



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -



مذكرة لنيل شهادة الماستر

الشعبة: علوم سياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

**إستراتيجية الإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق
الحوكمة في الإدارة المحلية في الجزائر**

تحت إشراف :

- دكتور خليفة نصير

من إعداد الطالبتين:

- عجالي رتيبة

- بلكاوي سارة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر قسم أ	الدكتور بن عمارة محمد
مناقشا	أستاذ محاضر مساعد	الدكتور دلباز كمال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم أ	الدكتور خلف نصير
مدعوا	أستاذ تعليم العالي	الدكتور مبطوش الحاج

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: ¹

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ

وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ



الشورى 38

صدق الله العظيم

كلمة شكر وامتنان

أول الشكر للواحد القهار صاحب الفضل والاكرام اكرمنا بنعمة الاسلام
ويسر لنا العلم والمعرفة فله كل الشكر حتى يرضى وله الشكر بعد
الرضى،

ثم كامل الشكر والتقدير للأساتذ المشرف الدكتور خلفه نصير صاحب
الفضل بعد الله سبحانه على ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات قيمة
خلال كل مرحلة من مراحل انجاز هذا العمل فله منا كل التقدير والشكر
والاحترام.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب او بعيد على اتمام هذا البحث لنيل
شهادة الماستير، والشكر موصول ايضا للجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة هذه الرسالة وتسخير وقتهم وجهدهم لقراءتها وتمحيصها.

كما نتقدم بالشكر لهيئة التدريس بقسم العلوم السياسية إلى كافة
الأساتذة والطاقم الإداري.

سارة، رتيبة



الاهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

الى من لم يبخل عليا يوما بالدعم والعطاء من أجل أن أحيأ في هناء الى أبي

الغالي اطل الله في عمره وبارك في صحته.

الى منبع سعادتني وقوتي وشجاعتني ابني جواد وابنتني أسينات.

الى مصدر فخري واعتزازني وسندي زوجي الكريم عابد.

الى من لهم منتهى حبي وخالص مودتي الى اخواتني عائشة وزهرة وخديجة ورقية

وحبيبة وتفاحة وفاطمة وسعاد وجميع اخوتي والى كل الاهل والأقارب.

الى كل الاساتذة والزملاء بجامعة ابن خلدون قسم الثانية ماستر علوم سياسية.

رتيبة



الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

معلمنا وحبیبنا الأول... سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي
تنور دربي

إلى من كانت تشاركيني أفراحي وآهاتي..... إلى نبع العطف والحنان

إلى من كانت صاحبة أجمل ابتسامة..... إلى أروع امرأة من كانت
في الوجود

أمي غالية

رحمك الله

كما أهدي عملي هذا إلى والدي الغالي حفظه الله وإلى إخوتي وأخواتي وكل العائلة
الكريمة وصديقات دربي

ومن ساندني ورافقتني في مشواري الدراسي

إلى من علمني حرفا في كل مراحل تعلمي ودراستي من طور الإبتدائي إلى
الجامعي.

سارة



مقدمة

تقاس درجة رشادة انظمة الحكم بمدى قدرة جهازها الاداري على تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وفاعلية، وقدرتها على ادارة شؤون الدولة والمجتمع وتحقيق الاهداف الانمائية، الى جانب تقديم الخدمات للمواطنين باحسن جودة ونوعية والاهتمام بالعنصر البشري الذي اصبح راس مال حقيقي في شتى القطاعات.

والحوكمة واحدة من اهم الآليات الحديثة التي سعت العديد من المنظمات والدول الى تجسيدها من اجل تحسين نظامها، فموضوع الحوكمة لاقى اهتمام كبير لدى العديد من الباحثين والخبراء في كافة المجالات، نظرا لما يتمتع به من اهمية علمية في الفكر السياسي المعاصر كاطار فكري له قدرة تحليلية وبنية منهجية متينة تساعد على تحقيق الاهداف المرجوة من طرف الدولة، وارساء دعائم ديمقراطية عن طريق منظومة قانونية نابعة من البيئة الداخلية مع تجسيد استراتيجيات المشاركة لمختلف الاطراف المعنية لبناء دولة حديثة عصرية مرتكزة على مبادئ الحوكمة وبذلك اصبح موضوع الحوكمة محورا اساسيا في كافة النقاشات الاقليمية والدولية لارتباطه بالموارد العامة في اي دولة وكيفية الاستفادة منها، فالحوكمة تعد احد اهم متطلبات تحقيق التنمية ومكافحة الفساد في جميع المجتمعات والدول النامية التي اصبحت بحاجة ماسة لاحداث اصلاحات عديدة في بنيتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية بغية تحقيق حاجات المواطنين الاساسية .

والجزائر احدي الدول التي تهدف من خلال ادارتها المحلية الى ترقية نوعية الخدمة العمومية في جميع المجالات، من خلال القضاء على الممارسات البيروقراطية الى جانب تعزيز الشفافية والفعالية وتوسيع المشاركة الشعبية ، وضمان الحقوق والحريات الفردية والجماعية، وارساء دعائم منظومة قانونية وقيمة قادرة على تحقيق العدالة الاجتماعية، هذا من الناحية النظرية، اما من الناحية الواقعية فان تحقيق ذلك قد يصطدم بالعديد من المعوقات التي تواجه تلك الادارات في اداء وظائفها، مما يتطلب ضرورة البحث عن بعض الحلول لمعالجتها، ولعل احسن تلك الحلول نجاعة حوكمة الادارة.

غير ان التحديات التي تواجهها الجزائر اليوم لترسيخ مرتكزات ومبادئ الحوكمة خاصة في ظل التحولات الجديدة، هو الاداء المتردي للتجاوزات الادارية وتحولها الى مركز قوة ونفوذ في المجتمع مقارنة بالمؤسسات السياسية الموازية لها، الامر الذي جعل الادارة الجزائرية منذ الاستقلال تعاني من ثغرات وفشل في جميع نماذجها التنموية، وهذا ما تعكسه من ضعف على مستوى الممارسات الادارية والقيم الوظيفية، وهو ما مثل احد القيود المفروضة على عملية تجسيد وتحقيق الحوكمة، فلا يمكن ترسيخ اسس الدولة واستكمال مظاهر السلطة السياسية الا من خلال السيطرة على جهازها الاداري وضمان متطلبات النظام السياسي وافراد المجتمع، وتحقيق متطلبات التنمية، والعمل على ارساء دعائم الحوكمة وعصرنة الادارة

أولاً:مبررات اختيار الموضوع

لكل موضوع مجموعة من الإعتبارات الموضوعية والذاتية تتحكم فيه وتدفع بالباحث لدراسته من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية، من أهم الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع هي:

أ- المبررات الذاتية:

1. الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع الذي يصب في صميم التخصص.
2. الرغبة في الوصول إلى فهم العلاقة القائمة بين الإدارة بالمشاركة و الحوكمة الإدارية.

ب- المبررات الموضوعية:

1. يعتبر موضوع الإدارة بالمشاركة و الحوكمة الإدارية في المواضيع التي تشهد إهتماما واسعا و متزايدا، و ذلك للأهمية التي أصبح يحتلها المورد البشري في المنظمة.
2. معاناة و شكاوي العديد من الموظفين من عدم مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار.
3. الفساد الإداري بمختلف أنواعه و ضرورة المنظمة لترشيد حكمها .
4. الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان المنظمة رشادة حكمها.

5. إهمال العديد من الإدارات لأسلوب الإدارة بالمشاركة الذي يعد منبع نجاح المنظمة.

ثانياً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة إبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق الحوكمة الإدارية، وذلك من خلال إعطاء فرصة لجميع الموظفين داخل المنظمة للمشاركة في مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية مهما كان مستواهم الوظيفي، فكلما استفادت المنظمة من مشاركتهم وتجاربهم، ورصد مبدأ العمل الجماعي القائم على المساءلة والشفافية والمشاركة كمبدأ أساسي، كلما تجاوزت هذه الأخيرة كل الصعاب والمشكلات التي يمكن أن تؤدي بالمنظمة إلى فساد جهازها الإداري، وبالتالي تكون قد حققت رشادة حكمها أو حوكمة إدارتها، التي تعتبر مبدأ للحفاظ والإستقرار والديمومة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

كل دراسة علمية وجدت من أجل تحقيق أهداف معينة، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز دور إستراتيجية الإدارة بالمشاركة كوسيلة لتحقيق الحوكمة من خلال فتح مجال للمشاركة في صنع القرار، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف وتتمثل فيما يلي:

1. المساهمة في إثراء الجانب المعرفي لكل من الإدارة بالمشاركة والحوكمة الإدارية.
2. توضيح أهمية الحوكمة لكل المنظمات بغرض ضمان استمراريته وبقائها.
3. إبراز ضرورة ترك مجال للإبداع و الابتكار في مجال صنع واتخاذ القرار.
4. الإشارة إلى ضرورة اتخاذ المنظمات الإدارية لأسلوب النمط التشاركي .

رابعاً: إشكالية الدراسة

لقد شهدت الإدارة الحديثة تطورات عديدة نتيجة نمو المنظمات وتضخم حجمها فقد أدى هذا إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير أو الرئيس، إضافة إلى ذلك بروز الاهتمام بالعنصر البشري الذي أصبح المحرك الأساسي لتنفيذ العمليات الإدارية، حيثما يحرص على تنفيذها بشكل رشيد من خلال مشاركته في مختلف الأنشطة

الإدارية، كالمشاركة في صنع القرار واتخاذها أو غيرها من الأنشطة، وذلك من خلال فتح قنوات الإتصال والتحفيز، كل هذا يصب في إطار ترشيد الإدارة أو ما يسمى بالحوكمة الإدارية. لكن الاشكال المطروح يمكن حصره في المشكلة البحثية التالية: ما مدى تأثير إستراتيجية الإدارة بالمشاركة على تحقيق الحوكمة الإدارية في الجزائر؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالحوكمة ؟ وما علاقتها بالمنظمات الادارية؟
- ماهي أهم مرتكزات الحوكمة الإدارية؟
- الى اي مدى تساهم الإدارة بالمشاركة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجزائر ؟

خامسا: فرضيات الدراسة

تعد فرضيات الدراسة من الخطوات المهمة في البحث العلمي، لأنها تعطي حلول وإجابات مبدئية ومؤقتة لتساؤلات المطروحة.

