.731	2.57	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

جاء بعد الإتصالات الإدارية من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.57، كما وردت فقرتين من هذا البعد بصفة منخفضة، وتعلقان باهتمام مديرية التجارة بمستخدميها وتشجيع التعاون وحسن السلوك فيما بينهم.

2-2 يوضح الجدول رقم (4-28) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد التنسيق والتحفيز، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-28): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعء التنسيق والتحفيز

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق		موافق بشدة	
متوسطة	1.002	2.92	21	112	71	50	41	36	
منخفضة	0.923	2.51	49	99	100	40	07	37	
منخفضة	0.947	2.52	32	114	111	37	01	38	
منخفضة	0.822	2.40	55	106	101	27	06	39	
متوسطة	0.702	2.59	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

جاء بعد التنسيق والتحفيز من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.43، كما وردت كل فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، ما عدا فقرة واحدة وهذا يدل على ضعف عمليتي التنسيق والتحفيز على مستوى مديريات التجارة.

3-2 يوضح الجدول رقم (4-29) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد العلاقات العامة، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الجدول رقم (4-29): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعء العلاقات العامة

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة	
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق		موافق بشدة
متوسطة	0.919	2.68	27	125	83	35	25	40
منخفضة	1.021	2.51	60	80	103	47	05	41
منخفضة	1.061	2.47	56	101	90	39	09	42
متوسطة	1.066	2.77	32	107	63	82	11	43
متوسطة	0.826	2.61	الاتجاه الكلي					

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

جاء بعد العلاقات العامة من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.61، كما وردت فقرتين من هذا البعد بصفة منخفضة وتعلقان بحق الموظف في الإطلاع على القوانين والخدمات ودور مديرية التجارة في معرفة حاجات ومتطلبات الموظفين والتواصل معهم.

4-2 يوضح الجدول رقم (4-30) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد إدارة الأفراد، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-30): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعء إدارة الأفراد

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة	
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق		موافق بشدة
متوسطة	0.852	2.62	22	134	75	60	04	44
منخفضة	0.943	2.49	48	105	96	39	07	45
منخفضة	0.856	2.52	54	94	93	47	07	46
منخفضة	0.953	2.51	44	109	99	33	10	47
منخفضة	0.727	2.54	الاتجاه الكلي					

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

جاء بعد إدارة الأفراد من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.54، كما وردت كل فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، ما عدا فقرة واحدة وهذا يدل على ضعف عملية إدارة الأفراد على مستوى مديريات التجارة.

4-2 يوضح الجدول رقم (4-31) اتجاهات أعوان الرقابة نحو بعد اتخاذ القرار الإداري، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-31): استجابة عينة أعوان الرقابة لبعده اتخاذ القرار الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
منخفضة	0.946	2.44	56	85	122	32	00	48	
منخفضة	0.771	2.58	42	97	103	47	06	49	
منخفضة	0.870	2.57	29	118	102	42	04	50	
منخفضة	0.927	2.45	48	115	92	31	09	51	
منخفضة	0.655	2.51	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

جاء بعد اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر أعوان الرقابة بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.51، كما وردت كل فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، فعون الرقابة يؤكد ضعف سبل اتخاذ القرار على مستوى مديرية التجارة.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الفرع الثاني: استجابة عينة التجار لأبعاد الحوكمة والعملية الإدارية

1- استجابات عينة التجار لأبعاد الحوكمة

1-1 يوضح الجدول رقم (4-32) اتجاهات التجار نحو بعد المشاركة، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-32): استجابة عينة التجار لبعد المشاركة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
متوسطة	0.820	2.61	14	191	131	54	06	01	
متوسطة	1.005	2.63	45	145	133	55	18	02	
منخفضة	0.956	2.27	103	116	143	32	02	03	
منخفضة	0.944	2.54	52	147	130	63	04	04	
منخفضة	0.672	2.52	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

ورد بعد المشاركة من وجهة نظر التجار بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.52، كما وردت فقرتين من فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، وتعلقان باهتمام مديريات التجارة في الجزائر بالمبادرة والإبداع والأفكار الجديدة للتجار والتي تهدف لتحسين جودة الخدمة المقدمة ومدى مساهمتهم في صناعة القرار.

2-1 يوضح الجدول رقم (4-33) اتجاهات التجار نحو بعد حكم القانون، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الجدول رقم (4-33): استجابة عينة التجار لبعء حكم القانون

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق		موافق بشدة	
متوسطة	1.145	2.61	71	131	97	75	22	05	
متوسطة	0.955	2.62	54	113	163	59	07	06	
متوسطة	1.048	2.71	51	123	122	87	13	07	
منخفضة	1.172	2.52	79	148	78	65	26	08	
متوسطة	0.853	2.62	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

ورد بعد حكم القانون من وجهة نظر التجار بصفة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.62، كما وردت فقرة واحدة من فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، وتتعلق بحرص مديريات التجارة على تحقيق العدالة من خلال إنجاز الأعمال بصفة قانونية.

3-1 يوضح الجدول رقم (4-34) اتجاهات التجار نحو بعد الشفافية، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-34): استجابة عينة التجار لبعء الشفافية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق		موافق بشدة	
متوسطة	1.255	2.88	45	140	91	57	63	09	
منخفضة	0.995	2.57	66	114	147	63	06	10	
منخفضة	1.008	2.05	136	155	56	46	03	11	
منخفضة	1.00	2.53	48	151	140	51	06	12	
منخفضة	0.691	2.51	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

ورد بعد الشفافية من وجهة نظر التجار بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.51، كما وردت ثلاث عبارات من فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، وهي متعلقة بشفافية سريان المكافآت والترقيات وتشجيع الصديق في التعامل مع التجار فيما بينهم ومع أعوان الرقابة وعدالة منح الامتيازات عن طريق معيار الاستحقاق.

4-1 يوضح الجدول رقم (4-35) اتجاهات التجار نحو بعد الاستجابة، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-35): استجابة عينة التجار لبعد الاستجابة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
منخفضة	0.975	2.56	42	171	118	49	16	13	
منخفضة	0.945	2.40	74	140	135	43	04	14	
منخفضة	1.068	2.50	75	132	118	56	15	15	
منخفضة	0.940	1.79	189	123	59	25	00	16	
منخفضة	0.675	2.31	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

ورد بعد الاستجابة من وجهة نظر التجار بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.31، كما وردت كل فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، أي أن التجار يؤكدون ضعف تطبيق الاستجابة على مستوى مديريات التجارة عينة الدراسة، أو بمعنى آخر لا تستجيب مديريات التجارة لأراء وحاجات ومتطلبات التجار ولا تقوم بخدمتهم ولا تحرص على أن يكون التاجر خادماً للزبائن أو المواطنين كما لا تعمل على توفير وضمان السلع الضرورية والمقننة كما لا تسهر على توزيعها مع التجار.

5-1 يوضح الجدول رقم (4-36) اتجاهات التجار نحو بعد توافق الأراء، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الجدول رقم (4-36): استجابة عينة التجار لبعء توافق الآراء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق		موافق بشدة	
منخفضة	0.986	2.60	60	113	152	64	07	17	
متوسطة	0.934	2.62	50	117	167	55	07	18	
منخفضة	0.877	2.58	29	167	126	60	05	19	
متوسطة	0.921	2.62	29	172	127	56	12	20	
متوسطة	0.706	2.61	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

ورد بعد توافق الآراء من وجهة نظر التجار بصفة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.61، كما وردت فقرتين من فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، وتعلقان بحرص مديريات التجارة على توفير بيئة عمل مناسبة يتم التوصل من خلالها إلى أحسن اتفاق جماعي، وحرصها على التحلي بالخلق الحسن ومكارم الأخلاق وعدم ادخال المشاكل الشخصية والعائلية في العمل.

6-1 يوضح الجدول رقم (4-37) اتجاهات التجار نحو بعد العدالة والحصرية، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-37): استجابة عينة التجار لبعء العدالة والحصرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق		موافق بشدة	
منخفضة	1.065	2.51	74	130	119	59	14	21	
منخفضة	1.036	2.60	57	136	121	69	13	22	
منخفضة	0.931	2.52	53	148	132	60	03	23	
متوسطة	1.048	2.65	45	156	106	70	19	24	
منخفضة	0.798	2.58	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

ورد بعد العدالة والحصرية من وجهة نظر التجار بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.58، كما وردت ثلاث عبارات من فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، وهي متعلقة بمنح مديريات التجارة لفرص متكافئة للتجار دون تمييز بينهم ومحاربتها للمحسوبية والفساد الإداري، وحرصها على تقييم التجار بناءً على معايير عادلة وواضحة.

7-1 يوضح الجدول رقم (4-38) اتجاهات التجار نحو بعد الكفاءة والفاعلية، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له ثلاث فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-38): استجابة عينة التجار لبعد الكفاءة والفاعلية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعاً ما	موافق بشدة			
منخفضة	1.027	1.89	181	119	56	35	05	25	
متوسطة	0.957	2.61	48	140	130	74	04	26	
متوسطة	0.960	2.67	47	118	155	68	08	27	
منخفضة	0.733	2.46	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

ورد بعد الكفاءة والفاعلية من وجهة نظر التجار بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.46، كما وردت فقرة واحدة من فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، وتتعلق بحرص مديريات التجارة على توفير نظام للكفاءة والاستحقاق وتكافؤ الفرص وتحمل المسؤولية.

8-1 ورد بعد المساءلة من وجهة نظر التجار بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.38، كما وردت ثلاث عبارات من فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، وهي متعلقة بتوضيح مديريات التجارة لكيفية استخدام السلطة وتقبل المسؤولين للنقد وحرصها على مساءلة كل الأطراف موظفين وتجار، وتحميلهم المسؤولية عن أعمالهم وحرصها على عدم تعاملهم بالرشاوي والهدايا، ويوضح الجدول رقم (4-39) اتجاهات التجار نحو بعد المساءلة حيث خصصت لهذا البعد أربع فقرات كما يلي.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الجدول رقم (4-39): استجابة عينة التجار لبعء المساءلة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
منخفضة	0.99	2.59	61	118	146	64	07	28	
متوسطة	0.978	2.61	39	165	117	61	14	29	
منخفضة	0.988	2.44	72	139	131	45	09	30	
منخفضة	0.961	1.88	177	116	73	30	00	31	
منخفضة	0.679	2.38	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

2- استجابات عينة التجار لأبعاد العملية الإدارية

1-2 يوضح الجدول رقم (4-40) اتجاهات التجار نحو بعد الإتصالات الإدارية، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-40): استجابة عينة التجار لبعء الإتصالات الإدارية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
منخفضة	1.061	2.58	50	162	102	65	17	32	
متوسطة	0.912	2.61	47	146	132	53	18	33	
منخفضة	0.871	2.52	60	141	133	50	12	34	
منخفضة	1.00	2.59	51	151	115	65	14	35	
منخفضة	0.725	2.58	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

ورد بعد الإتصالات الإدارية من وجهة نظر التجار بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.58، كما وردت ثلاث عبارات من فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، وتتعلق هذه الفقرات بقيام مديريات التجارة

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

بحملات تحسيسية للتجار وتوعيتهم حول مخاطر ممارسات أو منتوجات معينة واهتمامها بهم من خلال السؤال عن أحوالهم وظروف عملهم، وحرصها على التعاون بين أعوان الرقابة والتجار.

2-2 يوضح الجدول رقم (4-41) اتجاهات التجار نحو بعد التنسيق والتحفيز، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-41): استجابة عينة التجار لبعد التنسيق والتحفيز

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق		موافق بشدة	
منخفضة	0.976	2.45	81	133	119	47	16	36	
منخفضة	0.889	2.52	54	141	145	53	03	37	
منخفضة	1.081	2.31	96	161	71	53	15	38	
منخفضة	0.875	2.56	49	152	125	64	06	39	
منخفضة	0.724	2.47	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

ورد بعد التنسيق والتحفيز من وجهة نظر التجار بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.47، كما وردت كل فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، أي أن التجار يؤكدون ضعف بعد التنسيق والتحفيز على مستوى مديريات التجارة عينة الدراسة، أو بمعنى آخر لا تقوم مديرية التجارة ببرمجة وتنظيم خرجاتها الميدانية للرقابة كما لا تطبق نفس تقنيات الرقابة على التجار ذوي الأنشطة المتشابهة، كما أنها لا تحدد الأوامر بدقة من أجل توضيح المسؤوليات، إضافة إلى أنها لا تعمل على تطوير التجار لأنشطتهم وزيادة حجم استثماراتهم.

3-2 يوضح الجدول رقم (4-42) اتجاهات التجار نحو بعد العلاقات العامة، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

الجدول رقم (4-42): استجابة عينة التجار لبعء العلاقات العامة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم الفقرة	
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة		
منخفضة	0.982	2.29	136	129	55	32	44	40	
منخفضة	0.953	2.55	83	115	157	57	04	41	
منخفضة	0.942	2.58	57	117	161	54	07	42	
متوسطة	0.954	2.64	48	144	121	65	18	43	
منخفضة	0.681	2.52	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

ورد بعد العلاقات العامة من وجهة نظر التجار بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.52، كما وردت ثلاث عبارات من فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، وتتعلق بحرص مديرية التجارة على خلق مناخ عمل تسوده الثقة والاستمرار مع التجار وإعلامها إياهم بالقوانين والخدمات وحرصها على التواصل معهم والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم.

4-2 يوضح الجدول رقم (4-43) اتجاهات التجار نحو بعد إدارة الأفراد، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-43): استجابة عينة أعوان التجار لبعء إدارة الأفراد

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم الفقرة	
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة		
منخفضة	0.921	2.04	125	173	60	31	07	44	
متوسطة	0.873	2.61	53	116	165	58	04	45	
منخفضة	0.946	2.55	63	125	143	57	08	46	
منخفضة	0.952	2.56	53	143	134	58	08	47	
منخفضة	0.670	2.44	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

ورد بعد إدارة الأفراد من وجهة نظر التجار بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.44، كما وردت ثلاث عبارات من فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، وتتعلق هذه الفقرات بحرص مديريات التجارة على توفر الشروط القانونية في التاجر وعدم قيام موظفو وأعوان الرقابة بابتزاز التجار واستغلال مناصبهم الوظيفية لتحقيق أغراضهم الشخصية، إضافة إلى عمل مديرية التجارة على توفير المعلومات اللازمة للتجار والتي تخص ميدان نشاطهم.

5-2 يوضح الجدول رقم (4-44) اتجاهات التجار نحو بعد اتخاذ القرار الإداري، وبغية الإلمام بهذا البعد خصصت له أربع فقرات كما يلي.

الجدول رقم (4-44): استجابة عينة التجار لبعد اتخاذ القرار الإداري

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة		
			معارض بشدة	معارض	موافق نوعا ما	موافق بشدة			
منخفضة	0.909	2.53	58	125	160	48	05	48	
متوسطة	1.013	2.61	57	120	147	64	08	49	
منخفضة	0.911	1.96	160	138	50	46	02	50	
منخفضة	1.058	2.55	53	143	135	58	07	51	
منخفضة	0.685	2.41	الاتجاه الكلي						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

ورد بعد اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر التجار بصفة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.41، كما وردت ثلاث عبارات من فقرات هذا البعد بصفة منخفضة، وتتعلق هذه الفقرات بمشاركة مديريات التجارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، ومدى إصدارها لقرارات مرضية للتجار وتخدم مصالحهم.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات حيث تم الاعتماد على استخدام معامل سيرمان والإنحدار الخطي المتعدد التدريجي والنمذجة بالمعادلات البنائية، وفيما يلي عرض مفصل لنتائج اختبار فرضيات العلاقة بين الحوكمة والعملية الإدارية وتحديد أثر الحوكمة على العملية الإدارية.

1/ اختبار الفرضية الأولى

H0: لا توجد علاقة بين الحوكمة وتقويم العملية الإدارية في مديريات التجارة عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$.

H1: توجد علاقة بين الحوكمة وتقويم العملية الإدارية في مديريات التجارة عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$.

ولاختبار الفرضية السابقة تم حساب معامل الارتباط سيرمان بين الحوكمة بأبعادها الثمانية (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، الاستجابة، توافق الآراء، العدالة والحصرية، الكفاءة والفاعلية، المساءلة) مع العملية الإدارية والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (4-45): معاملات الارتباط بين الحوكمة بأبعادها مع العملية الإدارية

القرار	العملية الإدارية		المتغير التابع
	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سيرمان	المتغير المستقل
دال	0.000	0.618	المشاركة
دال	0.000	0.673	حكم القانون
دال	0.000	0.733	الشفافية
دال	0.000	0.268	الاستجابة
دال	0.000	0.716	توافق الآراء
دال	0.000	0.760	العدالة والحصرية
دال	0.000	0.733	الكفاءة والفاعلية
دال	0.000	0.745	المساءلة
دال	0.000	0.856	الحوكمة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

يلاحظ من الجدول رقم (4-45) أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين الحوكمة بأبعادها مع العملية الإدارية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي بين المتغيرين الحوكمة والعملية الإدارية 0.856، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي صفر وهي أقل من مستوى الدلالة مما يؤدي إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن هناك علاقة بين الحوكمة وإصلاح وتقويم العملية الإدارية.

2/ اختبار الفرضية الثانية

H0: لا يوجد أثر موجب بين أبعاد الحوكمة وتقويم العملية الإدارية في مديريات التجارة عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد أثر موجب بين أبعاد الحوكمة وتقويم العملية الإدارية في مديريات التجارة عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل المسار عبر الانحدار المتعدد التدريجي، والجدول رقم (4-64) يبين نموذج الانحدار بين أبعاد الحوكمة والعملية الإدارية

الفصل الرابع: تقييم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

جدول رقم (4-46): نموذج الانحدار بين أبعاد الحوكمة والعملية الإدارية

ملخص النموذج							
معامل الارتباط المتعدد		معامل التحديد		معامل التحديد المصحح		الخطأ المعياري للتقدير	
0.849		0.720		0.719		0.31425	
جدول ANOVA							
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى المعنوية		
الانحدار	174.499	3	58.166	589.015	0.000		
البواقي	75.100	687	0.09	0.09			
المجموع	242.341	690					
المعاملات							
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات الاختبار	مستوى المعنوية	اختبار التعدد الخطي		
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			VIF	Tolerance	
الثابت	0.423	0.059	7.125	0.00			
العدالة والحصريّة	0.364	0.023	15.875	0.00	0.459	2.178	
المساءلة	0.322	0.024	13.458	0.00	0.454	2.202	
الاستجابة	0.154	0.018	8.573	0.00	0.984	1.016	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss

يتبين من نموذج الانحدار أن هناك ثلاث متغيرات للحوكمة تفسر تقويم العملية الإدارية وهي العدالة والحصريّة، المساءلة، الاستجابة أما باقي المتغيرات للحوكمة فهي لا تفسر التغير في العملية الإدارية، حيث كان معامل الارتباط المتعدد مساوياً لـ 0.849 أما معامل التحديد فكانت قيمته 0.72، أي أن نموذج المتغيرات الثلاثة السابقة للحوكمة يفسر 72% من التغيرات في المتغير التابع المتمثل في العملية الإدارية، أما المتغيرات المتبقية للحوكمة فيرجع سبب عدم تفسيرها لعوامل أخرى لم يحتويها النموذج، وحسب قيم المعلمات فإن التغير بوحدة واحدة على مستوى بعد العدالة والحصريّة يقابله تغير في المتغير التابع بـ 0.364 وحدة، و 0.322 وحدة بالنسبة لبعده المساءلة و 0.154 وحدة بالنسبة لبعده الاستجابة، كما أن معاملات النموذج معنوية إحصائياً إذ

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

أن مستويات المعنوية لقيمة فيشر لا اختبار T أقل من 0.05، فالنموذج محقق بالنظر إلى مستوى المعنوية لقيمة فيشر التي لا تتجاوز 0.05 إضافة إلى أن النموذج لا يعاني من مشكلة التعدد الخطي وذلك بالنظر إلى مؤشري Tolerance و VIF فالأول أكبر من 0.2 والثاني أقل من 5، وعليه فإن نموذج الإنحدار بين العدالة والحصرية، المساواة، والاستجابة كمتغيرات مستقلة مفسرة والعملية الإدارية كمتغير تابع يكون كما يلي:

$$\text{العملية الإدارية} = 0.423 + 0.364 \text{ عدالة} + 0.322 \text{ مساواة} + 0.154 \text{ استجابة}$$

3/ اختبار الفرضية الثالثة

H0: لا يوجد أثر موجب للحوكمة على تقويم العملية الإدارية في مديريات التجارة عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(p \leq 0.05)$.

H1: يوجد أثر موجب للحوكمة على تقويم العملية الإدارية في مديريات التجارة عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(p \leq 0.05)$.

ومن أجل معرفة تأثير الحوكمة على العملية الإدارية وتأكيد صحة الفرضية أو نفيها، لجأ الباحث إلى النمذجة عبر المعادلات الهيكلية .

ونمذجة المعادلات الهيكلية هي الجيل الثاني من منهجية تحليل البيانات المتعددة المتغيرات، ويقصد بالتحليل المتعدد المتغيرات تطبيق المناهج الإحصائية التي تحلل متغيرات متعددة في وقت واحد وتمثل في الغالب القياسات المرتبطة بالأفراد أو الشركات أو الأنشطة أو الحالات أو ما شابهها، وتستعمل نمذجة المعادلات الهيكلية إما لاستكشاف نظرية أو توكيدها، حيث تعتمد النمذجة الاستكشافية على تطوير نظرية، وتعمل النمذجة التوكيدية على توكيد نظرية وإثباتها أو رفضها، وهناك نوعان من نمذجة المعادلات الهيكلية: أولاهما النمذجة القائمة على التغير المشترك وتستعمل (CB-SE) لتأكيد النظريات أو رفضها، وثانيهما هي النمذجة القائمة على التباين وتستعمل (PLS-SEM) أساسًا في البحوث الاستكشافية وتطوير النظريات (Hair jr, M Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014, p. 15).

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

ونظرًا للطبيعة الاستكشافية لهذه الدراسة اعتمدنا على النمذجة الاستكشافية القائمة على التباين من خلال

برنامج Smart PLS

ويتم وفق طريقة PLS تقسيم عملية تحليل البيانات وتقييم جودة واختبار البيانات الإحصائية لنموذج البحث والمجمعة عادة عن طريق الاستبيانات إلى مرحلتين:

يتم في المرحلة الأولى تقييم جودة واختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث الكامنة (Latent Variables) وعناصر القياس الداخلية التابعة لها أو المستخدمة في قياسها (Measurement Items)،

وتسمى هذه المرحلة بالتقييم القياسي للنموذج البحثي Assessment Measurement Model.

فمن خلال النموذج القياسي نقوم باختبار الصدق التقاربي الذي يقيس موثوقية الاتساق الداخلي والتي تعبر عن قدرة أو درجة قياس العناصر أو الفقرات والأبعاد للبنية الكامنة، ويتم تقييم الصدق التقاربي من خلال قياس تشبعات العوامل (FL) ومعامل الثبات المركب (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE) ومعامل ألفا كرونباخ؛ والصدق التمايزي الذي يعبر عن المدى الذي يكون فيه المبنى متميزًا بالفعل عن المباني الأخرى، وهناك معيارين لتقييم المصدقية التمايزية وهما معيار فورنل لاركر والتشبعات المتقاطعة (CL).

وفي المرحلة الثانية يتم تقييم جودة واختبار العلاقة بين متغيرات البحث الكامنة بعضها مع بعض داخل نموذج

البحث وتسمى بمرحلة التقييم الهيكلي للنموذج البحثي Assessment of Structural Model.

ومن خلال التقييم الهيكلي يتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال التحقق من عدم وجود تعدد خطي (multi-collinearity)، ومعنى التعدد الخطي إمكانية تفسير المتغير الكامن بواسطة المتغيرات الكامنة الأخرى في التحليل، وتعتبر قيم التباين المفسر R^2 وحجم التأثير F^2 وحجم العينة والدلالة الإحصائية لمعاملات المسار من أهم مقاييس التقييم للنموذج الهيكلي، ويتم ذلك من خلال عملية مضاعفة حجم العينة (Bootstrapping) إلى 5000 مرة أو 500 مرة مثلما هو الحال في هذه الدراسة.

الفصل الرابع: تقييم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

3-1 التقييم القياسي للنموذج البحثي الحوكمة-العملية الإدارية

تم تقييم نموذج البحث قياسيًا من خلال دراسة موثوقية الاتساق الداخلي والصدق التقاربي والصدق التمايزي للنموذج

3-1-1-3 الموثوقية والصدق التقاربي لنموذج الحوكمة-العملية الإدارية

تم التأكد من موثوقية الاتساق الداخلي لهذا النموذج من خلال معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب؛ والتأكد من الصدق التقاربي من خلال التحميلات الخارجية للعبارات (تشبعات العوامل) ومتوسط التباين المستخرج، ويوضح الجدولين رقم (4-47) ورقم (4-48) نتائج العناصر السابقة

جدول رقم (4-47): تشبعات النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية

البيان	العبارات	تشبعات العوامل	البيان	العبارات	تشبعات العوامل	البيان	العبارات	تشبعات العوامل
المشاركة	Goa1	0.718	توافق الآراء	Goe2	0.675	العدالة والحصريّة	Maa4	0.794
	Goa2	0.690		Goe3	0.862		Mab1	0.755
	Goa3	0.697		Goe4	0.864		Mab2	0.747
	Goa4	0.758		Gof1	0.782		Mab3	0.674
حكم القانون	Gob1	0.795	الكفاءة والفاعلية	Gof2	0.753	المساءلة	Mab4	0.575
	Gob2	0.700		Gof3	0.732		Mac1	0.456
	Gob3	0.712		Gof4	0.829		Mac2	0.792
	Gob4	0.814		Gog1	0.598		Mac3	0.862
الشفافية	Goc1	0.612	إدارة الأفراد	Gog2	0.868	الاتصالات	Mac4	0.737
	Goc2	0.707		Gog3	0.854		Mad1	0.417
	Goc3	0.598		Goh1	0.701		Mad2	0.830
	Goc4	0.789		Goh2	0.776		Mad3	0.734
الاستجابة	God1	0.559	اتخاذ القرار	Goh3	0.789	الاتصالات	Mad4	0.714
	God2	0.816		Goh4	0.558		Mae1	0.688
	God3	0.535		Maa1	0.630		Mae2	0.779

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

0.524	Mae3	الإداري	0.595	Maa2	الإدارية	0.762	God4	توافق الأراء
0.783	Mae4		0.738	Maa3		0.663	Goe1	

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يبين الجدول رقم (4-47) أن النسبة الأكبر للتحميلات الخارجية أو تشبعت العوامل للعبارة هي أكبر من القيمة المطلوبة والمقدرة ب 0.7، في حين النسبة المتبقية للتحميلات الخارجية تقع قيمها بين 0.4 و 0.7 ولم يتم إزالة المؤشرات الخاصة بما لأن ذلك لا يحسن من معامل الثبات المركب (CR) أو متوسط التباين المستخرج (AVE)، كما أن إزالة هذه المؤشرات يؤثر على مصداقية المحتوى.

جدول رقم (4-48): نتائج النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية (الصدق التقاربي)

البيان	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	الصدق التقاربي
المشاركة	0,6707	0,8012	0,5	نعم
حكم القانون	0,7491	0,8423	0,6	نعم
الشفافية	0,6108	0,7732	0,5	نعم
الاستجابة	0,6468	0,7680	0,5	نعم
توافق الأراء	0,7658	0,8532	0,6	نعم
العدالة والحصرية	0,7773	0,8572	0,6	نعم
الكفاءة والفاعلية	0,6759	0,8227	0,6	نعم
المساءلة	0,6733	0,8017	0,5	نعم
الحوكمة	0,9301	0,9387	0,54	نعم
إتصالات إدارية	0,6420	0,7856	0,5	نعم
التنسيق والتحفيز	0,6343	0,7839	0,5	نعم
العلاقات العامة	0,6869	0,8117	0,5	نعم
إدارة الأفراد	0,6133	0,7768	0,5	نعم
اتخاذ القرار	0,6464	0,7912	0,5	نعم
العملية الإدارية	0,8918	0,9072	0,5	نعم

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

يتضح من الجدول (4-48) أن هناك موثوقية للاتساق الداخلي إذ أن قيم معامل ألفا كرونباخ كلها كانت أكبر من 0.6 وهي قيم مقبولة، كما أن قيم معامل الثبات المركب (CR) جاءت مرضية إذ كانت كل قيمها أكبر من 0.7، كما أن هناك صدق تقاربي إذ أن كل قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر أو تساوي من 0.5. وتقييم الموثوقية والصدق التقاربي على أساس المقاييس الأربعة المتمثلة في معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب وتشبعات العوامل ومتوسط التباين المستخرج، ويمكن القول أن هناك موثوقية وصدق تقاربي لأداة الدراسة كون المتغيرات الكامنة (المباني) في الدراسة قد حققت معيارين على الأقل معيار للموثوقية ومعيار للصدق التقاربي، وهذا الشرط محقق وفقاً للنتائج في الجدولين السابقين وعليه يمكن القول أن هناك صدق تقاربي لأداة الدراسة الحالية.

3-1-2 الصدق التمايزي لنموذج الحوكمة-العملية الإداري

تم التحقق من الصدق التمايزي للنموذج من خلال محك أو مصفوفة فورنل لاكر وتشبعات المتقاطعة، والجدول رقم (4-49) يبين نتائج مصفوفة فورنل لاكر

جدول رقم (4-49): محك فورنل لاكر لنموذج الحوكمة-العملية الإدارية

حكم القانون	توافق الآراء	المشاركة	المساءلة	والفاعلية والكفاءة	العامية	العلاقات	والحصصية والعدالة	الشفافية	والتحفيز والتنسيق	الاستجابة	الإدارية	الإتصالات	الإداري	اتخاذ القرار	إدارة الأفراد

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

التسويق والحفيز	الشفافية	العدالة والحصريّة	العلاقات العامة	الكفاءة والفاعلية	المساءلة	المشاركة	توافق الآراء	حكم القانون
0,5071	0,7234	0,7000	0,7364	0,5666	0,6646	0,5595	0,7069	0,6592
0,5687	0,7073	0,6438	0,5889	0,5401	0,5825	0,5157	0,6274	0,5868
0,5403	0,5000	0,6935	0,5821	0,5631	0,6254	0,5955	0,5350	0,5772
0,1497	0,0713	0,0152	0,0365	0,1232	0,0811	0,0900	0,0264	0,0832
0,6916	0,4109	0,4960	0,3971	0,5068	0,4680	0,3945	0,4639	0,5377
	0,6808	0,7549	0,7252	0,6030	0,6876	0,6435	0,7083	0,6614
		0,7750	0,7043	0,6906	0,7518	0,7172	0,7448	0,7704
			0,7280	0,6827	0,8062	0,6429	0,7741	0,6890
				0,7832	0,7145	0,6972	0,7983	0,6837
					0,7119	0,7702	0,7996	0,6842
						0,7089	0,7362	0,6208
							0,7721	0,7246
								0,7569

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتبين من خلال الجدول رقم (4-49) أن هناك بعض القيم لا تحقق معيار فورنل لاركر أي هناك قيم قليلة للجذر التربيعي لقيمة AVE أو إحصائية فرنل لاركر لأبعاد معينة أقل من أعلى ارتباط لها مع أبعاد أخرى، ورغم أن معيار فرنل لاركر محقق في أغلبية القيم، إلا أنه من أجل التأكد من الصدق التمايزي تم حساب التشبعات المتقاطعة (CL) للعوامل والنتائج موجودة في الملحق رقم (03) حيث نجد أن كل التشبعات للعبارات تقريباً مع البعد التابعة له أكبر من تشبعاتها المتقاطعة مع الأبعاد الأخرى، وعليه يمكن القول أن هناك صدق تمايزي لمتغيرات الدراسة.

2-3 التقييم الهيكلي للنموذج البحثي الحوكمة-العملية الإدارية

تم التقييم الهيكلي للنموذج من خلال حساب معاملات تضخيم التباين (VIF) ومعاملات المسار، مثلما هو موضح في الجدولين رقم (4-50) ورقم (4-51).

جدول رقم (4-50): معاملات تضخيم التباين نموذج الحوكمة-العملية الإدارية

العبارة	معامل تضخيم التباين	العبارة	معامل تضخيم التباين	العبارة	معامل تضخيم التباين
Goa1	1.229	Goe2	1.257	Maa4	1.396
Goa2	1.250	Goe3	3.893	Mab1	1.305
Goa3	1.265	Goe4	3.896	Mab2	1.253
Goa4	1.349	Gof1	1.755	Mab3	1.228
Gob1	1.830	Gof2	1.394	Mab4	1.118
Gob2	1.291	Gof3	1.396	Mac1	1.079
Gob3	1.278	Gof4	1.971	Mac2	1.804
Gob4	1.901	Gog1	1.137	Mac3	2.088
Goc1	1.179	Gog2	1.704	Mac4	1.348
Goc2	1.212	Gog3	1.633	Mad1	1.046
Goc3	1.149	Goh1	1.232	Mad2	1.711
Goc4	1.330	Goh2	1.368	Mad3	1.416
God1	1.317	Goh3	1.457	Mad4	1.311
God2	1.403	Goh4	1.191	Mae1	1.162
God3	1.194	Maa1	1.207	Mae2	1.588
God4	1.166	Maa2	1.204	Mae3	1.098
Goe1	1.236	Maa3	1.306	Mae4	1.581

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من الجدول رقم (4-50) أن كل معاملات تضخيم التباين هي أقل من 5، وعليه يمكن القول أنه لا توجد مشكلة للتعدد الخطي.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

جدول رقم (4-51): معاملات المسار لفرضية نموذج الحوكمة-العملية الإدارية

الفرضية	معامل المسار	الانحراف المعياري	احصائية ستيودنت	القيمة الاحتمالية	اختبار الفرضية
H1	0.855	0.014	59.49	0.000	محقة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من الجدول رقم (4-51) أن معاملات المسار بين (الحوكمة - العملية الإدارية) دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($p \leq 0.05$)، أي أن النتيجة المتوصل إليها تؤكد وجود أثر معنوي موجب للحوكمة على العملية الإدارية وهذا ما يؤكد الفرض البديل H1، ويوضح الشكل رقم (4-3) الخاص بالنموذج البنائي الحوكمة - العملية الإدارية معاملات المسار ومعامل التحديد.

4 اختبار الفرضية الرابعة

H1: تأثير الحوكمة على العملية الإدارية من وجهة نظر التجار أكبر منه من وجهة نظر أعوان الرقابة.

من أجل إثبات صحة هذه الفرضية تمت المقارنة بين نموذجي: الحوكمة-العملية الإدارية من وجهة نظر أعوان الرقابة، والحوكمة-العملية الإدارية من وجهة نظر التجار.

1-4 نموذج أعوان الرقابة

1-1-4-1 التقييم القياسي للنموذج البحثي الحوكمة-العملية الإدارية الخاص بأعوان الرقابة

تم تقييم نموذج البحث قياسيًا من خلال دراسة موثوقية الاتساق الداخلي والصدق التقاربي والصدق التمايزي للنموذج

1-1-1-4-1 الموثوقية والصدق التقاربي لنموذج الحوكمة-العملية الإدارية الخاص بأعوان الرقابة

تم التأكد من موثوقية الاتساق الداخلي لهذا النموذج من خلال معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب؛ والتأكد من الصدق التقاربي من خلال التحميلات الخارجية للعبارات (تشبعات العوامل) ومتوسط التباين المستخرج،، ويوضح الجدولين رقم (4-52) ورقم (4-53) نتائج العناصر السابقة.

جدول رقم (4-52): تشبعات النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية لأعوان الرقابة

البيان	العبارات	تشبعات العوامل	البيان	العبارات	تشبعات العوامل	البيان	العبارات	تشبعات العوامل
المشاركة	Goa1	0.628	توافق الآراء	Goe2	0.785	العدالة والحصريّة	Maa4	0.731
	Goa2	0.716		Goe3	0.834		Mab1	0.568
	Goa3	0.569		Goe4	0.833		Mab2	0.781
	Goa4	0.794	Gof1	0.734	Mab3		0.791	
حكم القانون	Gob1	0.591	العلاقات العامة	Gof2	0.781	العلاقات العامة	Mab4	0.764
	Gob2	0.799		Gof3	0.747		Mac1	0.620
	Gob3	0.647		Gof4	0.752		Mac2	0.825

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

0.832	Mac3		0.780	Gog1	الكفاءة	0.656	Gob4	
0.720	Mac4		0.887	Gog2	والفاعلية	0.559	Goc1	الشفافية
0.619	Mad1	إدارة الأفراد	0.827	Gog3		0.788	Goc2	
0.839	Mad2		0.793	Goh1	المساءلة	0.806	Goc3	
0.607	Mad3		0.770	Goh2		0.796	Goc4	
0.796	Mad4		0.815	Goh3		0.703	God1	الاستجابة
0.636	Mae1	اتخاذ	0.650	Goh4		0.803	God2	
0.797	Mae2	القرار	0.617	Maa1	الإتصالات	0.623	God3	توافق الأراء
0.814	Mae3	الإداري	0.663	Maa2	الإدارية	0.758	God4	
0.792	Mae4		0.717	Maa3		0.661	Goe1	

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يبين الجدول رقم (4-52) أن النسبة الأكبر للتحميلات الخارجية أو تشبعت العوامل للعبارات هي أكبر من القيمة المطلوبة والمقدرة ب 0.7، في حين النسبة المتبقية للتحميلات الخارجية تقع قيمها بين 0.4 و 0.7 ولم يتم إزالة المؤشرات الخاصة بها لأن ذلك لا يحسن من معامل الثبات المركب (CR) أو متوسط التباين المستخرج (AVE)، كما أن إزالة هذه المؤشرات يؤثر على مصداقية المحتوى.