لهذا تم الإعتماد على صياغة مجموعة من الفرضيات وتتمثل فيما يلي:

- كلما تم توظيف إستراتيجية الإدارة بالمشاركة على مستوى الإدارة المحلية، كلما أدى ذلك إلى تحسين حوكمة المنظمات الإدارية.
- ان استراتيجية الادارة بالمشاركة هي الدعامة الاساسية لتحقيق الحوكمة الادارية.
- ترتبط تحقيق الحوكمة الادارية بمدى قدرتها على السماح بالمشاركة الشعبية في صنع القرار وتسير الشؤون العامة،
- انتهاج استراتيجية الادارة بالمشاركة كآلية لتحقيق الحوكمة الادارية .
- تعتمد حوكمة الادارة على تفعيل استراتيجية الادارة بالمشاركة كآلية لتحقيق الهدف العام .

سادسا: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع إستراتيجية الإدارة بالمشاركة و الحوكمة الإدارية و اختلفت وفقا لذلك من الزوايا التي عولجت من خلالها، و لهذا سيتم

عرض البعض منها للتعرف على أهم الأهداف و النتائج التي توصلت إليها و تحديد الفرق بينها و بين موضوع الدراسة و التي تتمثل فيمايلي:

1. الدراسة التي قام بها رضا الخلاصي في كتابه المعنون بمروج الإدارة الإستراتيجية، المنشور سنة 2015، عن دار الهومة بالجزائر، فقد تناول من خلاله تعريف الإستراتيجية ومكوناتها، بحيث ساعد هذا الكتاب الدراسة الحالية في التعرف على مفهوم الإستراتيجية.

2. ومن بين الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، دراسة محمد حسين الرفاعي "الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة دراسة ميدانية إحصائية عن مدى الإدارة بالمشاركة في إحدى الشركات في مجال الإتصالات"؛ تناولت الدراسة دور المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات من خلال مشاركتهم فيها و تأثير ذلك على دوافعهم و رغبتهم في العمل أكثر و تقديم الأفضل للمنظمة، و توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القرارات التي تتخذ من قبل العاملين ترفع من مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين و الإدارة، كما أنها تزيد من الدافعية و ترفع الروح المعنوية لديهم و لها أثر كبير على رفع مستوى آدائهم و إنتاجيتهم. و تشترك الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في متغير الإدارة بالمشاركة و تختلف عنها من حيث إدراجها لمتغير الحوكمة، و تم الإستفادة من الدراسة السابقة من حيث تحديد مفهوم الإدارة بالمشاركة.

3. الحكم الراشد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية، والتي كان من مبررات اختيارها هو محاولة التعمق في مفهوم الحكم الراشد ، والبحث في اسباب فشل تطور الجزائر رغم توفرها كل الامكانيات والمؤهلات لذلك. الا ان هته الدراسة حددت بفترة زمنية وحقبة سياسية محددة.

4. دور الحوكمة في تحسين الادارة المحلية الجزائرية، والتي كان الهدف منها محاولة اجلاء الغموض عن مفهوم الحوكمة والتعريف بالادارة المحلية ووظائفها ومختلف مستوياتها، وابرار العلاقة بين الحكم الراشد والادارة المحلية، والوقوف على واقع الادارة المحلية الجزائرية ووضع توصيات يمكن استخلاصها من خلال الوقوف على المؤشرات، المقاييس والآليات المختلفة

لمفهوم الحوكمة ودراسة امكانية تفعيل ذلك باسقاطها على الادارة المحلية الجزائرية.

سابعا: مناهج و إقترابات الدراسة

تستدعي العلوم الإجتماعية بصفة عامة و العلوم السياسة بصفة خاصة مراعاة و تصنيف أصول البحث العلمي، أي على الباحث مراعاة جملة من المناهج و الإقترابات للوصول إلى النتائج المرغوبة. تعتبر أي ظاهرة من الظواهر السياسية معقدة و مركبة لذلك تستدعي البحث في مختلف الجوانب، فما يعرف بالتكامل المنهجي يستوجب توفر مجموعة من المناهج و المداخل النظرية المفسرة لذلك.

و هو الأمر الذي دفع إلى إستخدام أكثر من منهج من أجل توفر التسلسل و التوازن المنهجي المطلوب من الدراسة. و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا، تم الإعتماد على مجموعة من المناهج و الإقترابات .

أ- مناهج الدراسة: تتمثل المناهج المستخدمة في الدراسة فيمايلي:

1. المنهج التاريخي: إن استخدام هذا المنهج يساعد في وصف الظواهر الماضية والتعرف على أهم الظروف التاريخية التي تساعد في نشأة والتطور، وتم استخدامه في ابراز مراحل تطور ونشأة كل من الإدارة بالمشاركة والحوكمة الإدارية عبر الزمن .

2. المنهج الوصفي: يسمح بجمع المعطيات والحقائق العلمية ، ويعد من المناهج المناسبة لهذه المواضيع كونه يساعد على وصف و فهم الواقع بغرض الوصول إلى استنتاجات وقد تم توظيف هذا المنهج في سياق الحديث عن ماهية الإدارة بالمشاركة والحوكمة الإدارية.

ب_ إقتربات الدراسة: لفهم موضوع محل الدراسة تم إستخدام مجموعة من الإقتربات وتتمثل في:

• الإقتراب القانوني (legal Approach):

يستخدم الإقتراب القانوني كمحاولة لمعرفة ماهية أهم القوانين التي نصت على ترشيد الإدارة المحلية والقوانين مع تحديد أهم التدابير القانونية التي إتخذتها في مجال مكافحة الفساد ومعرفة مدى تطابق ترشيد الحكم أو انتهاج سياسات تقمع الأعمال الإدارية.

• الإقتراب البنائي الوظيفي (functional structural Approach):

يهتم هذا المنهج في شكل أو بناء الوحدة محل الدراسة ويكون المحور الأساسي هو الوظائف التي تؤديها هذه الوحدة، وتم الإستعانة بهذا المنهج من خلال التعرف على وظائف الإدارة داخل المنظمات أو المؤسسات.

• الإقتراب المؤسسي (Institutional Approach):

والذي تركز الدراسة فيه على المؤسسة كوحدة للتحليل واستعملناه في هذه الدراسة من خلال التركيز على دراسة الإدارة بالمشاركة كمؤسسة فاعلة في تحقيق الحوكمة الإدارية.

ثامنا: الإطار المفاهيمي للدراسة

1- إستراتيجية الإدارة بالمشاركة: تعرف الإستراتيجية إجرائيا بأنها إطار عام مرشد للتفكير والتصرف، تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمدا من الأهداف العليا للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق الأهداف، وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة لتهيئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال الأحداث الموائية والتكيف مع البيئة الخارجية، وصولا إلى أداء رسالتها، اما استراتيجية الادارة بالمشاركة

فهي هي أسلوب إداري تقوم فيه قيادة هذه الإدارة على نمط واتخاذ أسلوب قيادي يسمح للمرؤوسين بمشاركتهم في مختلف الأنشطة الإدارية مثل علمية صنع واتخاذ القرارات الإدارية أي إشراكهم بأشكال مختلفة في نطاق التعاون وتعزيز الاتصال إلى جانب تحمل المسؤولية.

2- **الحوكمة الإدارية:** هي نموذج لحكم الإدارة تعتمد على الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والذي يقوم على الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان ويهدف إلى تكريس جملة المعايير المحددة كالمشاركة، الشفافية، العدالة، ويهدف إلى تحقيق التنمية الإنسانية الشاملة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

لقد واجهت هذه الدراسة كغيرها من الدراسات مجموعة من الصعوبات والتي تتمثل في نقص المراجع الخاصة بمتغير الإدارة بالمشاركة. إلى جانب قلة الكتب التي تتحدث عن متغير الحوكمة. الوضع الحالي الذي تشهده جل دول العالم الذي كان عائق لإجراء الدراسة الميدانية .

عاشرا: هيكلية الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا، وللإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمت الدراسة إلى تسعة مباحث موزعة على ثلاثة فصول تتقدمهم مقدمة كمدخل للإطار المنهجي وختمت بخاتمة وقائمة للملاحق وهو ما سيتم تداوله فيمايلي:

احتوت مقدمة الدراسة كل من أدوات التحليل المنهجي بدءا بتمهيد للموضوع ثم مبررات إختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها ثم التطرق لإشكالية الدراسة وفروضها وأدبياتها السابقة وتحديد المناهج والاقترابات ثم الإطار المفاهيمي وتختتم بهيكلية الدراسة.

الفصل الأول:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الأطر المفاهيمية والنظرية الإستراتيجية الإدارية بالمشاركة وضم ثلاثة مباحث، المبحث الأول عبارة عن مدخل مفاهيمي للإدارة بالمشاركة أما المبحث الثاني فهو التأصيل المفاهيمي والنظري لإستراتيجية الإدارة بالمشاركة ، والمبحث الثالث أشكال الإدارة بالمشاركة. أما في الفصل الثاني تسعى الدراسة من خلاله إلى التطرق للحوكمة في المنظمات الإدارية ويشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث الأول عبارة عن إطار تاريخي للحوكمة الإدارية حيث يحتوي على أهم المحطات التي مرت بها الحوكمة، اما المبحث الثاني يشير إلى مقارنة مفاهيمية للحوكمة الإدارية وفي المبحث الثالث يتم التعرف على اهم مرتكزات الحوكمة الادارية . حيث يحتوي الفصل الثالث على ثلاثة مباحث، المبحث الأول يحلل واقع تجسيد معيار المشاركة في الإدارة المحلية في الجزائر على مستوى كل من الولاية و البلدية، والتحديات التي تواجهها في تطبيق نمط الحوكمة ، اما المبحث الثاني فيتطرق الى أهم مظاهر الحوكمة الإدارية الجزائرية وهي البيروقراطية والفساد الاداري وازمة المشاركة السياسية في الجزائر، اما المبحث الثالث فيحلل قياس الادارة بالمشاركة على الحوكمة الإدارية في الجزائر من خلال اثر الاتصال على الحوكمة وكذا أثر التدريب على الحوكمة و أثر النمط القيادي الديمقراطي على الحوكمة. أما الخاتمة هي بمثابة الحوصلة التي احتوت جل فصول الدراسة ، حيث تقدم كل نتائج البحث بعد الإجابة على المشكلة البحثية والتساؤلات الفرعية والتحقق من الفرضيات وتقديم مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول:

الأطر النظرية والمفاهيمية

لإستراتيجية الإدارة

بالمشاركة

تعد الإدارة بالمشاركة أسلوبا إداريا ذو أهمية بالغة في ترشيد الإدارة في مختلف المنظمات مهما تنوعت طبيعة هذه الأخيرة من حيث أنشطتها وحجمها وشكلها. إضافة إلى أن هذا الأسلوب يمنح فرصة للمورد البشري الذي هو الموظف فرصة للمشاركة في مختلف الأنشطة الإدارية حيث يكون هذا دافع له ليزيد من إنتاجه لأنه يشكل جوهر وسر نجاح أو فشل أي منظمة ولتحافظ على بقائها واستمراريتها. حيث اكتسبت الإدارة بالمشاركة مؤخرا أهمية كبيرة في المنظمات، بإعتبارها أحد الطرق الأساسية التي يمكن للموظف من خلالها إكتساب معارف جديدة وإثراء مكتسباتهم وخبراتهم لأداء عملهم بأكمل وجه.