جدول رقم (4-53): نتائج النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية (الصدق التقاربي) لأعوان الرقابة

البيان	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	الصدق التقاربي
المشاركة	0,612	0,774	0,5	نعم
حكم القانون	0,610	0,770	0,5	نعم
الشفافية	0,728	0,830	0,5	نعم
الاستجابة	0,705	0,815	0,5	نعم
توافق الأراء	0,783	0,861	0,6	نعم
العدالة والحصريّة	0,747	0,840	0,6	نعم
الكفاءة والفاعلية	0,777	0,871	0,7	نعم

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

نعم	0,6	0,844	0,756	المساءلة
نعم	0,56	0,944	0,937	الحوكمة
نعم	0,5	0,777	0,620	الإتصالات الإدارية
نعم	0,5	0,820	0,707	التنسيق والتحفيز
نعم	0,6	0,839	0,743	العلاقات العامة
نعم	0,5	0,811	0,687	إدارة الأفراد
نعم	0,6	0,847	0,756	اتخاذ القرار
نعم	0,54	0,932	0,923	العملية الإدارية

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من الجدول (4-39) أن هناك موثوقية للاتساق الداخلي إذ أن قيم معامل ألفا كلها كانت أكبر من 0.6 وهي قيم مقبولة، كما أن قيم معامل الثبات المركب (CR) جاءت مرضية إذ كانت كل قيمها أكبر من 0.7، كما أن هناك صدق تقاربي إذ أن كل قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر أو تساوي من 0.5. وتقييم الموثوقية والصدق التقاربي على أساس المقاييس الأربعة المتمثلة في معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب وتشبعات العوامل ومتوسط التباين المستخرج، ويمكن القول أن هناك موثوقية وصدق تقاربي لأداة الدراسة كون المتغيرات الكامنة في الدراسة قد حققت معيارين على الأقل معيار للموثوقية ومعيار للصدق التقاربي، وهذا الشرط محقق وفقاً للنتائج في الجدولين السابقين وعليه يمكن القول أن هناك صدق تقاربي لأداة الدراسة الحالية.

4-1-1-2 الصدق التمايزي لنموذج الحوكمة - العملية الإدارية الخاص بأعوان الرقابة

تم التحقق من الصدق التمايزي للنموذج من خلال محك أو مصفوفة فورنل لاركر والتشبعات المتقاطعة (CL)، والجدول رقم (4-54) يبين نتائج مصفوفة فورنل لاركر

الفصل الرابع: تفويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

المشاركة	0,504	0,534	0,658	0,112	0,466	0,678	0,747	0,639	0,745	0,684	0,682		
توافق الآراء	0,641	0,680	0,619	0,138	0,585	0,792	0,831	0,806	0,860	0,782	0,781	0,781	
حكم القانون	0,618	0,600	0,512	0,194	0,585	0,657	0,682	0,644	0,666	0,616	0,550	0,724	0,678

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتبين من خلال الجدول رقم (4-54) أن هناك بعض القيم لا تحقق معيار فورنل لاركر أي هناك قيم قليلة للجذر التربيعي لقيمة AVE أو إحصائية فرنل لاركر لأبعاد معينة أقل من أعلى ارتباط لها مع أبعاد أخرى، ورغم أن معيار فرنل لاركر محقق في أغلبية القيم، إلا أنه من أجل التأكد من الصدق التمايزي تم حساب التشعبات المتقاطعة للعوامل والنتائج موجودة في الملحق رقم (04) حيث نجد أن كل التشعبات للعبارات تقريباً مع البعد التابعة له أكبر من تشعباتها المتقاطعة مع الأبعاد الأخرى، وعليه يمكن القول أن هناك صدق تمايزي لمتغيرات الدراسة.

2-1-4 التقييم الهيكلي للنموذج البحثي الحوكمة-العملية الإدارية الخاص بأعوان الرقابة

تم التقييم الهيكلي للنموذج من خلال حساب معاملات تضخيم التباين (VIF) ومعاملات المسار، مثلما هو موضح في الجدولين رقم (4-55) ورقم (4-56).

جدول رقم (4-55): معاملات تضخيم التباين نموذج الحوكمة-العملية الإدارية لأعوان الرقابة

معامل	العبارات	معامل	العبارات	معامل	العبارات
تضخيم التباين		تضخيم التباين		تضخيم التباين	
1.223	Maa4	1.564	Goe2	1.150	Goa1
1.186	Mab1	1.994	Goe3	1.232	Goa2
1.443	Mab2	1.919	Goe4	1.143	Goa3
1.516	Mab3	1.371	Gof1	1.347	Goa4
1.432	Mab4	1.457	Gof2	1.158	Gob1

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

1.221	Mac1	1.416	Gof3	1.280	Gob2
1.773	Mac2	1.448	Gof4	1.196	Gob3
1.808	Mac3	1.475	Gog1	1.156	Gob4
1.335	Mac4	2.141	Gog2	1.502	Goc1
1.226	Mad1	1.727	Gog3	1.471	Goc2
1.908	Mad2	1.504	Goh1	1.551	Goc3
1.121	Mad3	1.466	Goh2	1.524	Goc4
1.730	Mad4	1.618	Goh3	1.471	God1
1.211	Mae1	1.291	Goh4	1.624	God2
1.765	Mae2	1.136	Maa1	1.517	God3
1.644	Mae3	1.215	Maa2	1.791	God4
1.657	Mae4	1.218	Maa3	1.243	Goe1

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من الجدول رقم (4-55) أن كل معاملات تضخيم التباين هي أقل من 5، وعليه يمكن القول أنه لا توجد مشكلة للتعدد الخطي.

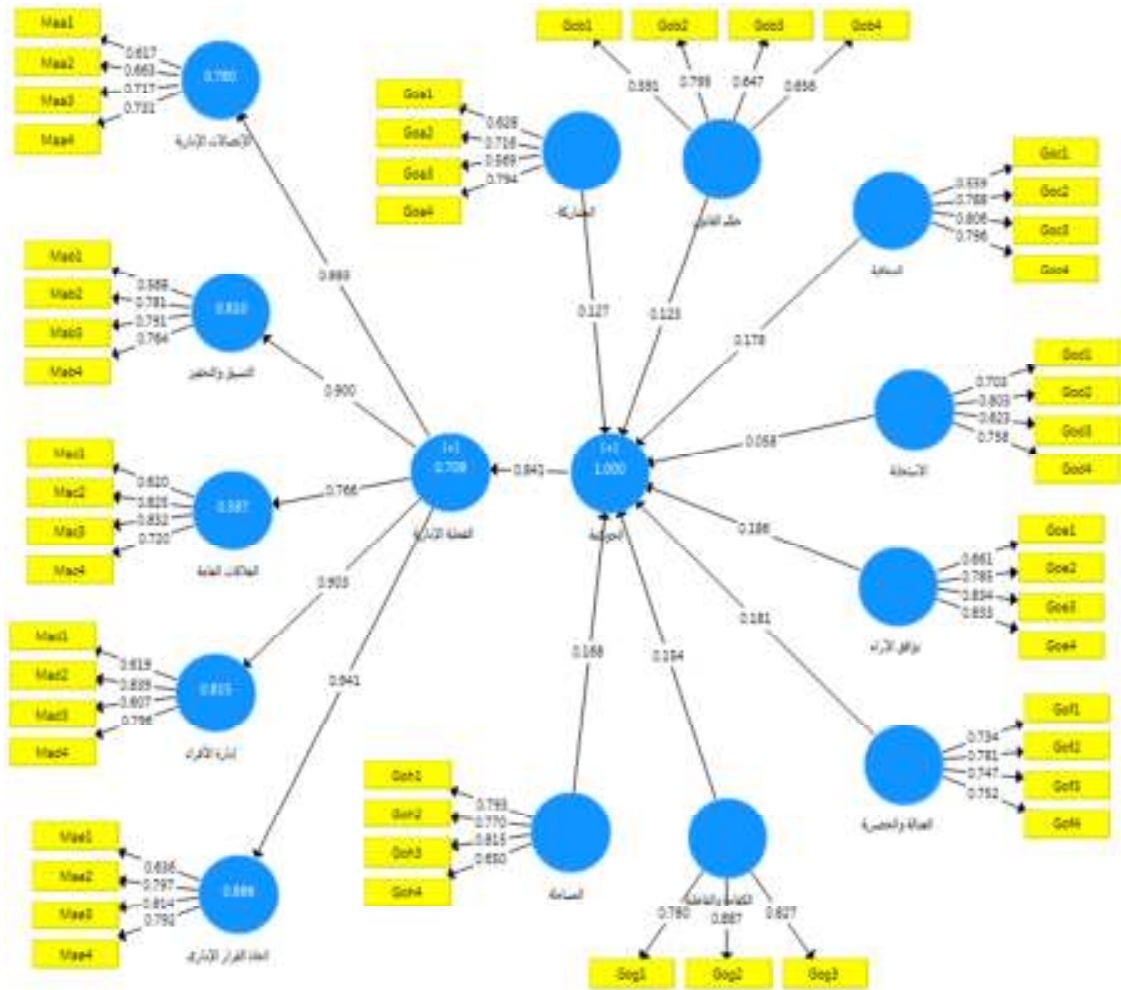
الجدول رقم (4-56): معاملات المسار لفرضية نموذج الحوكمة-العملية الإدارية لأعوان الرقابة

الفرضية	معامل المسار	الانحراف المعياري	احصائية ستودنت	القيمة الاحتمالية	اختبار الفرضية
H1*1	0.841	0.028	29.70	0.000	محقة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من الجدول رقم (4-56) أن معاملات المسار بين (الحوكمة - العملية الإدارية) من وجهة نظر أعوان الرقابة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($p \leq 0.05$)، أي أن النتيجة المتوصل إليها تؤكد وجود أثر معنوي موجب للحوكمة على العملية الإدارية، ويوضح الشكل رقم (4-4) الخاص بالنموذج البنائي الحوكمة - العملية الإدارية من وجهة نظر أعوان الرقابة معامل المسار ومعامل التحديد.

الشكل رقم (4-4): النموذج البنائي لأعوان الرقابة



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يظهر من خلال الشكل أن الحوكمة تفسر ما نسبته 70.8% من التغير في مستوى العملية الإدارية ($R^2=0.708$) من وجهة نظر أعوان الرقابة

ويبلغ حجم الأثر F^2 للحوكمة على العملية الإدارية 2.424 وهو حجم أثر قوي

2-4 نموذج التجار

1-2-4 التقييم القياسي للنموذج البحثي الحوكمة-العملية الإدارية الخاص بالتجار

تم تقييم نموذج البحث قياسياً من خلال دراسة موثوقية الاتساق الداخلي والصدق التقاربي والصدق التمايزي للنموذج

1-1-2-4 الموثوقية والصدق التقاربي لنموذج الحوكمة-العملية الإدارية الخاص بالتجار

تم التأكد من موثوقية الاتساق الداخلي لهذا النموذج من خلال معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب؛ والتأكد من الصدق التقاربي من خلال التحميلات الخارجية للعبارات (تشبعات العوامل) ومتوسط التباين المستخرج، ويوضح الجدولين رقم (4-57) ورقم (4-58) نتائج العناصر السابقة

جدول رقم (4-57): تشبعات النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية للتجار

البيان	العبارات	تشبعات العوامل	البيان	العبارات	تشبعات العوامل	البيان	العبارات	تشبعات العوامل
المشاركة	Goa1	0.746	توافق الآراء	Goe2	0.617	العدالة والحصارية	Maa3	0.767
	Goa2	0.673		Goe3	0.876		Maa4	0.819
	Goa3	0.716	Goe4	0.880	Mab1		0.829	
	Goa4	0.746	Gof1	0.801	Mab2		0.740	
حكم القانون	Gob1	0.855	الكفاءة والفاعلية	Gof2	0.742	التنسيق والتحفيز	Mab3	0.633
	Gob2	0.689		Gof3	0.726		Mab4	0.484
	Gob3	0.722		Gof4	0.854		Mac2	0.785
الشفافية	Gob4	0.868	المساءلة	Gog1	0.526	العلاقات العامة	Mac3	0.909
	Goc1	0.686		Gog2	0.872		Mac4	0.751
	Goc2	0.742		Gog3	0.870		Mad2	0.874
	Goc4	0.780		Goh1	0.672		Mad3	0.808
الاستجابة	God2	0.846	اتخاذ	Goh2	0.779	إدارة الأفراد	Mad4	0.668
	God3	0.723		Goh3	0.785		Mae1	0.744

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

0.811	Mae2	القرار	0.509	Goh4		0.528	God4	
0.775	Mae4	الإداري	0.619	Maa1	الاتصالات	0.674	Goe1	توافق الأراء
			0.550	Maa2	الإدارية			

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يبين الجدول رقم (4-57) أن النسبة الأكبر للتحميلات الخارجية أو تشبعات العوامل للعبارات هي أكبر من القيمة المطلوبة والمقدرة ب 0.7، في النسبة المتبقية للتحميلات الخارجية تقع قيمها بين 0.4 و 0.7 ولم يتم إزالة المؤشرات الخاصة بها لأن ذلك لا يحسن من معامل الثبات المركب (CR) أو متوسط التباين المستخرج (AVE)، كما أن إزالة هذه المؤشرات يؤثر على مصداقية المحتوى.

جدول رقم (4-58): نتائج النموذج القياسي الحوكمة-العملية الإدارية (الصدق التقاربي) للتجار

البيان	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	الصدق التقاربي
المشاركة	0,693	0,812	0,5	نعم
حكم القانون	0,791	0,866	0,6	نعم
الشفافية	0,585	0,781	0,5	نعم
الاستجابة	0,507	0,748	0,5	نعم
توافق الأراء	0,760	0,851	0,6	نعم
العدالة والحصرية	0,787	0,863	0,6	نعم
الكفاءة والفاعلية	0,655	0,810	0,6	نعم
المساءلة	0,641	0,785	0,5	نعم
الحوكمة	0,932	0,941	0,55	نعم
إتصالات إدارية	0,652	0,787	0,5	نعم
التنسيق والتحفيز	0,617	0,772	0,5	نعم
العلاقات العامة	0,748	0,858	0,7	نعم
إدارة الأفراد	0,687	0,830	0,6	نعم
اتخاذ القرار	0,674	0,821	0,6	نعم
العملية الإدارية	0,879	0,898	0,58	نعم

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

يتضح من الجدول (4-58) أن أغلب قيم معامل ألفا كانت أكبر من 0.6 وهي قيم مقبولة ما عدا قيمتين متعلقتين بالشفافية والاستجابة، كما أن قيم معامل الثبات المركب (CR) جاءت مرضية إذ كانت كل قيمها أكبر من 0.7، وفي هذه الحالة نلجأ إلى حساب القيمة الواقعة بين معامل ألفا ومعامل الثبات المركب بالنسبة لبعدي الشفافية والاستجابة وهاتين القيمتين يجب أن تتجاوزا 0.6 للتأكد من الموثوقية الحقيقية، وهذا على اعتبار أن معامل ألفا كرونباخ متحفظ في احتساب قيم الموثوقية حيث يعطي قيم منخفضة نسبياً، أما معامل الثبات المركب فيميل إلى المبالغة في تقدير موثوقية الاتساق الداخلي حيث يعطي قيم أعلى نسبياً، والموثوقية الحقيقية عادة ما تقع بين قيمة ألفا كرونباخ التي تمثل الحد الأدنى وقيمة معامل الثبات المركب أو الموثوقية المركبة التي تمثل الحد الأعلى (Hair jr, M Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014)، وعليه فالموثوقية الحقيقية لبعد الشفافية تقع بين 0.585 و0.781 وهي حتماً أكبر من 0.6، والموثوقية الحقيقية لبعد الاستجابة تقع بين 0.507 و0.748 وهي أكبر من 0.6، وعليه يمكن القول أن هناك موثوقية للاتساق الداخلي، كما أن هناك صدق تقاربي إذ أن كل قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر أو تساوي من 0.5. وتقييم الموثوقية والصدق التقاربي على أساس المقاييس الأربعة المتمثلة في معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب وتشبعات العوامل ومتوسط التباين المستخرج، ويمكن القول أن هناك موثوقية وصدق تقاربي لأداة الدراسة كون المتغيرات الكامنة في الدراسة قد حققت معيارين على الأقل معيار للموثوقية ومعيار للصدق التقاربي، وهذا الشرط محقق وفقاً للنتائج في الجدولين السابقين وعليه يمكن القول أن هناك صدق تقاربي لأداة الدراسة الحالية.

4-2-1-2-4 الصدق التمايزي لنموذج الحوكمة - العملية الإدارية الخاص بالتجار

تم التحقق من الصدق التمايزي للنموذج من خلال محك أو مصفوفة فورنل لاركر والتشبعات المتقاطعة (CL)، والجدول رقم (4-59) يبين نتائج مصفوفة فورنل لاركر.

جدول رقم (4-59): محك فورنل لاركر لنموذج الحوكمة- العملية الإدارية للتجار

إدارة الأفراد	اتخاذ القرار	الإداري	الإتصالات	الإدارية	الاستجابة	التنسيق	والشخصي	الشفافية	العدالة	والحصريّة	العلاقات العامة	الكفاءة	والفاعلية	المساءلة	المشاركة	توافق الآراء	حكم القانون
---------------	--------------	---------	-----------	----------	-----------	---------	---------	----------	---------	-----------	-----------------	---------	-----------	----------	----------	--------------	-------------

الفصل الرابع: تفويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

حكم القانون	توافق الآراء	المشاركة	المساعدة	الكفاءة والقابلية	العلاقات العامة	العدالة والمحصرية	الشفافية	التنسيق والتحفيز	الاستجابة	الإتصالات الإدارية	اتخاذ القرار الإداري	إدارة الأفراد
0,686	0,716	0,543	0,650	0,516	0,787	0,696	0,760	0,342	0,036	0,543	0,799	0,788
0,582	0,593	0,482	0,550	0,447	0,569	0,609	0,638	0,430	0,162	0,667	0,777	
0,640	0,519	0,595	0,642	0,574	0,559	0,704	0,444	0,494	0,196	0,697		
0,021	0,005	0,016	0,008	0,086	-0,039	-0,017	0,014	0,005	0,711			
0,532	0,435	0,384	0,464	0,477	0,360	0,478	0,274	0,684				
0,697	0,679	0,626	0,630	0,453	0,675	0,729	0,737					
0,846	0,718	0,732	0,767	0,689	0,670	0,782						
0,728	0,766	0,636	0,764	0,649	0,818							
0,729	0,783	0,692	0,709	0,773								
0,736	0,819	0,824	0,695									
0,645	0,745	0,721										
0,760	0,771											
0,787												

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

يتبين من خلال الجدول رقم (4-59) أن هناك بعض القيم لا تحقق معيار فورنل لاركر أي هناك قيم قليلة للجدر التربيعي لقيمة AVE أو إحصائية فونل لاركر لأبعاد معينة أقل من أعلى ارتباط لها مع أبعاد أخرى، ورغم أن معيار فورنل لاركر محقق في أغلبية القيم، إلا أنه من أجل التأكد من الصدق التمايزي تم حساب التشبعات المتقاطعة للعوامل والنتائج موجودة في الملحق رقم (05) حيث نجد أن كل التشبعات للعبارات تقريباً مع البعد التابعة له أكبر من تشبعاته المتقاطعة مع الأبعاد الأخرى، وعليه يمكن القول أن هناك صدق تمايزي لمتغيرات الدراسة.