و عليه ونظرا لأهمية الإطار النظري من جهة وأهمية المتغير من جهة أخرى في تحديد المفاهيم الأساسية فعليه سيتناول هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بالمتغير، وذلك من خلال التعريف باستراتيجية والإدارة بالمشاركة.

المبحث الأول:مدخل مفاهيمي للإدارة بالمشاركة

الإدارة كممارسة موجودة منذ وجود الإنسان على الأرض ،لأنه يقوم بإدارة شؤونه وتدبير أموره مستخدماً قدراته العقلية والجسدية للاستفادة مما لديه من موارد وإمكانيات لتلبية احتياجاته الأساسية ،إلا أن التغيرات والتطورات دفعت بالموارد البشري إلى تطوير تدبير شؤونه فمن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى الأسلوب الذي منح للعنصر البشري فرصة للمشاركة في مختلف العمليات الإدارية.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة بالمشاركة

لقد شهد الفكر الإداري منذ القدم تحولات وتطورات عديدة في مختلف مجالاته وخاصة في أساليبه الإدارية، من خلال الممارسات وظهور النقابات والعديد من العوامل التي ساعدت على ظهور هذه الأشكال والأساليب. ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب الإدارة بالمشاركة الذي يعتبر أسلوب يرقى بالموارد البشري ويطور مهاراته ويساعد المنظمة من زاوية أخرى في تحقيق أهدافها والعمل على بقائها واستمراريتها.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة

تعتبر الإدارة مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة ، فهي معنية بتحقيق أهداف المجتمعات وتتدخل في جميع أنواع النشاط الإنساني وهي مهمة لكل فرد وكل مجموعة في أي مجتمع من المجتمعات، وتعالج وظيفة مهمة من وظائف العنصر البشري وهي تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

أولاً: تعريف الإدارة

الإدارة قديمة قدم الإنسان، فهي تعتبر المحور الفاصل بين تقدم الأمم وتخلفها، ويمكن اعتبارها مسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع. فالإدارة هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت والفرص المتاحة، من

خلال العمليات الإدارية المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، بغرض تحقيق الأهداف.¹

كما عرفها السالمي والسليطي (2008): هي فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكوين عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية.² وعرفها تايلور Taylor هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.³

ويقول Houghton إن الإدارة هي الإصطلاح الذي يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل في المنظمة، وهي تمثل العنصر الشخصي في حياة المنظمة، ذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها. وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله، ويعتمد نجاح المنظمات إلى حد كبير على المهارات التي تؤدي بها أعمال الإدارة.⁴

إذن ومنه نستنتج أن الإدارة هي جهاز مسؤول عن استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية في إطار تنفيذ العمليات والوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وخدمة المجتمع ونهوض والارتقاء به.

ثانياً: أهمية الإدارة

تلعب الإدارة دوراً وميكانيزم محرك أساسي للطاقات البشرية والمادية وتتبع أهمية الإدارة من الاعتبارات الآتية:

¹- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة ط.2 (عمان: دار حامد للنشر، 2009)، ص.20.

²- حسين حريم، المكان نفسه.

³- إلهام، قشي، " محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: منشوري، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2009، ص.29.

⁴- أحمد يوسف عريقات، وأخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق ط1 (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011)، ص.70.

- 1- حل المشكلات والتفاعل مع بيئتنا المنظمات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المادية والمعنوية والإنسانية لكافة أصحاب المصالح في المنظمات.
- 2- هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد كاستقبال القرارات، وتنفيذها، وهي التي تعمل على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، وهي التي تنتبأ بالأحداث، وتخطط وتراقب وتشرف وتنظم وتتفحص كل شئ في المنظمات.
- 3- تخلق القيادات المستقبلية للمنظمة، والتي تعد عنصراً حيوياً في عمليات التنمية.
- 4- الإدارة هي الوسيلة الرئيسية لإشباع مختلف الحاجات والخدمات والمتطلبات الإنسانية في المجتمع، بإضافة إلى سيطرتها على ثروات المجتمع.¹

ثالثاً: وظائف الإدارة

يجمع الباحثون والأكاديميون والمدراء في تصنيفاتهم لوظائف الإدارة على أربع وظائف أساسية وهي كالتالي:

* **التخطيط:** وهو مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ التي تسبق أي عمل، واتخاذ القرارات باتجاهه باختيار مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها.

* **التنظيم:** وضع نظام العلاقات بين الأفراد تمكنهم من العمل معاً بأقصى كفاءة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المقررة .

* **التوجيه:**

ارشاد المرؤوسين والعاملين وتمكينهم من حسن أدائهم وتنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عند تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب الآتي:

القيادة (المبادأة والقدرة والتأثير)

التحفيز (دراسة دوافع العاملين في المنظمة والعمل على تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية)

الإتصال (إرسال ونقل المعلومات لإحداث التغيير المرغوب في سلوك المرؤوسين)

¹ - أحمد يوسف عريقات، وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق ط1 (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011)، ص.70

* الرقابة: هي عملية متابعة وتقييم أداة المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا وهي التأكد من أن النتائج التي تتحقق أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقررته، وذلك يتطلب الآتي:

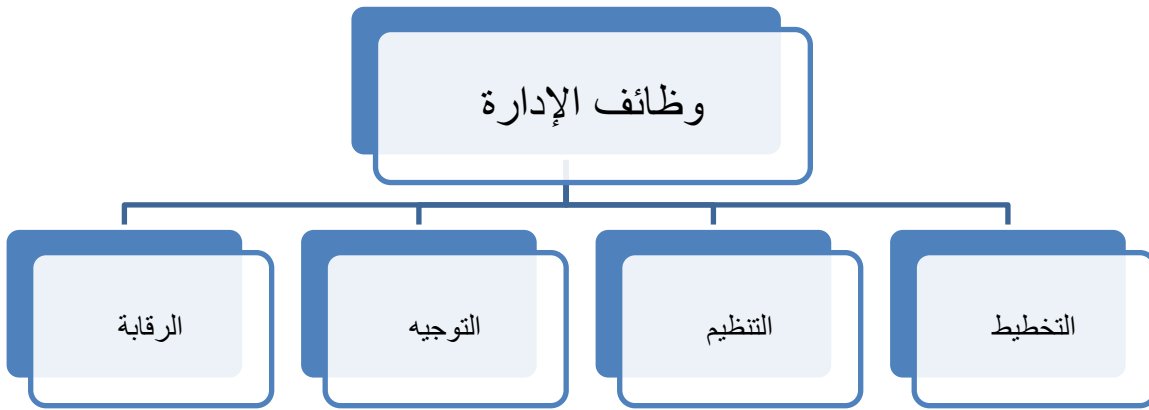
* وجود معايير الرقابية.

* قياس الأداء (المتابعة بالتقارير المكتوبة والشفوية).

* تشخيص المشكلات وعلاجها (على اعتبار أن المشكلة ما هي إلا انحراف عن المطلوب أو المرغوب).

وتستخدم الرقابة من أجل ضمان تحقيق الأهداف بأقل "انحرافات" ممكنة.¹

على الرغم من اختلاف أهمية الإدارة من منظمة إلى أخرى، إلا أنها توجد نقطة مشتركة بين المنظمات ألا وهي تفجير واستغلال الطاقات البشرية والمادية من خلال وظائفها المتفق عليها التي تتمثل في: التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة.



*

الشكل رقم (1) يوضح الوظائف الإدارية

المصدر: إعداد الطالبتين.

¹- أحمد يوسف عريقات، وآخرون، مرجع سابق، ص ص.91،90.

رابعاً: أنواع الإدارة

تعددت أنواع الإدارات داخل المنظمات وذلك حسب طبيعة المنظمة وطبيعة العمل الإداري وتم الإجماع على أهم أنواع الإدارات وهي كآتي:

أ_ **الإدارة العامة:** وهي الإدارة التي تكون تابعة أو جزء من الحكومة أو الدولة لذا فهي تهدف إلى تحقيق مفهوم الخدمة العمومية أو العامة التي هي من أهداف الحكومة الأساسية.

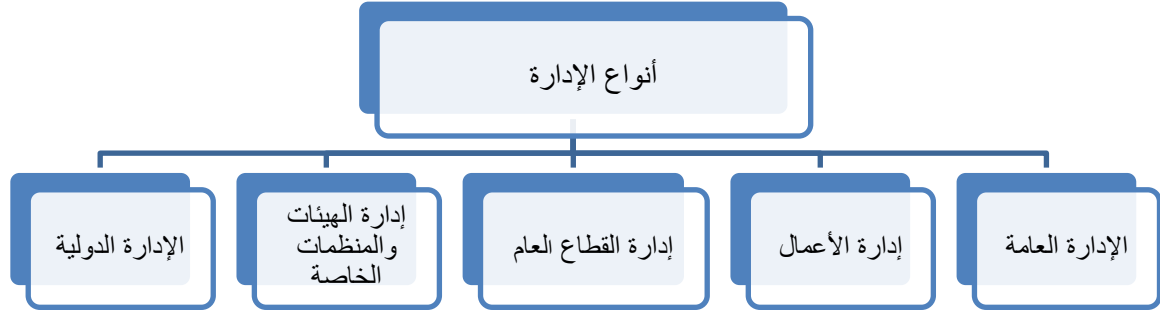
ب_ **إدارة الأعمال:** هي الإدارة التي ترتبط بالنشاط الاقتصادي الخاص أو التابع للأفراد عكس الإدارة العامة، وهي لذلك تهدف إلى تحقيق الأرباح المادية بشكل أساسي.