4-2-2 النقيّم الهيكلّي للنموذج البحثي الحوكمة-العملية الإدارية الخاص بالتجار

تم التقييم الهيكلّي للنموذج من خلال حساب معاملات تضخيم التباين VIF ومعاملات المسار، مثلما هو موضح في الجدولين رقم (4-60) ورقم (4-61).

جدول رقم (4-60): معاملات تضخيم التباين نموذج الحوكمة-العملية الإدارية للتجار

العبارات	معامل تضخيم التباين	العبارات	معامل تضخيم التباين	العبارات	معامل تضخيم التباين
Goa1	1.281	Goe3	14.358	Maa4	1.490
Goa2	1.258	Goe4	14.452	Mab1	1.400
Goa3	1.369	Gof1	1.997	Mab2	1.232
Goa4	1.376	Gof2	1.382	Mab3	1.210
Gob1	2.961	Gof3	1.418	Mab4	1.099
Gob2	1.365	Gof4	2.304	Mac2	2.245
Gob3	1.304	Gog1	4.701	Mac3	2.359
Gob4	3.140	Gog2	1.628	Mac4	3.499
Goc1	1.194	Gog3	1.602	Mad2	1.909
Goc2	1.173	Goh1	1.198	Mad3	1.694
Goc4	1.183	Goh2	1.341	Mad4	1.191
God2	1.274	Goh3	1.450	Mae1	1.167
God3	1.146	Goh4	1.221	Mae2	1.615

الفصل الرابع: تقييم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

1.510	Mae4	1.245	Maa1	1.122	God4
		1.228	Maa2	1.255	Goe1
		1.378	Maa3	1.211	Goe2

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من الجدول رقم (4-60) أن أغلب معاملات تضخيم التباين هي أقل من 5، وعليه يمكن القول أنه لا توجد مشكلة للتعدد الخطي.

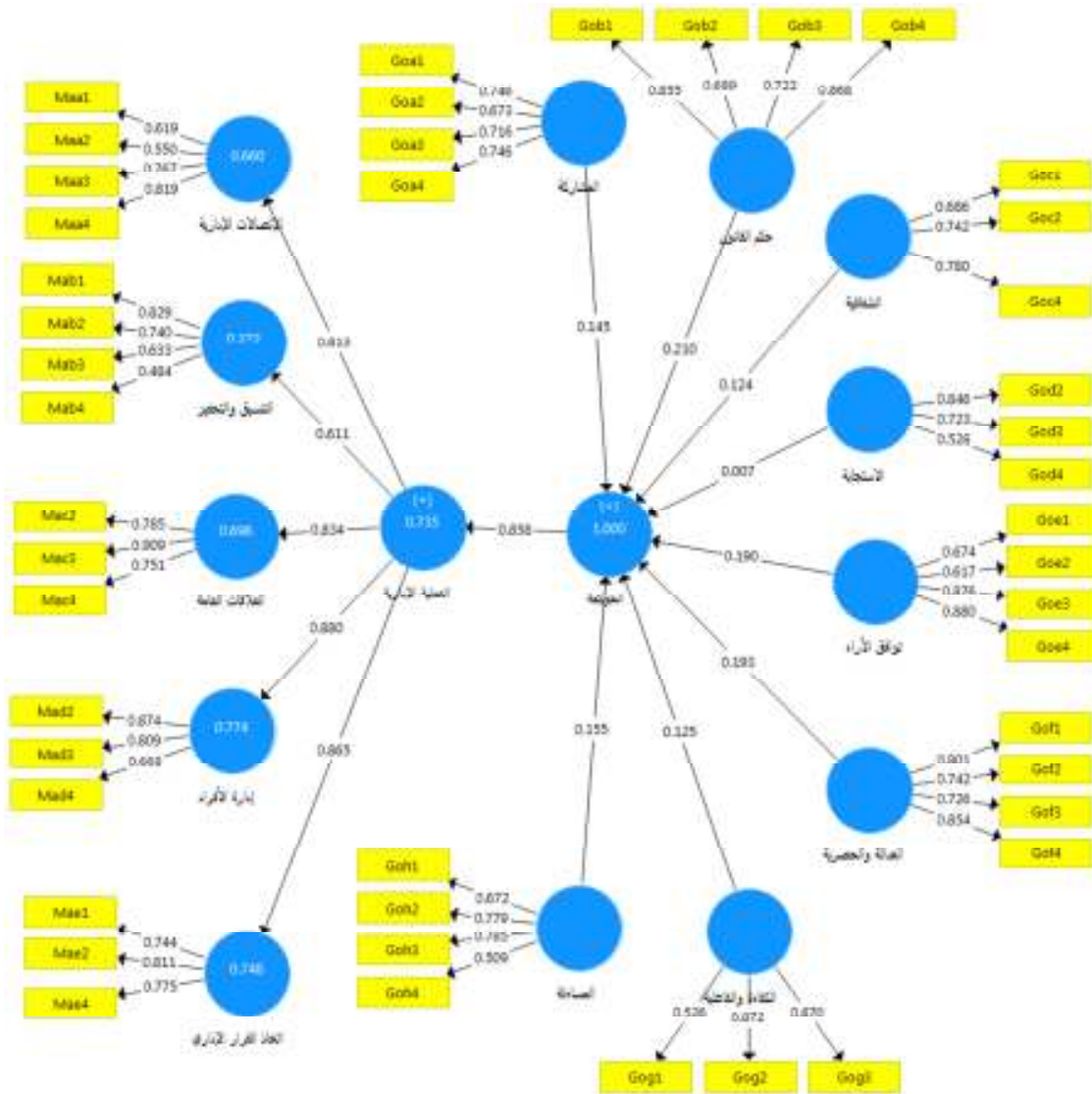
الجدول رقم (4-61): معاملات المسار لفرضية نموذج الحوكمة-العملية الإدارية للتجار

الفرضية	معامل المسار	الانحراف المعياري	احصائية ستودنت	القيمة الاحتمالية	اختبار الفرضية
H1*2	0.858	0.018	46.71	0.000	محقة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من الجدول رقم (4-61) أن معاملات المسار بين (الحوكمة - العملية الإدارية) من وجهة نظر التجار دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($p \leq 0.05$)، أي أن النتيجة المتوصل إليها تؤكد وجود أثر معنوي موجب للحوكمة على العملية الإدارية، ويوضح الشكل رقم (4-5) الخاص بالنموذج البنائي الحوكمة - العملية الإدارية من وجهة نظر التجار معامل المسار ومعامل التحديد.

الشكل رقم (4-5): النموذج البنائي للتجار



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يظهر من خلال الشكل أن الحوكمة تفسر ما نسبته 73.5% من التغيير في مستوى العملية الإدارية (R²=0.735) من وجهة نظر التجار

ويبلغ حجم الأثر F² للحوكمة على العملية الإدارية 2.778 وهو حجم أثر قوي

ويوضح الجدول رقم (4-6) المقارنة بين نموذجي أعوان الرقابة والتجار.

الفصل الرابع: تقويم العملية الإدارية في قطاع التجارة بالجزائر من منظور الحوكمة

جدول رقم (4-62): المقارنة بين نموذجي أعوان الرقابة والتجار

النموذج	معامل المسار	الانحراف المعياري	احصائية ستودنت	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد R^2	حجم الأثر F^2
الحوكمة -> العملية الإدارية لأعوان الرقابة	0.841	0.028	29.70	0.000	0.708	2.424
الحوكمة -> العملية الإدارية للتجار	0.858	0.018	46.71	0.000	0.735	2.778

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Smart PLS

يتبين من الجدول رقم (4-62) أن معامل المسار لنموذج التجار أكبر من معامل المسار لنموذج أعوان الرقابة، وكذلك بالنسبة لمعامل التحديد إذ أن الحوكمة تفسر ما نسبته 73.5% من التغير في مستوى العملية الإدارية في نموذج التجار مقارنة بنسبة 70.8% في نموذج أعوان الرقابة، وكذلك هو الأمر بالنسبة لحجم الأثر إذ بلغ 2.778 بالنسبة لنموذج التجار وهو أكبر من قيمة 2.424 التي تمثل حجم الأثر بالنسبة لأعوان الرقابة، وعليه يمكن القول أن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية H1.

خلاصة الفصل الرابع

تم من خلال هذا الفصل تحليل استجابات عينة أفراد الدراسة المتكونة من قسمين: عينة أعوان الرقابة وعينة التجار، ومن بين النتائج المتحصل عليها بعد تحليل استجابات عينة أعوان الرقابة نجد عدم حرص مديريات التجارة عينة الدراسة على محافظة التجار على قيمهم المهنية ووضع المصلحة العامة فوق كل اعتبار، وعدم شفافية إجراءات منح المكافآت والمنح والترقيات وكذلك عدم تشجيع الصديق لدى التجار ومنح امتيازات لهم بصفة عادلة، كما أكد أعوان الرقابة ضعف استجابة مديريات التجارة لمتطلبات مختلف أصحاب المصالح؛ ومن بين النتائج المتحصل عليها بعد تحليل استجابات عينة التجار نجد: ضعف تطبيق الاستجابة على مستوى مديريات التجارة عينة الدراسة، أو بمعنى آخر فإن مديريات التجارة لا تستجيب لأراء وحاجات ومتطلبات التجار ولا تقوم بخدمتهم ولا تحرص على أن يكون التاجر خادماً للزبائن أو المواطنين، كما لا تعمل على توفير وضمان السلع الضرورية والمقننة كما لا تسهر على توزيعها مع التجار، إضافة إلى أنها لا تحرص على توفير نظام للكفاءة والاستحقاق وتكافؤ الفرص وتحمل المسؤولية.

كما تم اختبار الفرضيات وتأكيد وجود علاقة وأثر موجب بين الحوكمة والعملية الإدارية على مستوى مديريات التجارة عينة الدراسة، أي أن الحوكمة تعمل على تقويم وإصلاح العملية الإدارية على مستوى هذه المديريات، كما تم التأكد من دعم التجار لنموذج الحوكمة - العملية الإدارية بصفة أكبر من أعوان الرقابة.

الخاتمة

خاتمة

إن تطوير عناصر العملية الإدارية يؤدي إلى تحقيق نظام إداري يكفل حقوق مختلف أصحاب المصالح والمواطنين سواء كان ذلك في مؤسسات خاصة أو عمومية أو كان على مستوى الدولة ككل، فالدول النامية والجزائر واحدة من هذه الدول هي ليست متخلفة بسبب قلة مواردها وإنما لأنها تدار بشكل متخلف، وهذا ينطبق على مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري، ولعل من أهم أسباب تخلفها الإداري قلة الفرص التي اتاحت لها من أجل التطور نظرًا لحدائتها، وقلة تجاربها مقارنة بما يحدث من تطورات في ميدانها في مختلف دول العالم لا سيما الأساليب والتقنيات المستعملة في إدارة القطاعات الخاصة وتعتبر الحوكمة واحدة من هذه الأساليب، فالتقنية الحديثة لإدارة المؤسسات العمومية تتطلب الاستفادة من كل التقنيات حتى تلك المستعملة في القطاع الخاص؛ ونظرًا لما يتميز به علم الإدارة من تغيرات تبعًا للتطورات التي تحدث في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، فالدول المتقدمة هي الأخرى لا تخلو من التخلف الإداري وهذا بدليل التغير والتقدم المستمر في علوم الإدارة لديها، ولكن الاستقرار النسبي أعطاها إيجابية تطوير الإدارة بصفة دائمة، على عكس الدول الأخرى التي تعاني من التغيرات المستمرة وتنوع أساليب الإدارة وابتعاد بعضها عن المنهج العلمي.

وقد تم من خلال هذه الدراسة التعرض إلى أسلوب من أساليب الإدارة العمومية الحديثة ألا وهو منهج الحوكمة في تقويم أداء مؤسسات وإدارات القطاع العام ومحاربة الفساد على مستواها، حيث بعد أن تعرضنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية حول الإدارة وماهي السبل والمناهج التي يجب أن تتبع من أجل تحويلها من إدارة تقليدية إلى إدارة عصرية تستجيب لمتطلبات مختلف أصحاب المصالح، اتضح أن مبادئ الحوكمة تعد علاجًا للأزمات التي تعيق تطور وتقدم العملية الإدارية من خلال نشرها للشفافية وتوفيرها للمعلومات لمستحقيها في الوقت المناسب وحرصها على عدالة الإجراءات والمساواة بين الموظفين وعدم التفرقة بينهم دون وجه حق، وكذا مساءلة كل الأطراف ومحاسبة الأفراد وتحملهم للمسؤولية عن أعمالهم...، فهي بذلك تعمل على عصرية وتطوير العملية الإدارية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية المتعلقة بالجانب النظري والتي مفادها أن اتباع مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري لمنهج الحوكمة والتزامها بمبادئها يؤدي إلى تحولها إلى مؤسسات عصرية تستجيب لمتطلبات المواطنين.

كما تم التطرق أيضا إلى معرفة دور الحوكمة في تطوير وتقوية العملية الإدارية على مستوى مديريات التجارة وكيف يمكن لكل بعد من أبعادها الثمانية التأثير على تقوية العملية الإدارية على مستواها، وبغية التحقق من فرضيات الدراسة الميدانية تم تحديد مجموعة من العبارات التي من شأنها التعرف على مدى توفر متغيرات الدراسة على أرض الواقع، ومن ثم تم التحقق إحصائياً من وجود علاقات بينها باستعمال أدوات إحصائية مختلفة، حيث أثبتت النتائج المتوصل إليها صحة الفرضيات الأربعة المتعلقة بالجانب التطبيقي، وتم تأكيد وجود علاقة بين الحوكمة والعملية الإدارية من خلال الفرضية الأولى، وتأكيد وجود أثر موجب بين الحوكمة وأبعادها مع العملية الإدارية من خلال الفرضيتين الثانية والثالثة، كما التأكد من دعم آراء التجار لنموذج الحوكمة-العملية الإدارية بصفة أكبر من آراء أعوان الرقابة من خلال الفرضية الرابعة، وعموماً توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- اقتراح نموذج نظري وتطبيقي يربط بين الحوكمة من خلال أبعادها (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، الاستجابة، توافق الآراء، العدالة والحصرية، الكفاءة والفاعلية، المساءلة) بالعملية الإدارية وعناصرها (الإتصالات الإدارية، التنسيق والتحفيز، العلاقات العامة، إدارة الأفراد، اتخاذ القرار الإداري).

- الحوكمة منهج قوي لإصلاح العملية الإدارية على مستوى مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري ويسمح بانتقالها إلى إدارات متطورة تستجيب لحاجات مستخدميها والمواطنين؛

- آراء عينة أعوان الرقابة حول أداء مديريات التجارة فيما يخص أبعاد الدراسة كانت منخفضة في أغلبها، ومن أهم نتائجها: عدم حرص مديريات التجارة على سريان المكافآت والمنح والترقيات والامتيازات على أساس شفاف فهي لا تمنح للأفراد والتجار كلما زادت أعباءهم وتضاعفت خبراتهم، كما لا تعمل على تحسيس موظفيها بأن لهم تأثير وأنهم غير معزولين ولا تتيح لهم الفرص للتطور، إضافة إلى أنها لا تهتم بمستخدميها ولا بالتجار بصفة صريحة فهي لا تسأل عن أحوالهم الشخصية ولا عن ظروف عملهم فهم لا يحرصون بتوجيه واتصال واضح.

- آراء عينة التجار حول أداء مديريات التجارة فيما يخص أبعاد الدراسة كانت منخفضة في أغلبها، ومن أهم نتائجها: عدم حرص مديريات التجارة على تحقيق نظام للكفاءة والاستحقاق وتكافؤ الفرص، وعدم حرصها

على تحمل الموظفين والتجار للمسؤولية عن أعمالهم والاعتراف بالأخطاء وعدم تعاملهم بالرشاوي والهدايا، إضافة إلى عدم اهتمامها بتوفر الشروط القانونية في التاجر والتي تسمح له بمزاولة نشاطه التجاري؛

- تشكل العدالة والحصرية، والمساءلة والاستجابة أفضل نموذج للإبحار يفسر تأثير مبادئ الحوكمة على العملية الإدارية؛

- هناك علاقة ارتباط بين الحوكمة والعملية الإدارية؛

- يوجد أثر موجب للحوكمة في تقويم العملية الإدارية؛

- آراء عينة التجار حول تأثير الحوكمة على العملية الإدارية أكثر تأكيداً من آراء أعوان الرقابة؛

في ضوء نتائج الدراسة السابق استعراضها، يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الحوكمة وإصلاح وتقويم العملية الإدارية على مستوى مديريات التجارة بصفة خاصة وعلى مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري بصفة عامة

- إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد الحوكمة في مديريات التجارة بصفة خاصة وفي مؤسسات وإدارات الوظيف العمومي الجزائري الأخرى بصفة عامة؛

- الاهتمام ببعدها الشفافية وذلك بإعلام الموظفين بالقرارات المهمة والتي تؤثر على وظائفهم، وكذا فيما يتعلق بالقرارات التي تؤثر في مساهمهم الوظيفي مما يؤثر إيجاباً على أدائهم من جهة، وإعلام التجار والمواطنين بصفة عامة بكل تغيير يهمهم أو يؤثر على نشاطهم أو منفعتهم من جهة أخرى؛

- الاهتمام ببعدها المشاركة ودوره في إرساء قيم التعاون وتبادل المعارف والمهارات بين الموظفين من جهة؛ وبين أصحاب المصالح من جهة أخرى من خلال الاهتمام بانشغالهم وتطوير الخدمة لتستجيب لمتطلباتهم؛

- اعتماد الأساليب الحديثة في الإدارة واستغلال الوسائل التكنولوجية في أداء الأعمال؛

- تكثيف ميكانيزمات المراقبة والمحاسبة على كل المستويات وتحمل المسؤولية كل حسب سلطته أو حقه في الاستفادة من الخدمات للتقليل من الفساد وأثاره؛

- تشجيع الابتكار والاهتمام بالأفكار الجديدة للموظفين والتجار والمواطنين بصفة عامة والتي من شأنها تحسين طرق أداء العمل الإداري، كما يعتبر ذلك حافزاً لهم في تطوير مؤسساتهم وتجارهم وأنفسهم؛
- إرساء نظام للكفاءة والإستحقاق وتكافؤ الفرص للموظفين والمواطنين أصحاب المصالح، ومنح الإمتيازات والمكافآت والترقيات والمنافع بناءً على أسس عادلة؛
- إرساء نظام جيد للإتصال يسمح بتشجيع التعاون بين الموظفين والإدارة من جهة، وبين التجار والمواطنين من جهة أخرى.

آفاق الدراسة

- في إطار الحديث عن الحوكمة ودورها في إصلاح العملية الإدارية وهو موضوع شاسع يحتاج إلى المزيد من البحث والتوسع، نقترح مجموعة من العناوين لكي تكون موضع أبحاث علمية في المستقبل:
- تأثير الشفافية على الإتصالات الإدارية؛
 - تأثير المشاركة على إدارة الأفراد؛
 - تأثير الاستجابة على اتخاذ القرار الإداري؛
 - تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاعات عمومية أخرى (قطاع التعليم العالي، قطاع التربية الوطنية...)
 - إضافة إلى مواضيع يتم من خلالها إدخال متغيرات وسيطية تربط بين الحوكمة والإدارة، كدراسة تأثير الحوكمة على العملية الإدارية من خلال اتخاذ القرار.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أحمد جلال جمال. (2016). مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية. السعودية: دار خالد اللحيايبي للنشر والتوزيع.
- 2- أحمد شبلي صبري. (2014). مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدانمارك ولبنان. بيروت، لبنان: الدار العربية للموسوعات.
- 3- أحمد محمود نهار. (2010). مكافحة الفساد (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار الفكر عمان.
- 4- البارودي منال. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين (الإصدار الطبعة الأولى). المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر: دار الكتب المصرية.
- 5- الجرواني نادية عبد الجواد، عبد المنعم هويدا محمد، و فهمي منال عبد الستار . (2014). الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية (الإصدار الطبعة الأولى). المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد ناشرون.
- 6- الجريسي خالد بن عبد الرحمان. (2012). أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. الرياض، المملكة العربية السعودية: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- 7- الخلايلة محمد. (2009). الإدارة المحلية (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 8- السلمي علي. (1999). الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 9- الشيمي حسني عبد الرحمان. (2009). إدارة المعرفة -الرأسمرفية بديلا (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 10- الصيرفي محمد. (2006). القيادة الإدارية الإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- 11- الصيرفي محمد. (2006). صمم هيكلك التنظيمي. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 12- الصيرفي محمد. (2006-2007). العملية الإدارية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- 13- الصيرفي محمد. (2014). الاحتراف الإداري الحكومي (المجلد الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 14- العديلي ابراهيم. (2018). فن الإدارة الحديثة. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 15- العطار فؤاد . (1979). النظم السياسية والقانون الدستوري. القاهرة: دار النهضة العربية.
- 16- القهوي ليث عبد الله. (2013). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر.
- 17- الكايد زهير عبد الكريم. (2003). الحكمانية قضايا وتطبيقات. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 18- الكرخي مجيد . (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: مطبعة الريان.
- 19- ألن باركر. (1998). كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار. (تيسير سلمان سامي، المترجمون) انترناشيونال ايديز هوم انكوربورييتد: المملكة العربية السعودية.
- 20- النجار عبد العزيز . (2008). الإدارة الذكية. الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.
- 21- إيمان أحمد يوسف. (2020). المهارات الإدارية وطرق تنميتها (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 22- أيمن عودة المعاني. (2010). الإدارة العامة الحديثة (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 23- جليلية لحبيب. (2019). إدارة الجودة الشاملة المفهوم- الأساسيات- شروط التطبيق. القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- 24- بوسقيعة أحسن. (2011). الوجيز في القانون الجزائري الخاص. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.

- 25- حافظ عبد الفتاح صفاء. (1991). الإدارة المحلية في عصر الولاية (21-254هـ/ 642-868م). مصر: المطبعة الإسلامية الحديثة -القاهرة.
- 26- حسن الدليمي عصام، و عبد الرحيم صالح علي. (2014). البحث العلمي أسسه ومناهجه. عمان، الأردن: الرضوان للنشر والتوزيع.
- 27- سيد سليمان عبد الرحمان. (2014). مناهج البحث. جامعة عين شمس: عالم الكتب.
- 28- صالح نبيل جمعة النجار. (2015). الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 29- عادل حسن، و زهير مصطفى. (1986). الإدارة العامة. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 30- عباس أنس عبد الباسط. (2018). الإدارة الاستراتيجية -رؤية معاصرة. جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية: دار النشر الدولي.
- 31- عبد العال النعيمي محمد، توفيق البياتي عبد الجبار، و جمال خليفة غازي . (2015). طرق ومناهج البحث العلمي. عمان، الأردن: الوراق للمشر والتوزيع.
- 32- عبد الفتاح رضوان محمود. (2012). القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين (الإصدار الطبعة الأولى). المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية.
- 33- عبد الفتاح رضوان محمود. (2013). صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق (الإصدار الطبعة الأولى). المجموعة العربية للتدريب والنشر -القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية.
- 34- عبد اللطيف عمر عصام. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل (الإصدار الطبعة الأولى). مدينة نصر، مصر: نيو لينك للنشر والتدريب.
- 35- عبد المعطي الخفاف. (2007). مبادئ الإدارة الحديثة -منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- 36- كونلو ريك، و واتسابو دوج. (2014). القيادة المتميزة -خطة ال31 يوما لتحفيز الموظفين والتواصل بطريقة إيجابية وكسب الجميع في صفك (الإصدار الطبعة الأولى). المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.

- 37- كيم كينيث أ، نوفسنجر جون، و موهر ديرك ج. (2010). حوكمة الشركات الأطراف الراصدة والمشاركة. (العشماوي محمد عبد الفتاح، و عنام غريب جبر، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- 38- للتدريب والنشر خبراء المجموعة العربية. (2018). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 39- لورانس أوتول، و كنيث مائير. (2013). الإدارة العامة المنظمات الحوكمة والأداء. (ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، المترجمون) القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 40- لينا جمال محمد. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري (الإصدار الطبعة الأولى). المملكة العربية السعودية: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- 41- مجموعة من الكتاب. (2016). القيادة الذكية ومهارات عمل الفريق (الإصدار الطبعة الأولى). دبي، الإمارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 42- مجموعة من المؤلفين. (1988). المنجد في اللغة والأعلام (الإصدار الطبعة الثلاثون). بيروت، لبنان: دار المشرق.
- 43- محمد أبو النصر مدحت. (2012). الإدارة بالحوافز -أساليب التحفيز الوظيفي الفعال (الإصدار الطبعة الأولى). المجموعة العربية للتدريب والنشر -القاهرة، مصر.
- 44- محمد أبو النصر مدحت. (2015). إدارة الجودة الشاملة- استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 45- محمد رفعت عبد الوهاب. (2005). مبادئ وأحكام القانون الإداري. منشورات الحلبي الحقوقية -بيروت، لبنان.
- 46- محمد سرور الحريري. (2016). إدارة المؤسسات الحكومية والعامة (الإصدار الطبعة الأولى). الأكاديميون للنشر والتوزيع -عمان، الأردن.

- 47- ممدانات أوجيني. (2007). سلوكيات في العملية الإدارية. (ترجمة المريية برزة كمال، المترجمون) عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 48- منصور بن نايف العتيبي، و ابراهيم الزين هجو. (2011). أصول الإدارة -المفاهيم والوظائف الأساسية (الإصدار الطبعة الأولى). شركة الرشد العالمية -الرياض، السعودية.
- 49- نسيم محمد علي. (2016). التوأمان الكفاءة والفعالية. المعادي، مصر: دار جوانا للنشر والتوزيع.
- 50- نعساني عبد المحسن. (2019). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- 51- يوسف كافي مصطفى. (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. دمشق، سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

ثانياً: القوانين والمراسيم

- 1- المؤرخ في 15 جويلية 2006 الأمر رقم 03-06. (16 جويلية، 2006). المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة الثالثة والأربعون.
- 2- المؤرخ في 20 فيفري 2006 القانون رقم 06-01. (08 مارس، 2006). المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- 3- المؤرخ في 21 ديسمبر 2010 المرسوم التنفيذي رقم 10-319. (22 ديسمبر، 2010). المتضمن إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة السابعة والأربعون.
- 4- المؤرخ في 23 مارس 1985 مرسوم رقم 85-59. (24 مارس، 1985). المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة الثانية والعشرين.
- 5- المؤرخ في 2 جوان 1966 الأمر 66-133. (08 جوان، 1966). المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة الثالثة.

- 6- المؤرخ في 30 مارس 1996 مرسوم تنفيذي رقم 96-93 . (06 مارس, 1996). المتضمن إنشاء غرف الصناعة والتجارة. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة الثالثة والثلاثون.
- 7- المؤرخ في 3 مارس 2010 مرسوم تنفيذي رقم 69-94 . (06 مارس, 2010). المتضمن إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة. ج ر ج ج، السنة الثالثة والثلاثون.
- 8- مؤرخ في 05 أكتوبر 1993 مرسوم رئاسي رقم 93-225. (10 أكتوبر, 1993). يتضمن إنشاء مجلس وطني اقتصادي واجتماعي. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة الثالثة والثلاثون.
- 9- مؤرخ في 14 أوت 2004 قانون رقم 04-08 . (18 أوت, 2004). المتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية. ج ر ج ج.
- 10- مؤرخ في 21 أبريل 1990 قانون رقم 90-11 . (25 أبريل, 1990). المتضمن علاقات العمل. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة السابعة والعشرون.
- 11- مؤرخ في 30 سبتمبر 2003 مرسوم تنفيذي رقم 03-318 . (05 أكتوبر, 2003). المعدل والمتمم للمرسوم 89-147 المتضمن إنشاء المركز الجزائري لمراقبة النوعية والزم وتنظيم عمله. ج ر ج ج، السنة الأربعون.
- 12- مؤرخ في 3 جويلية 2014 مرسوم تنفيذي رقم 14-194 . (6 جويلية, 2014). المتضمن تنظيم المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة الواحدة والخمسين.
- 13- مؤرخ في 5 أوت 1978 قانون رقم 78-12 . (08 أوت, 1978). المتضمن القانون الأساسي للعامل. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة الخامسة عشر.

ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية

- 1- ابراهيم بن محمد المفيز. (2006). الإعتداء على الموظف العام -دراسة تأصيلية تطبيقية مقارنة (رسالة ماجستير). قسم العدالة الجنائية - كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- 2- آل غزوي حسين عبد الجليل. (2010). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية. رسالة ماجستير -تخصص تحليل مالي. قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، الدانمارك: الأكاديمية العربية.
- 3- بسعيد أسامة نبيل. (2018-2019). دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه الطور الثالث -تخصص استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية. قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب -عين تموشنت.
- 4- تيشات سلوى. (2015/2014). آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية. رسالة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 5- حسن أحمد أيمن طه. (2008). المؤشرات المفاهيمية والعلمية للحكم الصالح. رسالة ماجستير تخصص تخطيط حضري وإقليمي. كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 6- رعد علي سلامة المحاميد. (2011). تقويم أثر نظم المعلومات الإدارية على عملية إتخاذ القرار: دراسة تطبيقية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة دكتوراه. معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان، السودان.
- 7- صالح عبد الناصر. (2010). الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية والتبعية. مذكرة ماجستير تخصص الدولة والمؤسسات العمومية. كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 1، الجزائر.
- 8- عبد الحكيم بوساحية . (2000). مسؤولية الموظف العام التأديبية (رسالة ماجستير). كلية الحقوق، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 9- عرابي محفوظ. (2018/2017). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة البليدة 02.
- 10- كواشي عتيقة. (2011). اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية -دراسة تحليلية مقارنة-. رسالة ماجستير تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية . قسم العلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر.

11- مبارك البداح محمد البداح. (2011). إنهاء خدمة الموظف العام بسبب عدم الكفاءة -دراسة مقارنة بين القانون الأردني والقانون الكويتي (رسالة ماجستير). كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط: جامعة الشرق الأوسط.

12- هندة مدفوني. (2016-2017). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة. أطروحة دكتوراه. جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

رابعاً: المجالات والدوريات

1- أحمد العبادي، عمر أقاسم ، و غالية بن يحي طيبي. (20 مارس, 2017). أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي الجزائري. مجلة دفاتر اقتصادية، 8.

2- أحمد سعيد سلمان. (2004). الإدارة العامة العربية الإسلامية مفاهيم ونظرات تأصيلية. مجلة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.

3- البسام بسام عبد الله. (2014). الحوكمة الرشيدة المملكة العربية السعودية -حالة دراسية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 3-23.

4- لحدابي داود عبد المالك، حسن العزيمي محمود عبده، و آل قريش سالم سعود. (2014). تقويم برنامج الدكتوراه بقسم الإدارة والتخطيط -جامعة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية.

5- الزعبي خالد يوسف، و الزيدي زينب حسين . (2012). أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، 653-695.

6- العبادوي جلييلة. (2019). مؤشر أداء الحوكمة المحلية (أداء التنمية من منظور المواطن). المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 04، 273-290.

7- العوامرة محمد عبد الله. (جوان, 2020). دور الحاكم الإداري في التطوير والإصلاح التنموي -دراسة تطبيقية على النموذج الأردني. مجلة المعارف -جامعة البويرة، المجلد 11، 129-153.

- 8- النبهان الحارث. (2015). قياس الأداء - حلول من الخبراء لتحديات يومية (الإصدار الطبعة الأولى). المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
- 9- الياسين بوجردة . (2018). الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 159-190.
- 10- أمزيان كريمة . (2019). تفعيل نظامي الرقابة القضائية والإدارية للحد من الفساد الإداري ونجاعته بالجزائر. مجلة آفاق علمية، المجلد 11، 114-134.
- 11- أيمن عودة المعاني. (2009). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 5.
- 12- بلعابد فايزة، مقدم عبد الجليل، و عدناني خولة. (أكتوبر، 2018). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 04، 104-116.
- 13- بن بعطوش فؤاد طارق. (جوان، 2017). الحوكمة العالمية والقانون: دراسة في ثلاثية القانون، الحوكمة والعملة. دفا تر السياسة والقانون، 93-104.
- 14- بن داود براهيم. (2015). التكاملية بين الحكم الراشد والمواطنة الصالحة في تجسيد الإصلاح الإداري. مجلة البحوث الإدارية والسياسية - جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 03، 106-113.
- 15- بن عشي عمار. (2018). أثر التمكين الإداري على تطبيق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة بسكرة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 35، 37-61.
- 16- بوجنان توفيق، و مروان محمد النسور. (2017). تطوير النظام الرقابي للدوائر الحكومية في الوطن العربي. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، 263-283.
- 17- بوسلمة حكيم، و عبد الصمد نجوى. (2018). تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري -دراسة تحليلية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 05، 91-102.

- 18- بوفاس الشريف، و بلايلية ربيع. (2017). المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 4، 270-290.
- 19- بوضياف عمار. (2015). تطور قطاع الوظيفة العامة في الجزائر -دراسة تاريخية وصفية تحليلية. مجلة الفقه والقانون، العدد 37.
- 20- تحريشي جمانة. (ديسمبر، 2019). دور الحوكمة في تفعيل الدور التنموي للقطاع العام، دراسة حالة الجزائر 2000-2014. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، 333-348.
- 21- جاب الله شافية. (2013). واقع ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية ودور الرقابة الإدارية كآلية لمكافحة. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد الثاني، 93-110.
- 22- حراش ابراهيم. (07 مارس، 2014). عصرنة إدارة الضرائب في ظل الإصلاح الإداري. مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي -المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالقلعة.
- 23- حيمود المختار. (2010). الحكامة الإدارية أسسها وعوائقها. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية.
- 24- خالد بن عبد الرحمان بن عبد العزيز المشعل. (2010). الحوكمة الاقتصادية المفاهيم والسياسات. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد 34.
- 25- راضية يوسف، و موسى بخاخشة. (26 سبتمبر، 2018). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم. مجلة التنمية الاقتصادية، مجلد 3.
- 26- رحماني سناء ، و رحماني موسى. (17 ديسمبر، 2018). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط -دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور الجزائر. جامعة الواد -الجزائر، مكتبة قطر الوطنية، قطر.
- 27- رميني جمال. (25 ديسمبر، 2017). إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر: خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية-سياسية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد رقم 09، 309-324.
- 28- سفيان كوديد، و نور الهدى بن الدين. (05 مارس، 2018). أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد والمالية، 4.

- 29- صالحى عبد الناصر . (2015). الموظف العمومي وعلاقته بالدولة. مجلة دراسات في الوظيفة العامة، 117-133.
- 30- صفوت صلاح الدين النحاس. (2010). أخلاقيات الوظيفة العامة. مجلة الإدارة، مجلد 47
- 31- طاشمة بومدين. (جوان، 2010). الحكم الرشيد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر. مجلة التواصل للعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- 32- طرفة محمد، و يوسف بومدين. (2017). إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الإبداع الإداري. مجلة التنمية والاستراتيجية، 351-371.
- 33- عابد محمد. (2017). أخلاقيات الوظيفة العمومية ومكافحة الفساد: المساهمة والتحديات. مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، 330-348.
- 34- عادل رزق. (2009). الإدارة الرشيدة الحكم الرشيد أو الحوكمة. الملتقى العربي الثاني "الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي".
- 35- عباس مزعل مشرف. (2007). أثر عملية التقييم في رفع كفاءة أداء العاملين. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، مجلد 2.
- 36- عبد الرضا الكمري نوفل. (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الحادية والأربعون، 282-301.
- 37- عبد السلام ابراهيم. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب. مجلة التنظيم والعمل، 7.
- 38- عبد السلام علي عمران حسن. (01 أبريل، 2018). التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 751-766.
- 39- عبد اللطيف بوصلاح، و قندوسي طاوس. (16 ديسمبر، 2016). أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الإداري للمشاريع. مجلة الاقتصاد والمناجمت، 15.

- 40- عريوة محاد ، و زغبة طلال. (2013). أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية، المجلد 36، 291-306.
- 41- علي موسى أمال. (2019). أهمية تحليل عوامل بيئة المنظمة في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. مجلة الاقتصاد والمال والأعمال، المجلد 2، 356-377.
- 42- قسوم حنان. (25 فيفري، 2018). أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري. مجلة أبحاث، المجلد 02.
- 43- كريمة بجرة. (جوان، 2017). استراتيجية صنع القرار عند المسيرين. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 3.
- 44- كشاط أنيس، و برياش توفيق. (ديسمبر، 2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، 297-328.
- 45- لفزة سلمى، و محمد الفاتح حمدي . (01 جويلية، 2018). أساليب وتقنيات الاتصال الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 01، 21-33.
- 46- محفوظ حمدون الصواف، و ليلي مصطفى محمد بلال. (2009). إتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة -دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، مجلد 31.
- 47- محمد كربوش، فاطمة بوهلال ، و عبد النور بلميمون . (01 ديسمبر، 2016). أثر الهيكل التنظيمي على صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 2.
- 48- محمود عليان. (1988). الإدارة العامة والإدارة التربوية. مجلة التربية.
- 49- مرزوق عنتر، و سي حمدي عبد المؤمن. (2018). الإنتقال إلى الحوكمة المحلية في الجزائر -دراسة في التحديات والآليات. مجلة التراث، المجلد الثامن، 214-230.