ج_ **إدارة القطاع العام:** وهي ترتبط بالنشاط الاقتصادي العام أي التابع للحكومة أو الدولة وعليه فهي أيضاً تهدف إلى تحقيق الربح المادي لكن وفق ضوابط محددة وتسيير مختلف ومقيد بشكل كبير لا يسمح أحياناً بتحقيق نجاحات كبيرة كالتي تحققها إدارة الأعمال.

د_ **إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:** وهي التي تعني بتقديم أشكال محددة من الخدمات لمستوى محدود من الأفراد.

هـ_ **الإدارة الدولية:** وهي ترتبط بالمنظمات ذات الطابع الدولي وغير التابعة لدولة محددة أو تلك التي نشأ فيها، وأهدافها يمكن أن تكون تقديم خدمات خاصة أو عامة أو تحقيق أهداف ربحية مادية، ويشار هنا إلى الإدارة الدولية هي الأكثر تعقيداً في مهامها.¹

(¹) لمقابلة حمزة، "إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير"، رسالة ماجستير (جامعة قسنطينة: منشوري قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010)، ص 30.31.



الشكل رقم (2) يوضح أنواع الإدارة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: مفهوم المشاركة: التعريف - الأهداف - الأبعاد

سيتم التطرق في هذه النقطة إلى أهم المفاهيم الخاصة بالمشاركة وكذا أهدافها وأبعادها

أولاً: تعريف المشاركة

يعتبر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة الركيزة الأساسية والوسيلة الناجحة والأسلوب المميز لزيادة فاعلية المنظمة والحفاظ على بقائها وإستمراريتها حيث تعتبر المشاركة عنصر أساسي في الحياة هذه المنظمات، لأنها تحقق التفاعل والانسجام بين الأفراد من جهة ومواجهة الصعاب من جهة أخرى، وفي نفس الوقت هي فن من فنون القيادة الإدارية.

المشاركة هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة مما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تنفذ فيها بما يؤدي إلى

تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من وحدة الصراع بينهما.¹

تعني المشاركة تفاعل الفرد ذهنياً وانفعالياً في موقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف المشاركة في تحمل المسؤولية، وقد تكون المشاركة شكلية أو غير شكلية ويقال المشاركة الخفية Mystic Participation للعلاقة التي تقوم بين الإنسان البدائي والأشياء غير الحية التي يعتقد أن لها طبيعة حية، ويقال المشاركة في الإدارة Management participation أي اشتراك مندوبي صاحب العمل ومندوبي العمال في إدارة المشروع.²

ومفهوم المشاركة من المفاهيم الهامة للمنظمات لما ينطوي عليه من فوائد مشتركة للمنظمات والأفراد على حد سواء، وتطبيق هذا المفهوم يتيح تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة من جهة ومن جهة أخرى يشبع رغبات المرؤوسين، ومحقق طموحاتهم بتطبيق الصحيح والمنهج لعملية المشاركة.³

إذن يستخلص من التعاريف السابقة أن المشاركة هي تفاعل الفرد المرؤوسين في العملية الإدارية التي تتمثل في صنع واتخاذ القرار، حينما يكون هذا التفاعل ضمن مجموعات تشجعه على تحمل المسؤولية من جهة وتحقيق الأهداف المشتركة من جهة أخرى، والتصدي بشكل خاص للصراعات الموجودة بين العاملين أو الموظفين والإدارة وتحقيق التعاون. لكل عمل داخل أي منظمة أو مؤسسة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة يخضع لأهداف وأبعاد، فالأولى يسعى لتحقيقها والثانية يدفع لتطبيقها.

ثانياً: أهداف المشاركة

تهدف المشاركة أن يصبح العامل في المنظمة ليس مجرد أداة يخضع لعمليات إدارية تقليدية يجهل نتائجها، ولا يستفيد من الإمتيازات التي تحققها مادية أو معنوية، بل مصدراً من مصادر المؤسسة قابلاً للتطوير والتحسين ليصبح أكثر تأهيلاً وجاهزية لدعم الإدارة،

¹ - محمد حسين الرفاعي، " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، رسالة دكتوراه (جامعة دمشق: سانة كليما نتس، كلية الإدارة، 2009)، ص13.

² - فادي أحمد سعيد حماد، " واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة"، رسالة ماجستير (جامعة فلسطين: القدس، عماد الدراسات العليا، 2014، ص6.

³ - رماح أحمد دين حجوة، "معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة فلسطين، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2014، ص30.

وكذلك المقاربة بين أهداف العاملين، ولو جزئياً، وأهداف المؤسسة التي يعملون بها على الرغم من وجود اختلاف وتباين بين أهداف الطرفين¹ بمعنى أن اعتبار العامل أو الموظف رأسمال أي منظمة أو مؤسسة، وجعله يشعر بمكانة هامة في إبداء رأيه، أي عنصر مهم وفعال داخل الإدارة ودمج أهداف الموظف مع المنظمة وربطها مع بعض مما يبعث هذا الأخير روح التأهيل والمثابرة والعمل على تحقيق أهداف الخاصة به وأهداف المنظمة

ثالثاً: أبعاد المشاركة

إن المشاركة مفهوم يتضمن بعدين مختلفين ولكن متلازمين حيث يشير البعد الأول إلى تطبيق مبادئ جديدة تؤسس عقلانية اقتصادية ملائمة لشروط المؤسسة العصرية، وضرورة لنجاحها ولتلبية مطالب أصحاب المصالح الرئيسيين في المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالمدراء (تحقيق الفعالية والإنتاجية)، أو الموظفين (تحقيق الذات والاستقلالية)، أما البعد الثاني فيشير إلى إعادة صياغة الارتباطات الموجودة بين أشكال السيطرة التي تسيطر على علاقات الأطراف المتواجدة في المؤسسة، وأصبح المدراء ينظرون إلى المشاركة على أنها طابعين متميزين ومتكاملين في نفس الوقت:

الأول: إنساني قيمي يعطي أهمية والاعتبار للإنسان.

الثاني: إنتاجي لأن الفرضية التي يستند إليها هي أعظم مصدر لإنتاج في المستقبل هو قدرات الإنسان الفكرية والإدارية والتنظيمية.²

من خلال ما تم التطرق إليه نجد أن المشاركة تضع الفرد وسيلة وهدف في الإدارة من خلال إبداء آرائه من جهة وشعوره بمكانته الهامة من جهة أخرى، حينها إعطاء مكانة إنسانية والأهمية والاعتبار للموظف من أجل توظيف قدراته الفكرية والإنتاجية في خضم التعاون وتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.

¹- رماح أحمد دين حجو، مرجع سابق، ص.31.

²- رماح أحمد دين حجو، مرجع سابق، ص. 31 .

المطلب الثاني: تعريف الإدارة بالمشاركة

تطور الإدارة عبر الزمن جعلها تطور من أساليبها وانتقالها من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة، وذلك من أجل مواكبة التطور والنمو للمنظمات الإدارية، ومن بين أهم الأساليب الحديثة الإدارة بالمشاركة التي لقيت اهتمام واسع وراء إيجابيتها التي تتمثل في إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية في نطاق التعاون وتحمل المسؤوليات.

الفرع الأول: تعريف الإدارة بالمشاركة:

حسب سوكيو (Sekiou) هي أسلوب إداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات التي تؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموعة العاملين مع مراعاة نجاح واستقرار المؤسسة، وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.¹

وفي مفهوم آخر يعرفها Nadeem بأنها: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع كل أصحاب المصالح في كل المستويات في المنظمة على تحليل المشاكل ووضع الإستراتيجيات وتطبيق الحلول.²

وعرفها العمري بأنها: إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بالأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات.³

ويقصد بالإدارة بالمشاركة مجموع الإجراءات والتدابير الرسمية وغير الرسمية التي تتخذها إدارة الموارد البشرية، وتهدف من خلالها إلى التقرب من العاملين في المؤسسة وإشراكهم في صنع القرارات التنظيمية.⁴

ومنه يستخلص كتعريف إجرائي بأن الإدارة بالمشاركة هي أسلوب إداري تقوم فيه قيادة هذه الإدارة على نمط واتخاذ أسلوب قيادي يسمح للمرؤوسين بمشاركتهم في مختلف الأنشطة الإدارية مثل علمية صنع واتخاذ القرارات الإدارية أي إشراكهم بأشكال مختلفة في نطاق التعاون وتعزيز الاتصال إلى جانب تحمل المسؤولية.

¹ - سناء طباحي ووسيلة بن ساهل، "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين"، أبحاث اقتصادية وإدارية، 16، (ديسمبر 2014)، ص356.

² - رماح أحمد دين حجو، المرجع السابق ص37.

³ - رماح أحمد دين حجو، المرجع السابق ص37.

⁴ - عبد الله فركوس، "التسيير التقديري للموارد البشرية"، رسالة ماجستير العلوم السياسية والإعلام (جامعة الجزائر: جزائر : كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013، ص 185 .