- 50- مصطفى التهامي. (2010). تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي. مجلة التنمية الإدارية، مجلد س. 28.
- 51- مناد علي. (2011). الحوكمة المؤسسية للهيئات العمومية. المجلة الجزائرية للمالية العامة، 78-96.
- 52- ميسم الصغير، و محمد بشير لبيق. (30 أبريل، 2011). أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل التخطيط الاستراتيجي وتحديات العولمة. مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 6، 84-99.
- 53- ميسون طلاع الزعبي. (30 جوان، 2009). أثر وحدات الرقابة الإدارية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. مجلة العلوم الانسانية، مجلد أ.
- 54- نجلاء فتحي محمد عبده. (2010). تطوير نظام شغل الوظائف العامة كمدخل لإصلاح الإدارة الحكومية في مصر مع التطبيق على الهيئة القومية للبريد. مجلة الإدارة، مجلد 47.
- 55- ندى عبد القادر عبد الستار. (2010). إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال الفكري -دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة بالمنطقة الجنوبية الأسمدة. مجلة دراسات إدارية، مجلد 3.
- 56- نهي محمد الخطيب. (2011). تقويم التدريب للإرتقاء بمستوى الموارد البشرية في ظل الدور الجديد للدولة. مجلة الإدارة، مجلد 49.
- 57- هارون بوالقول، و بوزيان رحماني جمال. (2017). دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 542-567.
- 58- يامنة ترايكية. (2016). إدارة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة "أنابيب" من القطاع العام ومؤسسة "موساوي" من القطاع الخاص بولاية برج بوعرييج. مجلة رماح للبحوث والدراسات.
- 59- يوب أمال. (2017). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 86-107.
- 60- يوسف جغلولي. (01 جوان، 2012). أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 1.

خامسًا: الملتقيات والمؤتمرات

- 1- أحمد بن عيشاوي. (نوفمبر، 2005). إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات. الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة.
- 2- أمين محمد. (أكتوبر، 2011). نحو منهجية وطنية لإعداد القيادات في القطاع الحكومي. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة.
- 3- آنا نادجروكيفيتش، و آخرون. (2012). تحسين أوضاع الحوكمة على مستوى الدولة. برلين -ألمانيا: مركز المشروعات الدولية ومنظمة النزاهة العالمية.
- 4- بروش زين الدين، و دهيمي جابر. (6-7 ماي، 2012). دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري. ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري.
- 5- رايس مبروك، و وآخرون. (06-07 ماي، 2012). الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر. ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري.
- 6- عبد المطلب غانم السيد. (2011). إعادة هندسة الإدارة الإلكترونية. مؤتمر إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري.
- 7- عبد المطلب غانم السيد. (2011). هياكل القطاع الحكومي: الأهمية والوظائف. مؤتمر إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، الصفحات 235-283.
- 8- غادر محمد ياسين. (15-17 ديسمبر، 2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. مؤتمر علمي دولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة".

سادسًا: التقارير والندوات

- 1- المركز الوطني للسجل التجاري CNR C. (2019). السجل التجاري مؤشرات وإحصائيات. المركز الوطني للسجل التجاري: وزارة التجارة.
- 2- المركز الوطني للسجل التجاري CNRC. (2018). السجل التجاري مؤشرات وإحصائيات. المركز الوطني للسجل التجاري: وزارة التجارة.

- 3- المركز الوطني للسجل التجاري CNRC.
(2010؛2011؛2012؛2013؛2014؛2015؛2016؛2017؛2018؛2019).
السجل التجاري مؤشرات وإحصائيات. المركز الوطني للسجل التجاري: وزارة التجارة الجزائرية.
- 4- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. المملكة العربية السعودية.
- 5- أنور أحمد رسلان. (2009). فلسفة الوظيفة العامة، حقوق وواجبات الموظف العام ونظم تأديبه. ندوة التشريعات الحاكمة للخدمة المدنية في الوطن العربي.
- 6- جيليان ديل. (2006). اتفاقيات مكافحة الفساد في الشرق الأوسط وشمال افريقيا - دور المجتمع المدني في إنجاح الاتفاقيات. برلين - ألمانيا: منظمة الشفافية العالمية.

6- المواقع الإلكترونية

- 1- ألكس <http://www.algex.dz/>
- 2- المديرية الجهوية للتجارة <http://www.drcbatna.dz/>.
- 3- الشركة الجزائرية للمعارض والصادرات <https://www.safex.dz>
- 4- المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرمز <https://www.cacqe.org>
- 5- المركز الوطني للسجل التجاري <https://sidjilcom.cnrc.dz/>
- 6- وزارة التجارة الجزائرية <https://commerce.gov.dz/>
- 7- منظمة الشفافية الدولية <https://www.transparency.org>

- 1- Albert, P. (2009). Operations Management. Denmark: Ventus Publishing ApS.
- 2- Alejo José, G. (2008). Corporate Governance and Ethics. U.K: Edward Elgar Publishing Limited.
- 3- Andrew , R., Stephanie, d., & &, o. (2004). Engaging the Board corporate governance and information assurance. Europe: RAND.
- 4- Armenia, A. (2009). New Public Management . Administration & Management Public, 83-88.
- 5- Aven, T., & Renn, O. (2010). Risk Management and Governance. Germany: Springer -Verlag Berlin.
- 6- Barabel, M. (2010). Manageor les Meilleures Pratiques du Management . Paris: Dunod.
- 7- Bob, J. (1998). MANAGING OPERATIONS. the Institute of Management: BritishLibrary Cataloguing in Publication Data.
- 8- Christopher , M., & Tim, F.-l. (2008). Management and Leadership Developement. London: SAGE Publications.
- 9- Chuck, W. (2009). Management 5e. USA: SOUTH-WESTERN Cengage Learning.
- 10- Cohen, J. (2013). Statistical Power Analysis for the Behavioral Science. New York: Routledge

- 11- David L, G. (2014). Quality Management for Organizational Excellence– Introduction to Total Quality. USA: Pearson New International Edition.
- 12- Derick W, B. (2005). Rebuilding Governance. Public Administration & Development, 3-14.
- 13- Dubrin Andrew J .(2010) .Essentials of Management .USA: SOUTHERN WESTERN CENGAGE Learning.
- 14- Falk, R., & Miler, N. (1992). A Primer for Soft Modeling . University of Akron Press.
- 15- Francesco, C. (2008). The Knowledge Creation Potential of Management Consulting. Amsterdam –Netherlands: IOS press.
- 16- Frédérique, P. (2010). Management des compétences. Paris: DUNOD.
- 17- Geert, B. (2015). Governance: a typology and some challenges. In M. Andrew, & J. Karen, the international handbook of public administration and governance (pp. 35-55). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- 18- Greg, A., & Theodore, A. (2015). Public administration and governance in the USA. In M. Andrew, & J. Karen, the international handbook of public administration and governance (pp. 199-225). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- 19- Hair jr, J. F., M Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A PRIMER ON PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE Publication; Inc.
- 20- Hervey, M. (2010). Project Management –Fourth Edition. Harlow England: Pearson.

- 21- Hydén, G., & Samuel, J. (2011). Making the State Responsive—experience with Democratic Governance Assessments. New York: UNDP.
- 22- James A, F., & Mona J, F. (206). Service Management –Fifth Edition. New York: McGraw.Hill Companies.
- 23- Jone C, S. (2003). Corporate Governance and Risk. USA: Library of congress cataloging-in- publication data.
- 24- Kevin , K., & & others. (2005). Corporate Governance–Accountability Enterprise and Internatuonal Comparisons. USA: John Wiley & Sons, Ltd, England.
- 25- Kim Synhyuk .(2014) .Emerging patterns of Regional Governance in East Asia تأليف Kim Soonhee ،Ashley Shena و ،Lambright W. Henry ،Public Administration and International Relations .(150–138) United Kingdom: Edward Elgar Publishing limited.
- 26- Pierre , C. (2018). Manuel de governance d'entreprise. Paris: EYROLLES.
- 27- Ram, N. (2005). A Modern Approach to Operations Management. New Delhi: NEW AGE International (P) Ltd; Publishers.
- 28- Read, J. (2007). Records Management. USA: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.
- 29- Robert, K. (2009). Management. New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- 30- Sanjay, M. (2013). business Process Reengineering. New York: Springer.
- 31- Stephn P, R., & Mary, C. (2012). Management. New Jersey: Pearson Education,Inc.

- 32- Vinsenzo, M. (2012). Business Technology Organisation. London: Springer.
- 33- Warren R, P., Raymound F, A., & Gemmy S, A. (2007). Management 9E. USA: THOMSON South-Western.
- 34- William M, P., Robert J, H., & Jack R, K. (2013). Foundations of Business. USA: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.

ثانياً: الأطروحات

- 1- Alain, J. (2004, Octobre 8). Contribution a la Modelisation de la Satisfaction client par la Logique Floue. These Doctorat. INSA de Lyon, france.

ثالثاً: المجلات والدوريات

- 1- Bingham, R., & Bowen, W. (1994). "Mainstream" public administration. Public Administration Review, Vol. 54, 204-208.
- 2- Charles, C. (2012). Public management in an age of complexity. International Journal of Public Sector Management, Vol. 25, 464-472.
- 3- Chin, W. (1998). Issues and Opinion on Strucural Equation Modeling. Commentary Management Informaton Systems Quarterterly, Vol 22.
- 4- Denita, C., & Andrea, B. (2012). Governing cutback management is there a global strategyfor public administrations? International Journal of Public Sector Management, Vol. 25, 428-436.
- 5- Shahjahan H, B., & Francis, A. (2011). Public Sector reform in Kazakhstan: issues and perspective. International Journal of Public Sector Management, Vol. 24, 227-249.

- 6- Wayan, T. (2000). Facts, Myths and Monsters: understanding the principles of good governance. The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, 108-124.
- 7- Zerwal , S., & Tadjine, F. (2019). Good Governance and Development: a critical analysis of the relationship. The Reviewer of Political Studies, Vol 3, 178-188.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- 1- worldbank worldbank . (20 September, 2019)
<http://info.worldbank.org/governance/wgi>, <http://www.worldbank.org>
- 2- Yep Kio Sheng .(2013) .<https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf> من www.unescap.org: تاريخ الاسترداد 18 03 ,2018 ،
<https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان الموجه لأعوان الرقابة

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

نيابة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي

السادة المحترمين: أعوان الرقابة بمديرية التجارة

السلام عليكم، تحية طيبة وبعد

أرجو منكم العمل على تعبئة هذه الاستبيان، والذي يحتاج إلى درجة عالية من الاهتمام والتركيز من أجل إضفاء مصداقية أكثر على نتائج الدراسة.

علماً بأن تعبئة هذه الاستمارة يدخل ضمن إجراءات دراسة علمية بعنوان

تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري من منظور الحوكمة

دراسة حالة قطاع التجارة في الجزائر

الدراسة هي ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، أمل من سعادتكم استيفاء تعبئة الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة والإجابة عن كل الفقرات محاولة لإصلاح قطاعكم وخدمة للبحث العلمي، ونرجو منكم قراءة العبارات التالية قبل الإجابة عن محتوى الفقرات

1- التركيز على محتوى الفقرة وفهم معناها قبل الإجابة

2- الإجابة تعبر عن الواقع الموجود في المديرية وليس ما ترونه مناسباً

إن جميع البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم تعاونكم

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: قادم عبد الحميد

hamid04kad@gmail.com

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى الإجابة عن الأسئلة الآتية والتي تتضمن معلومات عامة تتعلق بالمستجوب، من خلال وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3- مديرية التجارة لولاية مديرية ولائية مديرية جهوية

4- المؤهل العلمي: ثانوية فما دون بكالوريا فما أعلى

ليسانس فما أعلى ماجستير فما أعلى

5- عدد سنوات العمل بمديرية التجارة من سنة - أقل من 5 سنوات.

من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات.

من 10 سنوات - أقل من 15 سنة

من 15 سنة - أقل من 20 سنة

من 20 سنة فأكثر.

القسم الثاني: فيما يأتي مجموعة من العبارات الخاصة بتقويم العملية الإدارية لمديريات التجارة في الجزائر من منظور الحوكمة بالإعتماد على محورين يشمل المحور الأول ثمانية عناصر للحوكمة الإدارية والمحور الثاني يشمل خمسة عناصر للعملية الإدارية .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	معارض	معارض بشدة
المحور الأول: الحوكمة الإدارية						
*	المشاركة					
01	تحرص مديرية التجارة على التعاون بين موظفيها ومع التجار من أجل حل المشاكل بصفة تشاركية.					
02	تعمل مديرية التجارة على خلق روح العمل الجماعي بمنح فريق العمل قدرًا من التمكين والحرية والاستقلالية في أداء العمل.					
03	الاهتمام بالأفكار الجديدة للأفراد والتي تهدف لتحسين جودة الخدمة المقدمة وتشجيع المبادرة والإبداع.					
04	يكون للجميع رأي في صناعة القرار سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق ممثلين.					
*	حكم القانون					
05	تحرص مديرية التجارة على سيادة القانون بحيث نجد أن كل الأطراف لها ثقة بالقوانين.					
06	تحرص مديرية التجارة على المحافظة على أسرار الوظيفة ووضع المصلحة العامة فوق كل اعتبار					
07	تحرص مديرية التجارة على أن يقوم الموظفون والتجار بالمطالبة بحقوقهم وفق ما يسمح به القانون والابتعاد عن التحريض وفساد الوضع الإداري.					
08	تتم كل الأعمال في مديرية التجارة بصفة قانونية في إطار تحقيق العدالة.					
*	الشفافية					
09	تتخذ القرارات داخل المديرية بشفافية بحيث تكون المعلومات متوفرة وبحرية للأشخاص المعنيين ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية ومفهومة.					

				10	تسري المكافآت والمنح والترقيات والامتيازات على أساس شفاف فهي تمنح للأفراد والتجار كلما زادت أعباءهم وتضاعفت خبراتهم.
				11	تشجع المديرية الصدق لدى الموظفين في تعاملهم مع بعضهم ومع التجار والمواطنين وعدم استغلال المنصب الوظيفي للأغراض الشخصية.
				12	يتم تقييم الموظفين من قبل الإدارة بعدالة وعن طريق معايير واجراءات شفافة وبصفة مباشرة وتتوفر المعلومات للمعنيين.
الاستجابة					*
				13	تستجيب مديرية التجارة لأراء وحاجات ومتطلبات موظفيها والتجار.
				14	تكفل مديرية التجارة حقوق أصحاب المصالح وتوجه عملياتها نحو خدمتهم.
				15	تحرص مديرية التجارة على ان يكون الموظف خادماً للمواطنين ويعمل على قضاء حوائجهم وتأمين متطلباتهم.
				16	يعتمد موظفو المديرية على بعضهم البعض ويتعاونون في أداء العمل فيما بينهم ومع التجار.
توافق الآراء					*
				17	توفر مديرية التجارة بيئة عمل يتم التوصل فيها إلى أحسن اتفاق جماعي وكيف يمكن تحقيقه.
				18	الحرص على الاحترام المتبادل بين الموظفين ومع التجار والاتفاق على تحسين جودة الخدمات.
				19	تحرص مديرية التجارة على التحلي بالخلق الحسن ومكارم الأخلاق والصبر وعدم الخروج عن الطبيعة في حالة الغضب لوجود مشاكل عائلية أو شخصية.
				20	تحرص المديرية على احترام الموظفين والتجار لعادات وتقاليد المجتمع.
العدالة والحصريّة					*
				21	يشعر موظفو مديرية التجارة أن لهم تأثير وأهم غير معزولين وتتاح لهم الفرص.
				22	تحرص مديرية التجارة على تخليص إدارتها من السلوكات المشينة كالمحسوبية والفساد الإداري.
				23	تعديل المديرية بين موظفيها فيما يخص القرارات المتعلقة بمسار الموظف كالتوظيف والعطل والنقل والاستفادة من برامج التدريب.

					تفرض مديرية التجارة النظام وتطبيق القوانين على الجميع دون تفرقة ولا تمييز.	24
الكفاءة والفاعلية						*
					تحرص مديرية التجارة على تحقيق نظام للكفاءة والاستحقاق وتكافؤ الفرص وتحمل المسؤولية.	25
					كل العمليات التي تقوم بها مديرية التجارة تؤدي إلى نتائج تتوافق مع احتياجات الموظفين والتجار والمواطنين ككل.	26
					يتم استغلال موارد مديرية التجارة بطريقة مثلى تسمح باستمرارها والمحافظة عليها.	27
المساءلة						*
					توضح المديرية كيفية استخدام السلطة والقيام بالمسؤوليات وتقبل المسؤولين للنقد وتحمل المسؤولية عن الفشل.	28
					تحرص مديرية التجارة على احترام الموظف لأوقات العمل وعدم ممارسة أعمال أخرى والحفاظ على ممتلكات المديرية ومصالحها، ومعاملة الآخرين باحترام.	29
					تحرص مديرية التجارة على مساءلة كل الأطراف موظفين وتجار بشفافية وفي إطار القانون.	30
					تحرص مديرية التجارة على تحمل الموظفين والتجار للمسؤولية عن أعمالهم والاعتراف بالأخطاء وعدم تعاملهم بالرشاوي والهدايا.	31
المحور الثاني: تقويم العملية الإدارية						
الإتصالات الإدارية						*
					تهتم مديرية التجارة باستعمال وسائل الإتصال الدقيقة والتي تستهلك أقل تكلفة وأقل وقت (الإعلام بالأسعار والتعريفات وشروط البيع مثلاً).	32
					توفر مديرية التجارة المعلومات حول أهدافها وبرامجها وخططها للموظفين وأعوان الرقابة كما تسهر على مشاركتهم في رسم هذه الأهداف.	33
					تهتم مديرية التجارة بمستخدميها والتجار بصفة صريحة من خلال السؤال عن أحوالهم الشخصية وظروف عملهم فهم يحضون بتوجيه واتصال واضح.	34
					تحرص مديرية التجارة على التعاون بين الموظفين والرؤساء والزملاء وحسن السلوك بينهم ومع التجار.	35
التنسيق والتحفيز						*

				توضع برامج فرعية لأعوان الرقابة من أجل تنفيذها في إطار الخطة الكلية للمديرية ووفقاً للأهداف المنشودة وحماية المستهلك.	36
				تجمع الأنشطة المتشابهة في وحدات إدارية توضح فيها المسؤوليات والسلطات لكل وحدة من أجل منع التداخل والإزدواجية بين الأنشطة.	37
				تحدد مديرية التجارة الأوامر بدقة وتعمل على تحمل المسؤوليات كل على قدر واجباته.	38
				تدفع مديرية التجارة الموظفين نحو بذل المزيد من الجهود من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً.	39
العلاقات العامة					*
				تساهم مديرية التجارة في خلق مناخ عمل تسوده الثقة والاستمرار بينها وبين الموظفين فيما بينهم ومع التجار.	40
				تعلم مديرية التجارة موظفيها والتجار بالقوانين والخدمات حتى يكونوا على اطلاع دائم من أجل تسهيل التعاون فيما بينهم.	41
				تسهل مديرية التجارة على معرفة حاجات ومتطلبات الموظفين والتجار والتواصل معهم والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم	42
				تشارك مديرية التجارة وتوسع اتصالاتها مع المؤسسات والجهات الأخرى التي لها علاقة معها.	43
إدارة الأفراد					*
				توظف مديرية التجارة الأشخاص الذين تتوفر فيهم المواصفات الجسمانية والعقلية والاجتماعية التي تمكنهم من شغل الوظيفة.	44
				تكفل مديرية التجارة حق الموظفين في الترقية والترقية العادية وتبعدها عن كل أشكال المحاباة والمحسوبية والتواطؤ.	45
				أجور موظفي قطاع التجارة كافية لتلبية حاجاتهم الأساسية وتشعرهم بالأمان وتسمح بإدماجهم في العلاقات الإجتماعية.	46
				توفر مديرية التجارة لموظفيها نظام للتدريب يزودهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها كمهارات التفاوض واتخاذ القرار.	47
اتخاذ القرار الإداري					*
				تقوم مديرية التجارة بمشاركة موظفيها والتجار في اتخاذ القرارات.	48

					49	تعمل مديرية التجارة على اقناع الموظفين والتجار بمحتوى القرار فهي لا تكتفي بإصداره فقط.
					50	ترضي القرارات التي تصدرها مديرية التجارة جميع الأطراف أصحاب المصالح.
					51	تصدر مديرية التجارة القرارات الجيدة فيما يخص الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمين لأداء العمل.

الملحق رقم (02) الاستبيان الموجه للتجار

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

نيابة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي

السادة تجارنا الأعزاء

السلام عليكم، تحية طيبة وبعد

أرجو منكم العمل على تعبئة هذه الاستبيان، والذي يحتاج إلى درجة عالية من الاهتمام والتركيز من أجل إضفاء مصداقية أكثر على نتائج الدراسة.

علماً بأن تعبئة هذه الاستمارة يدخل ضمن إجراءات دراسة علمية بعنوان

تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري من منظور الحوكمة

دراسة حالة قطاع التجارة في الجزائر

الدراسة هي ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، أمل من سعادتكم استيفاء تعبئة الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة والإجابة عن كل الفقرات محاولةً لإصلاح قطاعكم وخدمةً للبحث العلمي، ونرجو منكم قراءة العبارات التالية قبل الإجابة عن محتوى الفقرات

3- التركيز على محتوى الفقرة وفهم معناها قبل الإجابة

4- الإجابة تعبر عن الواقع الموجود في المديرية وليس ما ترونه مناسباً

إن جميع البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم تعاونكم

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: قادم عبد الحميد

hamid04kad@gmail.com

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى الإجابة عن الأسئلة الآتية والتي تتضمن معلومات عامة تتعلق بالتاجر المستجوب، من خلال وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3- طبيعة النشاط

4- المؤهل العلمي: ثانوية فما دون بكالوريا فما أعلى
 ليسانس فما أعلى ماجستير فما أعلى

5- عدد سنوات النشاط من سنة - أقل من 5 سنوات.
 من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات.
 من 10 سنوات - أقل من 15 سنة
 من 15 سنة - أقل من 20 سنة
 من 20 سنة فأكثر.

القسم الثاني: فيما يأتي مجموعة من العبارات الخاصة بتقويم العملية الإدارية لمديريات التجارة في

الجزائر من منظور الحوكمة بالإعتماد على محورين يشمل المحور الأول ثمانية عناصر للحوكمة الإدارية والمحور

الثاني يشمل خمسة عناصر للعملية الإدارية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	معارض	معارض بشدة
المحور الأول: الحوكمة الإدارية						
*	المشاركة					
01	تحرص مديرية التجارة على التعاون بين موظفيها ومع التجار من أجل حل المشاكل بصفة تشاركية.					
02	تعمل مديرية التجارة على التواصل مع التجار ومنحهم قدرًا من التمكين والحرية والاستقلالية في أداء العمل.					
03	الاهتمام بالأفكار الجديدة للتجار والتي تهدف لتحسين جودة الخدمة المقدمة وتشجيع المبادرة والإبداع.					
04	يكون للجميع رأي في صناعة القرار بالمديرية سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق ممثلين.					
*	حكم القانون					
05	تحرص مديرية التجارة على سيادة القانون بحيث نجد أن كل الأطراف لها ثقة بالقوانين.					
06	تحرص مديرية التجارة على محافظة التجار على قيمهم المهنية ووضع المصلحة العامة فوق كل اعتبار					
07	تحرص مديرية التجارة على أن يقوم الموظفون والتجار بالمطالبة بحقوقهم وفق ما يسمح به القانون والابتعاد عن التحريض وفساد الوضع الإداري.					
08	تتم كل الأعمال في مديرية التجارة بصفة قانونية في إطار تحقيق العدالة.					
*	الشفافية					
09	تتخذ القرارات داخل المديرية بشفافية بحيث تكون المعلومات متوفرة وجزئية للأشخاص المعنيين ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية ومفهومة.					

				تسري المكافآت والمنح والترقيات والامتيازات على أساس شفاف فهي تمنح للأفراد والتجار كلما زادت أعباءهم وتضاعفت خبراتهم.	10
				تشجع المديرية الصدق لدى التجار في تعاملهم مع بعضهم ومع أعوان التجارة وعدم استغلال سجلاتهم التجارية خارج نشاطها.	11
				يتم منح الامتيازات للتجار بعدالة وعن طريق معايير واجراءات عادلة وشفافة.	12
الاستجابة					*
				تستجيب مديرية التجارة لأراء وحاجات ومتطلبات موظفيها والتجار كما لا يعارض التجار أداء وظيفة الرقابة.	13
				تكفل مديرية التجارة حقوق أصحاب المصالح وتوجه عملياتها نحو خدمتهم.	14
				تحرص مديرية التجارة على ان يكون التاجر خادماً للمواطنين ويعمل على قضاء حوائجهم وتأمين متطلباتهم.	15
				تحرص المديرية على ضمان توفر السلع الضرورية والمقننة وتسهر على توزيعها بالتعاون مع التجار.	16
توافق الآراء					*
				توفر مديرية التجارة بيئة عمل يتم التوصل فيها إلى أحسن اتفاق جماعي وكيف يمكن تحقيقه.	17
				تحرص مديرية التجارة على الاحترام المتبادل بين الموظفين ومع التجار والاتفاق على تحسين جودة الخدمات.	18
				تحرص مديرية التجارة على التحلي بالخلق الحسن ومكارم الأخلاق والصبر وعدم الخروج عن الطبيعة في حالة الغضب لوجود مشاكل عائلية أو شخصية.	19
				تحرص المديرية على احترام الموظفين والتجار لعادات وتقاليد المجتمع.	20
العدالة والحصريّة					*
				تتيح مديرية التجارة فرص متكافئة للتجار دون تمييز بينهم.	21
				تحرص مديرية التجارة على تخليص إدارتها من السلوكات المشينة كالمحسوبية والفساد الإداري.	22
				يتم تقييم التجار من قبل المديرية بناء على معايير عادلة وواضحة.	23
				تفرض مديرية التجارة النظام وتطبيق القوانين على الجميع دون تفرقة ولا تمييز.	24

الكفاءة والفاعلية					*
				تحرص مديرية التجارة على تحقيق نظام للكفاءة والاستحقاق وتكافؤ الفرص وتحمل المسؤولية.	25
				كل العمليات التي تقوم بها مديرية التجارة تؤدي إلى نتائج تتوافق مع احتياجات الموظفين والتجار والمواطنين ككل.	26
				يتم استغلال موارد مديرية التجارة بطريقة مثلى تسمح باستمرارها والمحافظة عليها.	27
المساءلة					*
				توضح المديرية كيفية استخدام السلطة والقيام بالمسؤوليات وتقبل المسؤولين للنقد وتحمل المسؤولية عن الفشل.	28
				تحرص مديرية التجارة على احترام التجار لقواعد وممارسات مهنتهم ونشاطهم التجاري ومواقيت الفتح والغلق لمخاتهم والتزامهم بالمدامات.	29
				تحرص مديرية التجارة على مساءلة كل الأطراف موظفين وتجار بشفافية وفي إطار القانون.	30
				تحرص مديرية التجارة على تحمل الموظفين والتجار للمسؤولية عن أعمالهم والاعتراف بالأخطاء وعدم تعاملهم بالرشاوي والهدايا.	31
المحور الثاني: تقويم العملية الإدارية					
الإتصالات الإدارية					*
				تهتم مديرية التجارة بإجراء حملات تحسيسية للتجار لتوعيتهم حول مخاطر ممارسات أو منتوجات معينة (الأسعار، الجودة).	32
				توفر مديرية التجارة المعلومات حول أهدافها وبرامجها وخططها للموظفين وأعوان الرقابة والتجار كما تسهر على مشاركتهم في رسم هذه الأهداف.	33
				تهتم مديرية التجارة بمستخدميها والتجار بصفة صريحة من خلال السؤال عن أحوالهم الشخصية وظروف عملهم فهم يحضون بتوجيه واتصال واضح.	34
				تحرص مديرية التجارة على التعاون بين الموظفين والرؤساء والزلاء وحسن السلوك بينهم ومع التجار.	35
التنسيق والتحفيز					*
				تقوم مديرية التجارة ببرمجة خرجات رقابية دورية ومنظمة يتم على أثرها التنسيق بين عمليات المراقبة لتشمل الكثير من التجار والكثير من المحلات.	36

				تقوم مديرية التجارة بمراقبة التجار ذوو الأنشطة المشابهة بطريقة متقاربة تتضمن الإجراءات القانونية اللازمة حسب الاختصاص.	37
				تحدد مديرية التجارة الأوامر بدقة وتعمل على تحمل المسؤوليات كل على قدر واجباته.	38
				تدفع مديرية التجارة التجار نحو تطوير أنشطتهم وزيادة حجم استثماراتهم من خلال تخفيضهم ماديًا ومعنويًا.	39
العلاقات العامة					*
				تساهم مديرية التجارة في خلق مناخ عمل تسوده الثقة والاستمرار بينها وبين الموظفين فيما بينهم ومع التجار.	40
				تعلم مديرية التجارة موظفيها والتجار بالقوانين والخدمات حتى يكونوا على اطلاع دائم من أجل تسهيل التعاون فيما بينهم.	41
				تسهل مديرية التجارة على معرفة حاجات ومتطلبات الموظفين والتجار والتواصل معهم والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم	42
				تشارك مديرية التجارة وتوسع اتصالاتها مع المؤسسات والجهات الأخرى التي لها علاقة معها.	43
إدارة الأفراد					*
				تحرص مديرية التجارة على أن تتوفر الشروط القانونية في التاجر والتي تسمح له بمزاولة نشاطه التجاري.	44
				تحمي مديرية التجارة التجار من الممارسات المضادة للمنافسة كبيع سلعة أدنى من سعر تكلفتها.	45
				أجور موظفي قطاع التجارة كافية لتلبية حاجاتهم فهم لا يقومون بابتزاز التجار واستغلال منصبهم الوظيفي لأغراضهم الشخصية.	46
				تعمل مديرية التجارة على تأهيل التجار من خلال الإجابة على تساؤلاتهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم والتي تخص ميدان نشاطهم.	47
اتخاذ القرار الإداري					*
				تقوم مديرية التجارة بمشاركة موظفيها والتجار في اتخاذ القرارات.	48
				تعمل مديرية التجارة على اقناع الموظفين والتجار بمحتوى القرار فهي لا تكتفي بإصداره فقط.	49

					ترضي القرارات التي تصدرها مديرية التجارة جميع الأطراف أصحاب المصالح.	50
					تصدر مديرية التجارة القرارات الجيدة التي تخدم مصالح التجار الناشطين بصفة قانونية.	51

الملحق رقم (03): الشعبات المتقاطعة لنموذج الحوكمة-العملية الإدارية

	إدارة الأفراد	اتخاذ القرار الإداري	الإتصالات الإدارية	الاستجابة	التنسيق والتحفيز	الشفافية	العدالة والحصريّة	العلاقات العامة	الكفاءة والفاعلية	المساعدة	المشاركة	توافق الآراء	حكم القانون
Goa1	0,49	0,40	0,45	0,07	0,31	0,48	0,55	0,48	0,50	0,67	0,72	0,65	0,45
Goa2	0,37	0,40	0,45	0,09	0,30	0,51	0,49	0,36	0,40	0,49	0,69	0,40	0,44
Goa3	0,37	0,31	0,33	0,02	0,16	0,40	0,42	0,48	0,34	0,54	0,67	0,42	0,33
Goa4	0,35	0,35	0,45	0,07	0,33	0,44	0,56	0,50	0,69	0,48	0,76	0,58	0,52
Gob1	0,43	0,39	0,52	0,06	0,46	0,49	0,68	0,47	0,45	0,50	0,49	0,43	0,79
Gob2	0,61	0,55	0,32	0,00	0,45	0,54	0,52	0,54	0,53	0,44	0,38	0,60	0,70
Gob3	0,51	0,43	0,38	0,10	0,32	0,49	0,48	0,56	0,63	0,59	0,49	0,67	0,71
Gob4	0,44	0,41	0,53	0,09	0,40	0,48	0,65	0,51	0,45	0,52	0,51	0,49	0,81
Goc1	0,33	0,30	0,29	0,00	0,15	0,61	0,45	0,44	0,26	0,31	0,37	0,34	0,40
Goc2	0,59	0,47	0,37	-0,02	0,18	0,71	0,51	0,71	0,41	0,55	0,44	0,60	0,47
Goc3	0,32	0,47	0,33	0,20	0,35	0,60	0,36	0,35	0,51	0,49	0,39	0,36	0,36
Goc4	0,66	0,64	0,37	0,04	0,41	0,79	0,69	0,44	0,46	0,50	0,53	0,58	0,54
God1	0,10	0,10	0,15	0,56	0,03	0,02	0,00	0,00	0,01	-0,02	-0,01	0,02	0,01
God2	0,14	0,18	0,16	0,82	0,14	0,07	0,03	0,03	0,09	0,02	0,06	0,05	0,09
God3	0,12	0,20	0,26	0,54	0,01	0,04	0,01	0,04	0,04	0,03	-0,01	0,02	0,04
God4	0,09	0,08	0,05	0,76	0,14	0,05	0,00	0,02	0,13	0,13	0,13	0,01	0,06
Goe1	0,62	0,50	0,45	-0,05	0,21	0,63	0,57	0,73	0,50	0,62	0,50	0,66	0,51
Goe2	0,64	0,59	0,36	0,01	0,46	0,56	0,58	0,57	0,54	0,50	0,42	0,67	0,67
Goe3	0,46	0,43	0,42	0,05	0,37	0,48	0,56	0,54	0,68	0,65	0,67	0,86	0,52
Goe4	0,48	0,43	0,42	0,06	0,39	0,53	0,59	0,56	0,72	0,68	0,66	0,86	0,53
Gof1	0,58	0,48	0,58	0,00	0,30	0,59	0,78	0,63	0,50	0,56	0,50	0,57	0,59
Gof2	0,45	0,47	0,63	0,00	0,48	0,51	0,75	0,63	0,67	0,71	0,65	0,59	0,64
Gof3	0,64	0,64	0,39	0,03	0,42	0,68	0,73	0,42	0,45	0,50	0,52	0,59	0,54
Gof4	0,51	0,42	0,53	0,02	0,32	0,56	0,83	0,50	0,51	0,55	0,54	0,56	0,61
Gog1	0,30	0,39	0,36	0,25	0,40	0,40	0,38	0,33	0,60	0,48	0,40	0,34	0,36
Gog2	0,45	0,43	0,50	0,04	0,39	0,52	0,64	0,56	0,87	0,57	0,67	0,66	0,54
Gog3	0,55	0,45	0,45	0,06	0,42	0,49	0,58	0,67	0,85	0,62	0,54	0,80	0,67
Goh1	0,64	0,49	0,46	-0,03	0,22	0,63	0,57	0,70	0,49	0,70	0,50	0,67	0,52
Goh2	0,44	0,44	0,53	0,03	0,48	0,46	0,61	0,61	0,54	0,78	0,61	0,68	0,62
Goh3	0,49	0,41	0,46	0,06	0,32	0,50	0,61	0,53	0,58	0,79	0,66	0,55	0,44
Goh4	0,26	0,30	0,29	0,26	0,32	0,33	0,26	0,32	0,43	0,56	0,38	0,29	0,32
Maa1	0,41	0,47	0,63	0,30	0,29	0,28	0,32	0,30	0,31	0,38	0,33	0,30	0,29
Maa2	0,27	0,39	0,59	0,21	0,31	0,22	0,26	0,22	0,29	0,29	0,39	0,20	0,26

Maa3	0,52	0,55	0,74	0,02	0,34	0,45	0,61	0,54	0,41	0,44	0,40	0,46	0,45
Maa4	0,48	0,54	0,79	0,08	0,53	0,40	0,64	0,49	0,52	0,58	0,52	0,46	0,55
Mab1	0,36	0,37	0,46	0,14	0,75	0,28	0,40	0,35	0,34	0,41	0,34	0,31	0,50
Mab2	0,51	0,52	0,33	0,06	0,75	0,37	0,39	0,28	0,29	0,29	0,23	0,36	0,44
Mab3	0,25	0,35	0,38	0,14	0,67	0,25	0,33	0,21	0,42	0,34	0,29	0,26	0,28
Mab4	0,24	0,31	0,33	0,09	0,58	0,21	0,23	0,25	0,40	0,25	0,24	0,35	0,22
Mac1	0,31	0,30	0,24	0,19	0,21	0,49	0,30	0,46	0,32	0,37	0,33	0,26	0,28
Mac2	0,55	0,48	0,41	-0,01	0,22	0,61	0,52	0,79	0,49	0,54	0,50	0,55	0,44
Mac3	0,71	0,49	0,47	-0,04	0,24	0,55	0,55	0,86	0,52	0,64	0,46	0,67	0,52
Mac4	0,51	0,43	0,53	0,04	0,47	0,48	0,63	0,74	0,62	0,74	0,56	0,68	0,70
Mad1	0,42	0,29	0,37	0,37	0,33	0,22	0,24	0,25	0,32	0,36	0,38	0,23	0,24
Mad2	0,83	0,59	0,41	0,04	0,40	0,50	0,47	0,58	0,39	0,46	0,31	0,54	0,51
Mad3	0,73	0,49	0,47	0,00	0,23	0,58	0,61	0,80	0,50	0,64	0,49	0,65	0,55
Mad4	0,71	0,73	0,46	0,14	0,45	0,62	0,55	0,34	0,35	0,37	0,39	0,45	0,46
Mae1	0,61	0,69	0,63	0,07	0,32	0,47	0,49	0,63	0,39	0,51	0,42	0,51	0,38
Mae2	0,56	0,78	0,50	0,10	0,46	0,40	0,43	0,34	0,35	0,33	0,29	0,47	0,47
Mae3	0,34	0,52	0,37	0,29	0,39	0,51	0,30	0,32	0,47	0,43	0,36	0,30	0,33
Mae4	0,70	0,78	0,46	0,13	0,45	0,62	0,55	0,33	0,34	0,37	0,38	0,45	0,45