ويعرف جيناست (Gineste) الإدارة بالمشاركة: هي عملية إدارية شاملة لخلق سلوك المصمم و المتمثل في كل العاملين، والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، لذلك تتطلب الإدارة بالمشاركة زيادة سلطة العاملين مع التنسيق بين أهداف هؤلاء العاملين والأهداف العامة للمؤسسة، وهذا ما يحفزهم على المشاركة في مهام إدارية معينة.¹

ويقصد بها أيضا إشراك العاملين في الإدارة، من حيث اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ وهذا ما يحقق مبدأ الديمقراطية في العمل مع تفعيل دور العاملين في الإدارة، ذوي الفاعلية الملموسة من وجهة نظر الإدارة السليمة كإعداد الخطط، حل مشاكل، وضع جداول العمال وتوزيع المكافأة مثلا.²

التعريف الإجرائي: الإدارة بالمشاركة هي أسلوب إداري يقوم على مشاركة العاملين وإسهام المرؤوسين بمختلف الأشكال في عملية صنع القرار وتحليل المشاكل ووضع الاستراتيجيات في حين هو أيضا أسلوب يهدف إلى التقرب من العاملين بغية تحسين أداء المؤسسة من خلال التنسيق بين الأهداف العامة والخاصة في سياق تقاسم المسؤوليات والحفاظ على المنظمة أو المؤسسة والعمل على بقائها واستمراريتها.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة بالمشاركة

1. تقاسم التسيير والتي يقصد بها تقاسم العاملين للمهام الإدارية مع الإدارة سواء في التنظيم، التخطيط وغيرها من أجل تحسين مستوى العمل.
2. الشمولية، فالهدف الرئيسي للإدارة بالمشاركة هو تحسين وظائف المؤسسة لتحسين الأداء.
3. وجود علاقة قوية بين الفرد والجماعة.
4. البحث عن التعاون والإتحاد الذي يقوي العلاقة بين العامل والمجموعة.
5. التكامل بين أداء النشاط اليومي والرؤية المستقبلية.³

¹ - سناء طباحي، "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني في رأس الواد - برج بوعريرج"، رسالة ماجستير (جامعة الجزائر: محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011)، ص64.

² - فاطمة بكدي، "الإدارة بالمشاركة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، ع.06 (أفريل 2015)، ص81.

³ - سناء الطباحي، مرجع سابق، ص64.

الفرع الثالث: مبادئ الإدارة بالمشاركة

يتطلب تطبيق الإدارة بالمشاركة في أي مؤسسة أو منظمة وجود خمسة مبادئ لنجاح هاته الأخيرة حيث تتمثل في: تعبئة العاملين، وضع سياسة نشطة، تفويض السلطة، حل المشاكل، تطبيق إجراءات العمل. وتتمثل هاته المبادئ الخمس فيما يلي:

(1) تعبئة العاملين: يعرفها Néron على أنها مجموعة من النشاطات التي تتم من أجل جعل العاملين أكثر كفاءة، وهي: زيادة عدد المهام الجماعي والمشاركة، تكوين العاملين، تشجيع المشاركة، تقليل المستويات الإدارية في المؤسسة وزيادة الاتصالات في الاتجاهين.¹

تعتمد المؤسسة في تعبئة عاملها على مدخلين أساسيين: مدخل ابتدائي قائم على أساس الاتجاهات، ومدخل الثاني يبنى على أساس الهياكل، وهنا يكمن المعنى في أن على الإدارة أن تخلق ظروف لتعزيز الاتصال والإصغاء للعاملين، وخلق التعاون والتبادل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.²

(2) وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين: تعتمد هذه السياسة على خلق شروط عمل تعزيز الاتصال، الاستماع للآخرين، التعاون والتبادل باعتبارها تسعى إلى تحقيق إنجاز شخصي في إطار مشروع مشترك، كما تعتمد على هياكل تطوير هذا السلوك الشخصي ضمن المجموعة أو الفريق.³

(3) تفويض السلطة: وتعني اشتراك العاملين في أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين وأن امتلاك المدير لهذه المهارة تدفع العاملين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة ومن ثم دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل.⁴

¹ - سناء الطباخي، المرجع نفسه، ص78.

² - سناء الطباخي، المرجع نفسه، ص78.

³ - سناء الطباخي، المرجع نفسه، ص78.

⁴ - شهرزاد محمد شهاب، "القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة"، دراسات تربوية، ع11، (تموز 2011)، ص106.

4) حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه: في كل منظمة يوجد هناك صراع

إما بين الإدارة والعاملين أو الموظفين أ الموظفين فيما بينهم، لذا يجب على الإدارة حل هذا الصراع السلبي لتفادي تفاقم المشاكل.

5) تطبيق إجراءات للتحكم في العمل: وتتمثل هذه الإجراءات في الرقابة وفتح

مجال للموظفين أمام التعامل مع أخطائهم والتعلم منها دون لجوء إلى أسلوب العقاب.

الفرع الرابع: أهمية الإدارة بالمشاركة

تعتبر الإدارة بالمشاركة من أساليب الإدارة الحديثة التي أصبحت اليوم العديد من المنظمات اتخاذ هذا الأخير ويرجع السبب إلى الأهمية التي تكتسبها الإدارة بالمشاركة سواء على المورد البشري (الموظف أو البديل) أو على مستوى المنظمة أو المؤسسة. بحيث تتجلى أهمية هذا الأسلوب فيما يأتي:

1- تسمح الإدارة بالمشاركة بإعطاء قيمة وأهمية كبيرة للعنصر البشري أو الموظف لأنه باختصار أهم مرتكز فيها.

2- تساعد على الإبداع والابتكار.

3- توليد الثقة بين الرئيس و المرؤوسين.

4- تساعد في عملية التغيير وتسهيلها.

5- تقوم بإيجاد حلول بسرعة كبيرة لحل المشكلات.

6- بناء منظمة ذات أداء عالي ومواكبة للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.

7- تعزيز الدافعية والابتعاد عن الشعور بالاغتراب الوظيفي.

8- شعور الموظف بالانتماء مما يزيد في تحقيق الأهداف المشتركة بين المنظمة والموظفين.

9- تعزيز العلاقة بين الموظفين وتقريبهم من بعضهم البعض عن طريق وجود فرق العمل.

10- تدفع بالمرؤوسين إلى تحقيق الأهداف العامة المشتركة دون لجوء إلى تحقيق الأهداف الخاصة.

11-تسمح الإدارة بالمشاركة بإعطاء فرص للعاملين في إبداء آرائهم وإثبات قدراتهم من خلال مهامهم التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والتي أيضا تحافظ على بقائها واستمراريتها.

المطلب الثالث: التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة

لقد شهدت الإدارة عبر الزمن تطورات في جميع النواحي و ظهور العديد من الأشكال ومن بينها الإدارة بالمشاركة التي تعتبر من الأنواع التي أعطت للعنصر البشري أو المورد البشري القيمة للمشاركة في مختلف العمليات الإدارية. و الإدارة بالمشاركة كغيرها من الأشكال الإدارية التي تطورت عبر الزمن. و في هذا المطلب سوف يتم النظر في أهم عنصرين هما تطور الإدارة بالمشاركة والعوامل التي أدت إلى ظهور هذا الشكل.

الفرع الأول : تطور الإدارة بالمشاركة في الفكر الغربي

إن ظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن طريق الصدفة، بل هو ثمرة تطور تاريخي طويل، و بعد تجارب عديدة، حتى وصل إلى هذه المرحلة حيث انتشر هذا الأسلوب في معظم دول العالم، رغم اختلاف أنظمتها السياسية و الاقتصادية. و سوف يتم التطرق إلى أهم تجريبتين هما الفرنسية و الألمانية.

أولاً: التجربة الفرنسية

كان من آثار الثورة الصناعية في فرنسا زيادة استغلال القوى البشرية من قبل مالكي المنشآت دون الاعتراف بأهميتهم، حيث كانت ساعات العمل اليومية تصل إلى (18 ساعة) يوميا و دون التمييز بين فئات العاملين من صغار و نساء و رجال و لم يكن للعاملين أي دور في المنشآت حتى نهاية القرن التاسع عشر¹.

في حين تكونت تنظيمات العمال السرية التي أدت فيما بعد إلى ظهور النقابات و فرضت نفسها كقوة ملموسة كدافع عن مصلحة العاملين في مواجهة أصحاب الأعمال.

¹ - رماح دين حجو، المرجع السابق، ص53.

و أصبحت فكرة إشراف العاملين على المنشآت التي يعملون بها مروجة حتى أصبحت مقبولة بعض الشيء سنة 1920 من طرف الرأي العام الفرنسي و لكن بقيت بين الظهور والإحتقار إلى غاية صدور الدستور الفرنسي عام 1946 الذي تضمن حق العاملين في الإشتراك في الإدارة¹.

ثانيا: التجربة الألمانية

تعتبر ألمانيا أقدم الدول الغربية في تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في الإدارة، حيث كانت المشاركة مكرسة في دستور عام 1849، و كذلك تم تشريع قانون لمنح العاملين صوتا محدودا داخل المنشأة عام 1864، و في عام 1920 صدر قانون بمنح للجان التي تمثل العاملين الحق في أن يجلسوا و يصوتوا في مجالس الإدارة². و في عهد هتلر قام بإلغائه، لكن عاد للوجود و التطبيق بعد نهاية الحرب العالمية الثانية و في سنة 1976 و التي تنص على أن تسري أنظمة المشاركة على المنظمات التي يبلغ عددها 2000 عامل³.

الفرع الثاني: تطور الإدارة بالمشاركة في الفكر العربي

أولا: التجربة العربية

لقد شهد الوطن العربي أوضاعا إقتصادية سيئة خلال فترة إحتلاله، كما أن حجم القطاعين التجاري و الصناعي كان ضئيلا لذلك فمشاركة العاملين في الإدارة لم تعرفها الدول العربية إلا في وقت متأخر.

فمع بداية الستينات من القرن الماضي بدأت أفكار مشاركة العاملين في الإدارة تظهر و لقد لقيت التأييد من الأفكار الإشتراكية مما ساعدتها على التأييد في كثير من البلدان العربية⁴.

¹ - محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 17.

² - محمد حسين الرفاعي مرجع سابق، ص 19.

³ - رماح أحمد دين حجو، مرجع سابق، ص 53.

⁴ - رماح أحمد دين حجو، مرجع سابق، ص 54.

ثانيا: التجربة الجزائرية

أما في الجزائر فلقد ظهرت هذه الفكرة بعد الإستقلال، فلقد ترك المستعمر الفرنسي إقتصاد مشلول و دولة محطمة، و لم تكن هذه الفكرة نتيجة تجارب و تم الاعتماد من خلال كوادر محلية لإدارة الشركات التي كان الفرنسيين يديرونها¹. و في عام 1963 أصدرت الحكومة الجزائرية ثلاث مراسيم تمثل في تأميم الأملاك الشاغرة وانتهاج الفكر الاشتراكي إلى جانب الإدارة الذاتية للمؤسسات فحين تدهورت الحالة الاقتصادية جعل من فكرة المشاركة تتراجع²

الفرع الثالث: عوامل ظهور الإدارة بالمشاركة

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا، يمكن القول بأن هناك عدة عوامل ساعدت على ظهور الإدارة بالمشاركة.