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 3

الملحق رقم (04): التشيعات المتقاطعة لنموذج أعوان الرقابة

	إدارة الأفراد	اتخاذ القرار الإداري	الإتصالات الإدارية	الاستجابة	التسيق والتحفيز	الشفافية	العدالة والحصرية	العلاقات العامة	الكفاءة والفاعلية	المساعدة	المشاركة	توافق الأراء	حكم القانون
Goa1	0,43	0,35	0,49	0,13	0,29	0,42	0,41	0,43	0,50	0,50	0,63	0,46	0,37
Goa2	0,35	0,44	0,54	0,15	0,37	0,48	0,54	0,42	0,49	0,53	0,72	0,52	0,42
Goa3	0,22	0,25	0,30	-0,01	0,19	0,42	0,45	0,38	0,33	0,36	0,57	0,42	0,21
Goa4	0,37	0,40	0,45	0,03	0,39	0,52	0,63	0,50	0,67	0,48	0,79	0,69	0,46
Gob1	0,30	0,29	0,29	0,11	0,38	0,38	0,40	0,32	0,30	0,27	0,25	0,28	0,59
Gob2	0,67	0,59	0,38	0,15	0,52	0,67	0,59	0,60	0,63	0,54	0,44	0,64	0,80
Gob3	0,29	0,32	0,30	0,10	0,31	0,28	0,33	0,37	0,41	0,37	0,36	0,48	0,65
Gob4	0,32	0,36	0,41	0,17	0,35	0,37	0,49	0,40	0,39	0,43	0,41	0,49	0,66
Goc1	0,25	0,26	0,19	-0,02	0,22	0,56	0,38	0,46	0,39	0,36	0,31	0,37	0,30
Goc2	0,50	0,57	0,54	0,08	0,50	0,79	0,73	0,71	0,65	0,59	0,59	0,64	0,46
Goc3	0,51	0,59	0,49	0,14	0,53	0,81	0,61	0,66	0,68	0,69	0,56	0,65	0,52
Goc4	0,71	0,67	0,46	0,17	0,63	0,80	0,72	0,53	0,61	0,50	0,51	0,64	0,63
God1	0,32	0,26	0,22	0,70	0,29	0,12	0,14	0,14	0,03	0,13	0,02	0,10	0,13
God2	0,39	0,30	0,28	0,80	0,29	0,11	0,15	0,14	0,16	0,15	0,14	0,17	0,22
God3	0,16	0,17	0,19	0,62	0,21	0,03	0,09	0,13	0,09	0,11	0,01	0,04	0,08
God4	0,33	0,24	0,32	0,76	0,40	0,12	0,17	0,09	0,01	0,15	0,10	0,05	0,09
Goe1	0,45	0,50	0,54	0,06	0,38	0,63	0,65	0,63	0,64	0,54	0,60	0,66	0,39
Goe2	0,63	0,68	0,48	0,15	0,52	0,69	0,70	0,63	0,61	0,65	0,58	0,78	0,71
Goe3	0,42	0,45	0,44	0,09	0,41	0,50	0,59	0,61	0,69	0,60	0,62	0,83	0,56
Goe4	0,49	0,48	0,48	0,13	0,50	0,64	0,65	0,64	0,74	0,65	0,64	0,83	0,58
Gof1	0,50	0,50	0,57	0,10	0,47	0,72	0,73	0,66	0,54	0,62	0,58	0,57	0,38
Gof2	0,44	0,54	0,60	0,15	0,49	0,63	0,78	0,68	0,65	0,71	0,60	0,70	0,65
Gof3	0,59	0,65	0,45	0,15	0,60	0,65	0,75	0,46	0,57	0,43	0,49	0,59	0,58
Gof4	0,43	0,42	0,47	0,17	0,39	0,54	0,75	0,53	0,49	0,53	0,58	0,64	0,42
Gog1	0,44	0,59	0,53	0,08	0,51	0,75	0,68	0,62	0,78	0,50	0,64	0,62	0,52
Gog2	0,50	0,48	0,43	0,06	0,52	0,69	0,59	0,61	0,89	0,54	0,60	0,72	0,54
Gog3	0,49	0,47	0,50	0,12	0,49	0,56	0,60	0,70	0,83	0,74	0,62	0,80	0,60
Goh1	0,50	0,52	0,58	0,10	0,43	0,65	0,66	0,75	0,59	0,79	0,59	0,68	0,45
Goh2	0,38	0,39	0,49	0,18	0,39	0,49	0,62	0,68	0,55	0,77	0,48	0,63	0,59
Goh3	0,51	0,45	0,52	0,18	0,45	0,66	0,65	0,68	0,58	0,82	0,59	0,61	0,46
Goh4	0,33	0,33	0,33	0,11	0,32	0,40	0,34	0,46	0,44	0,65	0,38	0,42	0,35
Maa1	0,50	0,46	0,62	0,22	0,45	0,39	0,42	0,39	0,37	0,46	0,49	0,41	0,29
Maa2	0,41	0,49	0,66	0,20	0,39	0,36	0,41	0,35	0,42	0,37	0,58	0,42	0,35
Maa3	0,49	0,64	0,72	0,21	0,50	0,47	0,47	0,56	0,43	0,42	0,39	0,43	0,28
Maa4	0,55	0,58	0,73	0,31	0,67	0,39	0,59	0,45	0,38	0,50	0,38	0,43	0,47
Mab1	0,44	0,42	0,38	0,38	0,57	0,30	0,30	0,24	0,19	0,25	0,16	0,22	0,41
Mab2	0,78	0,68	0,52	0,42	0,78	0,47	0,46	0,36	0,33	0,41	0,26	0,42	0,52

Mab3	0,52	0,72	0,64	0,27	0,79	0,58	0,58	0,42	0,53	0,41	0,45	0,44	0,39
Mab4	0,55	0,68	0,61	0,18	0,76	0,53	0,52	0,47	0,67	0,45	0,44	0,58	0,41
Mac1	0,38	0,33	0,32	0,09	0,33	0,58	0,44	0,62	0,46	0,53	0,36	0,42	0,34
Mac2	0,48	0,56	0,53	0,10	0,45	0,69	0,64	0,82	0,70	0,61	0,56	0,67	0,52
Mac3	0,57	0,50	0,55	0,13	0,38	0,63	0,61	0,83	0,58	0,70	0,51	0,67	0,48
Mac4	0,40	0,42	0,52	0,20	0,41	0,49	0,63	0,72	0,56	0,76	0,47	0,63	0,59
Mad1	0,62	0,37	0,53	0,40	0,40	0,20	0,24	0,24	0,22	0,28	0,36	0,22	0,16
Mad2	0,84	0,67	0,51	0,39	0,73	0,49	0,44	0,38	0,37	0,40	0,27	0,43	0,53
Mad3	0,61	0,49	0,55	0,14	0,37	0,61	0,60	0,74	0,60	0,66	0,51	0,67	0,47
Mad4	0,80	0,80	0,50	0,34	0,74	0,60	0,54	0,34	0,44	0,31	0,34	0,48	0,55
Mae1	0,51	0,64	0,64	0,20	0,57	0,53	0,57	0,53	0,43	0,46	0,46	0,51	0,31
Mae2	0,65	0,80	0,60	0,22	0,60	0,47	0,51	0,45	0,45	0,40	0,40	0,58	0,55
Mae3	0,60	0,81	0,70	0,30	0,74	0,62	0,52	0,53	0,56	0,53	0,45	0,49	0,43
Mae4	0,77	0,79	0,50	0,32	0,74	0,60	0,54	0,35	0,43	0,32	0,32	0,49	0,53

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 3

الملحق رقم (05): التشيعات المتقاطعة لنموذج التجار

	إدارة الأفراد	اتخاذ القرار الإداري	الإتصالات الإدارية	الاستجابة	التنسيق والتحفيز	الشفافية	العدالة والحصريّة	العلاقات العامة	الكفاءة والفاعلية	المساءلة	المشاركة	توافق الآراء	حكم القاتون
Goa1	0,45	0,40	0,45	-0,01	0,33	0,49	0,62	0,48	0,50	0,75	0,75	0,75	0,48
Goa2	0,34	0,32	0,42	0,04	0,28	0,49	0,49	0,30	0,36	0,48	0,67	0,36	0,45
Goa3	0,45	0,35	0,38	-0,06	0,17	0,43	0,45	0,56	0,36	0,64	0,72	0,45	0,36
Goa4	0,33	0,31	0,46	0,07	0,32	0,40	0,54	0,49	0,73	0,48	0,75	0,53	0,55
Gob1	0,48	0,43	0,64	-0,02	0,49	0,55	0,83	0,54	0,54	0,62	0,57	0,52	0,85
Gob2	0,59	0,54	0,31	-0,03	0,44	0,50	0,49	0,53	0,50	0,40	0,36	0,58	0,69
Gob3	0,62	0,46	0,44	0,08	0,31	0,58	0,57	0,67	0,74	0,70	0,54	0,72	0,72
Gob4	0,48	0,42	0,59	0,02	0,44	0,56	0,74	0,54	0,49	0,56	0,54	0,50	0,87
Goc1	0,35	0,31	0,33	0,03	0,16	0,69	0,48	0,34	0,23	0,30	0,40	0,32	0,46
Goc2	0,66	0,45	0,31	0,01	0,10	0,74	0,43	0,76	0,35	0,56	0,42	0,59	0,53
Goc4	0,63	0,61	0,34	0,00	0,33	0,78	0,68	0,38	0,40	0,51	0,54	0,55	0,55
God2	0,03	0,12	0,12	0,85	0,07	0,03	0,00	-0,03	0,06	-0,03	0,01	0,01	0,03
God3	0,11	0,24	0,26	0,72	-0,07	0,04	-0,01	0,01	0,02	-0,01	-0,02	0,02	0,03
God4	-0,10	-0,09	-0,02	0,53	0,00	-0,08	-0,04	-0,09	0,14	0,10	0,07	0,02	-0,04
Goe1	0,72	0,52	0,43	-0,01	0,18	0,67	0,55	0,80	0,47	0,67	0,50	0,67	0,61
Goe2	0,62	0,56	0,32	-0,03	0,45	0,53	0,54	0,56	0,53	0,43	0,36	0,62	0,62
Goe3	0,44	0,39	0,42	0,02	0,36	0,44	0,55	0,50	0,68	0,68	0,70	0,88	0,52
Goe4	0,43	0,38	0,41	0,03	0,35	0,45	0,57	0,51	0,71	0,70	0,69	0,88	0,54
Gof1	0,63	0,49	0,60	0,00	0,28	0,58	0,80	0,63	0,51	0,57	0,51	0,57	0,71
Gof2	0,42	0,41	0,65	-0,05	0,50	0,42	0,74	0,61	0,69	0,71	0,68	0,54	0,67
Gof3	0,64	0,61	0,38	-0,02	0,37	0,71	0,73	0,38	0,41	0,54	0,55	0,59	0,55
Gof4	0,50	0,41	0,55	0,02	0,34	0,58	0,85	0,46	0,53	0,57	0,55	0,54	0,71
Gog1	0,14	0,17	0,33	0,15	0,35	0,09	0,32	0,17	0,53	0,49	0,30	0,27	0,28
Gog2	0,41	0,38	0,54	0,04	0,36	0,41	0,66	0,54	0,87	0,60	0,72	0,64	0,59
Gog3	0,55	0,43	0,44	0,06	0,42	0,45	0,57	0,67	0,87	0,58	0,53	0,79	0,73
Goh1	0,72	0,51	0,43	-0,02	0,16	0,67	0,55	0,80	0,46	0,67	0,50	0,67	0,58
Goh2	0,42	0,42	0,56	-0,05	0,53	0,42	0,62	0,56	0,52	0,78	0,67	0,71	0,65
Goh3	0,42	0,35	0,44	-0,02	0,28	0,40	0,60	0,46	0,57	0,78	0,71	0,53	0,45
Goh4	0,12	0,16	0,33	0,20	0,33	0,14	0,29	0,16	0,44	0,51	0,35	0,24	0,27
Maa1	0,32	0,48	0,62	0,48	0,25	0,21	0,29	0,24	0,28	0,36	0,26	0,27	0,29
Maa2	0,15	0,32	0,55	0,25	0,28	0,10	0,21	0,14	0,23	0,26	0,32	0,11	0,22
Maa3	0,54	0,55	0,77	-0,01	0,31	0,46	0,66	0,54	0,42	0,47	0,44	0,47	0,55
Maa4	0,41	0,49	0,82	0,00	0,51	0,36	0,66	0,51	0,59	0,63	0,59	0,48	0,61
Mab1	0,27	0,32	0,51	-0,01	0,83	0,23	0,46	0,37	0,40	0,48	0,39	0,37	0,51
Mab2	0,37	0,47	0,26	-0,06	0,74	0,33	0,36	0,24	0,27	0,24	0,21	0,34	0,43
Mab3	0,12	0,16	0,31	0,06	0,63	0,03	0,27	0,17	0,37	0,32	0,22	0,22	0,24

Mab4	0,08	0,15	0,24	0,07	0,48	0,06	0,13	0,15	0,29	0,19	0,18	0,25	0,18
Mac2	0,60	0,47	0,38	-0,02	0,15	0,61	0,48	0,79	0,43	0,51	0,50	0,50	0,45
Mac3	0,79	0,52	0,45	-0,04	0,22	0,58	0,53	0,91	0,51	0,62	0,47	0,67	0,57
Mac4	0,52	0,40	0,54	-0,03	0,51	0,46	0,63	0,75	0,64	0,74	0,60	0,70	0,76
Mad2	0,87	0,60	0,38	-0,04	0,27	0,55	0,47	0,69	0,41	0,49	0,36	0,59	0,54
Mad3	0,81	0,53	0,45	0,00	0,20	0,63	0,62	0,81	0,47	0,64	0,51	0,65	0,62
Mad4	0,67	0,70	0,45	0,14	0,35	0,62	0,55	0,32	0,33	0,40	0,42	0,44	0,46
Mae1	0,66	0,74	0,62	0,09	0,25	0,47	0,46	0,68	0,39	0,55	0,43	0,51	0,44
Mae2	0,52	0,81	0,46	0,15	0,42	0,38	0,40	0,28	0,32	0,31	0,25	0,42	0,46
Mae4	0,67	0,77	0,45	0,14	0,35	0,63	0,55	0,32	0,32	0,40	0,42	0,44	0,46

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 3

الملحق رقم (06): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	عبد الوحيد صرامة	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي
02	دراجي راقبي	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
03	اسماعيل بن ديلمي	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة
04	محفوظ عرابي	أستاذ محاضر ب	جامعة تيزي وزو
05	هندة مدفوني	أستاذ محاضر ب	جامعة أم البواقي

الملخص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة في تطوير وتقييم العملية الإدارية على مستوى مؤسسات وإدارات الوظيف العمومي الجزائري، من خلال دراسة العلاقة بين الحوكمة بمبادئها مع العملية الإدارية بمكوناتها.

وأجريت الدراسة الميدانية على واحدة من مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري والمتمثلة في قطاع التجارة، وشملت عينة الدراسة 691 فردًا، منهم 295 عون رقابة بمديريات التجارة و396 تاجرًا ينشطون على مستوى أقاليم ستة ولايات جزائرية هي: أم البواقي، باتنة، بسكرة، تبسة، قسنطينة، خنشلة. واستعملت الدراسة في جانبها التطبيقي نماذج الإنحدار المتعدد والنمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، من أجل اختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: اقتراح نموذج نظري يربط بين الحوكمة من خلال مبادئها الثمانية بالعملية الإدارية من خلال خمس مكونات لها تمثلت في: الإتصالات الإدارية، التنسيق والتحفيز، العلاقات العامة، إدارة الأفراد، اتخاذ القرار الإداري، في مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري؛ تكوين نموذج تطبيقي يربط بين الحوكمة والعملية الإدارية على مستوى مديريات التجارة عينة الدراسة، وجود أثر موجب للحوكمة على تقييم العملية الإدارية بمديريات التجارة عينة الدراسة سواء من وجهة نظر أعوان الرقابة أو التجار أو لكليهما معًا، استجابات عينة التجار حول تأثير الحوكمة على العملية الإدارية أكثر تأكيدًا من استجابات أعوان الرقابة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ، العملية الإدارية، التقييم، الوظيف العمومي الجزائري، قطاع التجارة.

Abstract

This study aimed at knowing the role of governance in the evaluation of the administrative operation on the Algerian function public institutions level through studying the relationship between governance by its' principals and administrative operation by its' components.

The practical study was conducted on one of the Algerian public function institutions consisting in trade sector. The study sample composed of 691 individuals, 295 among them were commercial control agents and 396 were traders activating on six Algerian willayats territories level which are: Oum El Bouaghi, Batna, Biskra, Tébessa, Constantine, Khenchela. In the practical part, this study used multiple regression models and partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM) to test the hypotheses.

Finally, the study has reached several findings importantly: suggesting a theoretical model linking between governance through its' eight principals by the administrative operation through its' components consisting in: administrative communications, coordination and motivation, relationships, humans administration and taking decision in the Algerian public institutions; Forming a practical model linking between governance and administrative operation in Trade Directions sample study; governance has a positive effect on the administrative operation evaluation either from control agents, point of view, or traders or both of them; the traders sample responses about the effect of governance on the administrative operation confirm more than control agents responses.

Keywords : Governance, Administrative operation, Evaluation, Algerian function public, Trade sector.

Résumé

La présente recherche se veut un moyen pour expliquer le rôle de la gouvernance dans le développement et la mise à niveau de l'activité administrative au niveau des établissements relevant de la fonction publique.

L'étude empirique s'est faite au niveau du secteur du commerce. Elle a touché un échantillon composé de 691 individus, dont 295 agents de contrôle et 396 commerçants, activant au niveau de territoire de six wilaya à savoir: Oum El Bouaghi, Batna, Biskra, Tébessa, Constantine, Khenchela. L'analyse des données s'est faite par utilisation du modèle de la régression multiples et la modélisation par les équations structurelles (PLS SEM).

Les résultats de l'étude peuvent se présenter comme suit: proposer un modèle conceptuel liant la gouvernance et ses huit principes avec l'activité administrative, et ce au travers de cinq de ses composantes à savoir: la communication administrative, la coordination et la motivation, les relations publiques, administration du personnel, la prise de décision administrative, au niveau des établissements de la fonction publique algérienne. La mise en place d'un modèle empirique liant la gouvernance et l'activité administrative au niveau des directions du commerce faisant partie de notre échantillon selon le point de vue des agents de contrôle et/ou des commerçants.

Mots clés: la gouvernance, l'activité administrative, la mise a niveau, la fonction publique algérienne, secteur du commerce.