- و تتمثل أهم العوامل فيمايلي:
- * قصور النموذج الكلاسيكي للإدارة.
- * التقدم التقني و التغير التكنولوجي.
- * تغير تركيبة القوى العاملة.
- * تحول العمل نحو الطابع التصوري.
- * العولمة و الانفتاح المتزايد للسوق³.
- * الديمقراطية السياسية.
- * النقابات العمالية.
- * اعتراف الإدارة بمبدأ التعاون بين رأس مال والعمل.

¹ - رماح أحمد دين ججو، مرجع سابق، ص54.

² - محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص22.

³ - سناء الطباخي، مرجع سابق، ص ص.75-76.

المبحث الثاني: : التأصيل المفاهيمي والنظري لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الإدارة بالمشاركة

أصبح إشراك الموظف في العمليات الإدارية جزء منها وفي نفس الوقت استراتيجية تدفع بالمنظمة للاستقرار وزيادة في الإنتاج وجودته.

الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية

الاستراتيجية مصطلح ليس بالجديد أو حديث النشأة، فقد ظهر مع وجود الإنسان، وهو كغيره من المصطلحات التي خضعت للتطور وذلك لزيادة حاجات هذا المصطلح باعتباره أداة ترقى بخدمة انشغالات المجتمع في كل وقت.

عرف Druker الإستراتيجية بأنها: عملية مستمرة لتنظيم و تنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات و تقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.¹ أما Thomas فقد أشار إليها على أنها تلك الفعاليات والخطط التي تصنعها المؤسسة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلازم بين المؤسسة ورسالتها.²

أيضا هي عبارة عن إطار عام يحكم سلوك المؤسسة في ظل الموارد المتخصصة لتحقيق أهدافها أو بعبارة أخرى أنها بمثابة أسلوب عام للعمل Course of Action تعدها المؤسسة لتحقيق أهدافها واستراتيجية المؤسسة هي محاولة للتوافق بين مهارات وموارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة الخارجية، فلكل مؤسسة نقاط قوة ونقاط ضعف والاستراتيجيات التي تتبناها يجب أن توجه لتدعيم نقاط القوة وبما يرضي رغبات وحاجات العملاء والأطراف الأخرى المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة.³

فحين أن الاستراتيجية هي أسلوب عمل وليس خطة أو برنامجا، فهذا الأخير يعتبر الشكل النهائي الذي بمقتضاه تحول الاستراتيجية إلى خطوات تطبيقية وإجراءات عملية وتظهر عملية تحديد الأهداف في بداية التخطيط، وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالسياسات والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.⁴

¹ - رضا، خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، الجزائر: دار هومة، 2015، ص98.

² - رضا، خلاصي، المرجع نفسه، ص99.

³ - عامر سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر، 2011، ص45.

⁴ - براهيم بلقاسم، "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - مقارنة سوسيولوجية للفعل المنظم"، رسالة دكتوراه (جامعة الجزائر)، أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016، ص29.

عرفها شنايدر (Chander): يعرفها بأنها تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق بين الأهداف.¹

الإستراتيجية إطار عام مرشد للتفكير والتصرف، تتخذة الإدارة العليا، يكون مستمدا من الأهداف العليا للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق الأهداف، وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة لتهيئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال الأحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية، وصولاً إلى أداء رسالتها.

يرتبط مفهوم الاستراتيجية بالعلوم العسكرية، حيث يعود أصل كلمة استراتيجية إلى سنة 400 ق.م كمصطلح يوناني استراتيجية (Startégie) والتي تعني فن الجنرال، أي علم وفن وبراعة جنرال الحرب، تم إسقاط مفهوم الاستراتيجية على مجال عمل المنظمات نظراً للتشابه الكبير الذي يربط بين مجال الأعمال ومجال الحروب.²

الفرع الثاني: أهداف الاستراتيجية

يعبر الهدف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، ويكون طويل أو متوسط أو قصير المدى وذلك حسب المنظمة وعملها ومشاريعها. وتتخلص أهداف الإستراتيجية فيمايلي:

1. تحدد مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح.
2. ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للقياس والملاحظة.
3. تعد مرشدا لاتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلا ومعاييراً للإدارة العليا تحديد خيار الأنسب.
4. تمثل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكامن قوته ونقاط ضعفه.
5. تلعب دوراً مميّزاً لتحفيز العاملين وتشجيعهم نحو الإنجاز وتقليل حالات الإحباط من خلال واقعيتها وانسجامها مع الإمكانيات التنظيمية المتاحة.³

¹ - بوعمامة خامرة، "إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي"، رسالة الماجستير (جامعة الجزائر: الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، ص. 37.

² - بوعمامة خامرة، مرجع سابق، ص. 38.

³ - ماجد بن سفرين صالح السفواني، " درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية"، رسالة ماجستير (جامعة السعودية، أم القرى، كلية التربية)، 2012، ص. 115.

6. تساعد قادات المنظمة في توضيح احتياطاتها إلى فئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.¹

المطلب الثاني: تعريف إستراتيجية الإدارة بالمشاركة

ظهر هذا الشكل الإداري لأول مرة في ألمانيا، ويعود ذلك إلى المفهوم الإجتماعي الذي يعطيه هذا البلد للمؤسسة، فهي تعتبر وحدة تضم رأس المال والعمل وليست مجرد تجميع لمالكي رؤوس الأموال، حيث يضم مختلف إمكانيات وأشكال الإدارة الاجتماعية المتمثلة في القرار المشترك، التحديد المشترك، التعاون والإدارة المشتركة، إلا أن المهم هنا هو الدور الممنوح له والمتمثل في تحقيق الديمقراطية الإدارية من خلال إشراك العاملين في إدارة مؤسستهم والتقريب بين رأس المال والعمل²

المطلب الثالث: المداخل النظرية لإستراتيجية إدارة بالمشاركة

الفرع الأول: النظريات المفسرة للإدارة بالمشاركة

يعتمد تفسير أي مفهوم على وجود نظريات ونماذج وهذا ما يبرز من خلال اختلاف الكتاب و الباحثين واختلاف توجهاتهم ومعتقداتهم. وسيتم التطرق إلى طرح أهم النظريات والنماذج المفسرة للإدارة بالمشاركة:

1. النظرية الديمقراطية: اعتبرت بأن المشاركة لها قيمة بحد ذاتها وأنها تخدم أنظمة

صنع القرارات الاجتماعية عندما يكون التحكم الذاتي ذا قيمة اجتماعية، وتفترض النظرية الديمقراطية أو التطبيق إنما يكون في ضوء الاختلافات بين الأفراد والمحيط الذي يعمل فيه النظام الديمقراطي.

إن النظرية الديمقراطية التقليدية تؤيد المشاركة المباشرة كالاقتخابات والتمثيل على مستوى المنظمات ولكن هناك أشكال من الديمقراطية تكون فيها المشاركة مسيطر عليها.³

¹ - بدر عيسى، نوفل، "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير (جامعة الشرق الأوسط: إدارة الأعمال)، ص. 29، 30.

² - حسين باشويوة، خولة قشوة، "دراسة تحليلية لأهمية تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق الحوكمة والتميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ع5 (جوان 2019)، ص. 251.

³ - رماح أحمد دين، حجوج، مرجع سابق، ص. 37 .

من هنا يتضح بأن المشاركة عنصر أساسي ومكون هام وميكانيزم محرك للديمقراطية، باعتبار الديمقراطية نظام ونظرية تسمح لأي موظف أو فرد في المجتمع بالتعاون وإنجاز العمل المشترك مثل التأثير على اختيار السياسات العامة أو اختيار القادة.

2. **النظرية الاشتراكية:** وتعطي هذه النظرية العمل و العملية الإنتاجية الدور الرئيسي في تفسير شخصية الفرد وعمليات المجتمع، وافترض إمكانية أن يكون المرؤوسين محررين اقتصاديا ليكون باستطاعتهم المشاركة بطريقة فعالة وإبداعية في العملية الإنتاجية.¹

3. **نظرية التطوير والنمو:** إن نمو الشخصية و تطوير طاقات الفرد وإمكاناته وكفاءته والاهتمام بصحته الذهنية وزيادة السلوك المبدع هي أهم ما تركز عليه هذه النظرية، والمنظمة التي تبحث عن الكفاءة والثقة لا بد لها من أن تقوم على تقسيم العمل بشكل عقلاني يراعي التخصص ومدى التكرار في المهمات وكذلك التوجه إلى الرقابة من خلال سلسلة الأوامر الموحدة.²

يستخلص من هاته النظرية بأن شخصية الفرد تلعب دورا كبيرا من حيث الاهتمام بها و تطويرها والعمل على تفجير الطاقات الموجودة في هاته الأخيرة وأهم شيء هو تقسيم العمل بشكل عادل ويتماشى وقدرات الفرد إلى جانب تقسيم ورقابة أدائه لعمله.

1- **نظرية الكفاءة الإنتاجية:** إن جميع المنظمات تسعى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والتي هي من أهداف المنظمة المعلنة أو الضمنية، وبموجب هذه النظرية فإن الأفراد الذين تتاح لهم الفرصة للحصول على المعلومات سوف يسخرون هذه المعلومات في أعمالهم بشكل إيجابي.³

بمعنى أن المنظمة دائما تعمل على زيادة إنتاجيتها من جهة ورفع كفاءة الموظف أو العامل من جهة أخرى، وذلك بمنح فرص لاستغلال المعلومات الموجودة فيها ونقصد هنا بالسماح بالمشاركة لإعطاء صيغة إيجابية لعملهم.

¹ - رماح أحمد دين حجو، مرجع سابق، ص.38.

² - رماح أحمد دين حجو، مرجع نفسه، ص.38.

³ - رماح أحمد دين حجو، مرجع نفسه، ص.38.

وفي الأخير رغم تعدد نظريات الإدارة بالمشاركة إلا أنها تصب في دوامة واحدة وهي تشجيع الفرد على المشاركة ولكن من مختلف المنظورات، بحيث في النظرية الديمقراطية تعتبر المشاركة لها وزن اجتماعي وأيضاً في نفس السياق هي إنجاز العمل المشترك والتأثير في قضية معينة أما بالنسبة للنظرية الاشتراكية فهي تفسر شخصية الفرد، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة من خلال التحرير الاقتصادي، فحين نذهب نظرية التطور والنمو إلى إعطاء حجم واسع لشخصية الفرد باعتبارها هي من تتحكم في الطاقات الموجودة فيه، وأن الاهتمام بما يؤدي إلى تحقيق كفاءة وإنتاجية واسعة وهذا ما تطرقت إليه نظرية الكفاءة والإنتاجية.

الفرع الثاني: النماذج المفسرة للإدارة بالمشاركة

بما أن النموذج هو التمثل الذهني لشيء وما كيفية استعماله، حينما هو الفعل المنظم لتحقيق غاية عملية.

لذا فالإدارة بالمشاركة كغيرها من مفاهيم التي هي أيضاً احتوت مجموعة من النماذج وهي كالآتي:

1- النماذج المعرفية: افترضت أن المشاركة هي استراتيجية قابلة للتطبيق لأنها تعزز انسياب المعلومات واستخدامها، وأن مشاركة المرؤوسين ستجعل المعلومات أكثر وأشمل وأفضل، بالإضافة إلى جعل المرؤوسين على دراية أكبر وأفضل في تنفيذ إجراءات العمل، مما سيؤثر على إنتاجية المرؤوسين.¹

1- النماذج العاطفية: ترجع جذور هذه النماذج إلى مدرسة العلاقات الإنسانية حيث تقترض أن المشاركة تعمل على تلبية حاجات ملحة لدى المرؤوسين وبالتالي تقوم على زيادة رضاهم، مما يزيد محصلة الإنتاجية.²

2- النماذج الموقفية: يعتبر أن تأثير المشاركة على الرضا والإنتاجية تتباين تبعاً لأفراد و الظروف، ويتعلق هذا النموذج بجوانب معينة مثل الشخصية، وظروف العمل، والعلاقات بين الرئيس و المرؤوسين وغيرها.³

¹ - رماح أحمد دين حجو، مرجع سابق، ص.38.

² - رماح أحمد دين حجو، مرجع نفسه، ص.38.

³ - رماح أحمد دين حجو، مرجع نفسه، ص.38.

من خلال ما تم تطرق إليه من نماذج يستخلص بأن النماذج المعرفية اعتبرت المشاركة بأنها إستراتيجية، وأن هاته الأخيرة صبت في دراية المرؤوسين بالمعلومات تسمح لهم بالمشاركة وتبعث فيهم روح الانتساب وهذا ما يؤدي تلقائياً إلى تنفيذ أعمالهم بدقة ورفع حتى إنتاجيتهم وتقديمهم كخدمات جيدة زيادة على ذلك فإن النماذج العاطفية ذهبت إلى أن رضا الموظفين أو المرؤوسين على عملهم يجعلهم يقدمون حصة أكبر في خدمتهم وإنتاجيتهم، وذلك لأن المشاركة تعتبر عنصر من عناصر العلاقات الإنسانية، فحين تطرقت النماذج الموقفية إلى أن وجود الظروف في مؤسسة أو منظمة تجعل الموظف يتدخل بطرح آرائه من خلال ما يسمى بالمشاركة ولكن اشتراطية وجود علاقة بين الرئيس والمرؤوسين، ومنه يستخلص بأن النماذج كلها مترابطة تطرقت من المعرفة إلى العاطفة إلى الموقف.

الفرع الثالث: متغيرات الإدارة بالمشاركة

إن تطور مفهوم الإدارة بالمشاركة ومحاولة المنظمات التطبيقية ما هو إلا نتيجة لعدد من المتغيرات.¹

- نظرة المالكين للمؤسسة لعنصر العمل واقتناعهم بجدوى وفائدة المشاركة.
- وجود الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.
- التغيرات التي حصلت في تركيبة القوى العاملة.
- ظهور العولمة أو ما يسمى بتحديات الإدارية المعاصرة.
- تطور المنظمات وزيادة هيكلها وحجمها يتطلب وجود مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار.
- إثراء القرارات بمعلومات وخبرات متنوعة تساعد على اختيار أفضل البدائل وأكثرها ملائمة متطلبات الموقف.²

¹- رماح أحمد دين، حجور، مرجع سابق، ص 40.

²- رماح أحمد دين، حجور، مرجع سابق، ص 41.

المبحث الثالث: أشكال وأساليب الإدارة بالمشاركة

الإدارة بالمشاركة هي نوع من أنواع الإدارة، حيثما تركز على مجموعة متنوعة من الأشكال والتقنيات والأساليب لتثبيت فعاليتها داخل المنظمات.

وتعمل على توفير المجال للمرؤوسين (الموظفين) في المساهمة في صنع الأهداف واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، من أجل الارتقاء بالمنظمة والعمل على بقائها وإستمراريتها من جهة وتحقيق النتائج المرغوبة لكل من المنظمة والموظف من جهة أخرى.

للإدارة بالمشاركة مجموعة من الأشكال تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية إلى جانب أن عملية هاته تتم عن طريق أساليب متعددة.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب

المطلب الأول: المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركز القرار في يد فرد واحد.

الفرع الأول: تعريف المشاركة في اتخاذ القرار

أولاً: المفهوم

هو إسهام الموظفين في اتخاذ القرارات ، وصنع الأهداف الخاصة بالعمل، والالتزام بتطبيق هذه القرارات مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المرغوبة.¹ قد تباينت رؤى الباحثين حول مفهوم المشاركة في صنع القرار ومن منظور التفويض تعرف POUT SMA، 2001 المشاركة بأنها عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرار في مجال عمله.

هو من منظور سلوكي يعرفها Newt stromd David سنة 1997 بأنها اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية ومنه نستخلص بأن المشاركة في صنع اتخاذ القرار هي إشراك الموظفين واندماجهم داخل المنظمات من خلال التفويض والاندماج مع الجماعات بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتحمل المسؤوليات.²

¹ - باية عبد الدائم، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير علوم إنسانية واجتماعية جامعة الجزائر: جزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس و علم التربية والأرطوفونيا، 2012، ص 72.

² - شوقي محمد الصباغ، " نموذج مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي"، كلية اقتصاديات شمال إفريقيا، ع17 (السداسي الثاني 2017)، ص 143.

تمر المشاركة في اتخاذ القرارات بالمراحل الآتية:

1. تشجيع العاملين على تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات .
2. يجب أن يتمتع العاملون المشاركون بمهارات وقدرات للمشاركة في اتخاذ القرارات
3. فهم وإدراك العاملون للمشكلة وإيجاد حلول المناسبة
4. قدرة العاملين على تقييم البدائل المختلفة لاختيار أنسب بديل.¹

ثانيا: أهمية المشاركة في صنع القرار

تبرز أهمية المشاركة في صنع القرارات من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع، كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين العاملين فتنمو قدراتهم وتوسع مداركهم ويتحملون نصيب من المسؤوليات .

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرار:

تؤثر عوامل عديدة على المشاركة خفي اتخاذ القرارات ولكي تكون هذه المشاركة فعالة وكفوء ينبغي مراعاة عدة اعتبارات :

أ-الوقت: يلعب الوقت المتاح دورا مهما في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات كأن بعض القرارات تستوجب مدة قصيرة عندما تكون هناك حاجة ملحة أو وضع بتوجيهه ويتطلب الوقت القصير، كأنه أحيانا تتعطل بعض الأهداف بسبب المشاركة لذا يجب مراعاة الوقت.

ب-العامل الاقتصادي:

إن عليه المشاركة في اتخاذ القرارات هي عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها لذلك يجب مراعاة التكلفة العالية حتى لا تكون أكبر من المزايا المترتبة على المشاركة في اتخاذ القرارات.²

ج-سرية القرارات:

كثيرا ما تكون القرارات سرية وتحاول المنظمات عدم تسريب هذه القرارات أو المعلومات إلى خارج المنظمة لذلك يسعى المدراء إلى تقليص عدد المشاركين.³

1- سناء، الطباخي، المرجع السابق، ص79.

2- محمد حسين، الرفاعي، "مرجع سابق"، ص 24.

3- محمد حسين، الرفاعي، "مرجع نفسه"، ص 25.

د- طبيعة القرار:

تختلف القرارات من منظمة إلى أخرى ومن طبيعة إلى أخرى فهذا يجب مراعاة دراسة وخطورة وصعوبة القرار المتخذ.

هـ- الانسجام والتقارب بين المتشاركين:

أي مراعاة مستوياتهم وخلفياتهم وماهي تخصصاتهم وتجاربهم.¹

و- سياسة المنظمة:

أي إجراءات والتعليمات المنهجية والطرق الموضحة لأساليب المشاركة.²

ز- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:

ينبغي أن يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.³

الفرع الثالث: طرق وأساليب المشاركة في صنع القرار:

تعددت طرق وأساليب المشاركة في صنع القرار ما بين التقليدية والحديثة، وذلك حسب نوعية القرار وهذا عائد إلى بيئة المنظمة، ومتخذ القرار وصانعه وتتمثل أساليب المشاركة في صنع القرار فيما يلي:

أولاً- الأساليب التقليدية:

ضمت الأساليب التقليدية أو بشكل آخر الأساليب البسيطة وتعتبر غير مكلفة وتتمثل

في:

- نظم الاقتراحات.
- الاجتماعات .
- اللجان.
- المجالس.
- المقابلة الشخصية.

¹ - محمد حسين، الرفاعي، "مرجع نفسه"، ص 25.

² - محمد حسين، الرفاعي، "مرجع نفسه"، ص 24.

³ - محمد حسين، الرفاعي، "مرجع نفسه"، ص 25.

- الاتصال الهاتفي.

ثانياً- أما الأساليب الحديثة فتمثلت في:

- أسلوب دلفي.
- العصف الذهني.
- طريقة الجماعات الاسمية.
- طريقة فيليبس.
- طريقة الرنجي الياباني.

الفرع الرابع: ايجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرار:

إن لكل عملية إدارية نتائج سواء كانت هاته الأخيرة إيجابية أو سلبية وذلك يتوقف على مدى الأخذ بالحيطه والظروف والبيئة التي يصنع ويتخذ فيها القرار، حينما للمشاركة في اتخاذ القرار أيضا إيجابيات وسلبيات كغيرها من العمليات الإدارية. وتتمثل الإيجابيات في:

أولاً- ايجابيات المشاركة في اتخاذ القرار:

- رفع معنويات العاملين وحماسهم لأن إتاحة فرصة للمشاركة تعتبر عنصر هام وذلك يكون بإحساسهم بالمسؤولية.
- رضا الموظف أو العامل عن عمله وتحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين وتحسين سبل الاتصال.
- تخلق المشاركة نوع من المناخ الصالح والمتقبل لعملية التغيير وأيضا تنمي القيادات الإدارية .
- تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والرئيس والعاملين أو المرؤوسين.
- تساعد المشاركة في عملية اتخاذ القرار إلى ترشيد هذه العملية ويجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا مما يضمن فعالية وعدم إغائه.¹

¹- حنان على عبد السلام القطراني، " المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، 2014، ص 24.

ثانياً - سلبيات المشاركة في اتخاذ القرار:

- الاستكانة والتسليم ووجود نوع من عدم القدرة على تنظيم والاقتناع من طرف الرئيس.
 - نقص الخبرة الفنية للمشاركين تؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة.
 - التفاوت في المستويات يمكن خلق نوع من الصراعات التنظيمية.
 - قد يؤدي أسلوب المشاركة إلى ضياع المسؤولية خاصة عند وقوع أخطاء فادحة.¹
 - تفسير المرؤوسين لمشاركة الرئيس بقلّة الخبرة وضعف الثقة بالقرارات التي يتخذها.
- ومنه يستخلص بأن إشراك المرؤوسين أو أفراد الإدارة في المشاركة في اتخاذ القرار يعبر عن مستوى حضاري راقٍ للإدارة ، بحيث مراعاة القرارات الناتجة عن هذه المشاركة واتسامها بالموضوعية والعقلانية من أجل بلوغ أهداف محددة من أجل بقاء استمرارية المنظمة، في إطار تحقيق مصالح كلتا الطرفين المنظمة وأفرادها.

المطلب الثاني: المشاركة في الإبداع و الابتكار

يمر العالم في مرحلة جديدة وغير مسبوقه من التحولات الاقتصادية و السياسية والثقافية و الاجتماعية، و يشهد ثورة حقيقية منذ بداية تسعينات القرن الماضي نتيجة للتقدم السريع في الاتصالات و المعلومات، و هذه العوامل أدت إلى إطلاق قوى المنافسة و الإبداع أساس انطلاق المنظمات نحو الاستمرار و الاستقرار والنمو.²

ف نجد أن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير و هم أصحاب النشاطات الابتكارية و غالباً ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الأفكار، لذلك نجد الاهتمام قدر الإمكان بمفهوم إدارة الأفكار و خاصة الأفكار التي تؤدي إلى التنمية و التطوير الكامل و قد وضع الكثير من مدراء الشركات و المنظمات العالمية مجموعة من الآراء في مجال الابتكار و الإبداع حتى تكون المنظمة نامية و أساليب مبدعة و خلاقة ينبغي مراعاة المبادئ الآتية³:

* فسح المجال لأي اقتراح أو فكرة لتنمو بشرط أن تكون في الاتجاه الصحيح، كما يجب إعطاء الموظفين حرية كبيرة في الإبداع لكن أن تتركز هذه الحرية في المجالات الأساسية للعمل و تصب في أهم الأهداف.

¹ - محمد حسين، الرفاعي، مرجع سابق، ص 36.

² - رماح أحمد دين. حجر، مرجع سابق، ص 47.

³ - محمد حسين، الرفاعي، مرجع سابق، ص 37.

* لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفقد إلى آليات التنفيذ بل في حين لآخر نعرضها للمناقشة لأن المناقشة المتكررة تعطينا المقدرة على تنفيذها¹.

ومنه نستخلص أن ترك الرئيس الحرية لمروؤسيه في طرح إبداعاتهم و ابتكاراتهم يسعى بالمنظمة في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، لأن الإبداع و الابتكار يؤديان إلى خلق شيء جديد و الابتعاد و الحد من ظاهرة الروتين الذي قد يسيء بجو العمل، لذا يجب على المنظمة أن توفر مجمل الإمكانيات و الشروط التي تسمح للمروؤسين بدفعه نحو تقديم الأفضل في المنظمة من أجل بناء هذه الأخيرة و الحفاظ على تطورها و تحسينها و بقائها و استمراريتها.

المطلب الثالث: المشاركة في الاستشارات

تعتبر الاستشارة فرصة لكل من المنظمة و الموظفين، أي تعني استفادة المنظمة من معلومات الموظفين و كذلك تتيح لهم فرصة في المناقشة و إبداء حلولهم و أيضا يزيد من شعور الانتماء لديهم مما يدفعهم لزيادة الإنتاج و الجودة في العمل.

يقوم المدراء في المشاركة في الاستشارات على إتاحة الفرصة الكاملة للموظفين على مشاركة آرائهم للاستفادة من معلوماتهم و مناقشة هذه الآراء بحثا عن الحل الأمثل خاصة عند الحاجة إلى ذلك، إن الأخذ بمبدأ الاستشارات مهم جدا للمنظمات و لكنه يتطلب تهيئة العمال لتقبل هذا النوع و الاقتناع بأهميتها و أهمية آرائهم².

حيثما لهذا النوع من المشاركة مزايا و عيوب:

و تتمثل مزايا المشاركة في الاستشارات:

* تعتبر وسيلة لتحفيز المرؤوسين و دفعه لزيادة الإنتاج و جودة العمل.

* يزيد من التقارب بين الإدارة و العمال³.

* تنشر الوعي و تحمل المسؤولية⁴.

حيثما تتمثل عيوب المشاركة في الاستشارات فيما يلي:

* التأخير في صنع القرارات.

* ضعف المهارات لدى الموظفين قد تؤدي إلى عدم تحقيق النتائج الموجودة.

¹ - محمد حسين، الرفاعي، مرجع سابق، ص 36.

² - رماح أحمد دين، حجوج، المرجع السابق، ص 50.

³ - محمد حسين، الرفاعي، المرجع السابق، ص 39.

⁴ - رماح أحمد دين، حجوج، المرجع السابق، ص 51.

* احتمال تولد فهم خاطئ مت جانب العاملين على أن الإدارة عاجزة عن الوصول إلى قرار مناسب¹.

المطلب الرابع: المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات

إن الاجتماعات مازالت وسيلة فعالة و مهمة للمشاركة الجماعية وللتسيق بين وجهات النظر، لأنه عن طريقها يتم تبادل الآراء والأفكار والخبرات الموجودة لدى أفراد المنظمة وتعطي المرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط، و مناقشة هذه الأفكار ووجهات النظر حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي².

حيث يعتبر هذا الأسلوب ما هو إلا فرصة لكل المرؤوسين لتنمية رغباتهم و قدرتهم على المساهمة في التطوير³.

و لقد قسمت الاجتماعات إلى أربعة أنواع كل واحد منها لتحقيق غرض معين، حيث تتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

- الاجتماعات الإعلامية.
- اجتماعات المناقشات.
- اجتماعات حل المشكلات.
- اجتماعات اتخاذ القرار⁴.

و منه نستخلص أن جل هذه الأساليب تمكن من تطبيق الإدارة بالمشاركة و ذلك يتوفر الإرادة و الإمكانيات، فهذه الأساليب بعضها لا يكلف كثيرا كاجتماعات و في نفس الوقت هي أحسن طريقة للتواصل و تبادل الآراء.

كما أن الأساليب السابقة لها تأثير على كل من المنظمة و الموظف فأشراكه في العمليات الإدارية يزيد في ثقته و يدفعه إلى الشعور بالانتماء الوظيفي مما يزيد في إنتاجية العمل و جودته.

¹ - محمد حسين، الرفاعي، المرجع السابق، ص40.

² - رماح أحمد دين، حجوة، المرجع السابق، ص51.

³ - محمد حسين، الرفاعي، المرجع السابق، ص41.

⁴ - محمد حسين، الرفاعي، المرجع السابق، ص41.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق عرضه يمكن القول بأن الأساليب الإدارية الحديثة أصبحت تشكل قوام الإدارة حيث تعتبر من الأنشطة الإدارية الحديثة نسبياً. وتعتبر الإدارة بالمشاركة من الأساليب الإدارية التي تلجأ إليها المنظمات لتحسين من مستوى أدائها وتطورها، وتعتبر أسلوباً حديثاً يهدف إلى ديمقراطية الإدارة من خلال إستغلال الأمثل لطاقات العنصر البشري من خلال إشراك العاملين في العمليات الإدارية، حيث يتمكن الموظف من خلال مشاركته في عملية صنع القرارات.

وتعد أسلوباً تنظيمياً فعالاً، حيث يشكل وسيلة تحفيزية تمكن من اكتشاف القدرات الفكرية للمورد البشري وتساهم في إطلاق المبادرات والابداعات الخاصة بهم وفتح مجال للإستشارات بإضافة إلى ترك مجال للإبداع والإبتكار وتشجيعهم لتمكينهم من إثبات وجودهم.

الفصل الثاني:

الحوكمة في المنظمات

الإدارية

تعتبر الحوكمة ركيزة أساسية في مختلف الإصلاحات السياسية والإقتصادية والإدارية التي تقوم بها الدولة ، ذلك لأهميتها وموقعها في أجندة المنظمات الدولية والمراكز البحثية المهمة بتطوير الوضع التنموي للدول المتخلفة، والتي جعلت منها معيارا لقياس درجة رشادة وجودة النظم السياسية، نظرا لإحتوائها مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعلية هاته الإصلاحات من جهة، ومدى مساهمتها في ترشيد الأنظمة السياسية من جهة ثانية.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول سوف يتم من خلاله التعرف على الإطار التاريخي للحوكمة الإرادية اما المبحث الثاني يشير مقارنة مفاهيمية للحوكمة الإدارية وفي المبحث الثالث يتم التعرف على اهم مرتكزات الحوكمة الادارية .

المبحث الأول: الإطار التاريخي للحكومة الإرادية

في هذا المبحث يتم التعرف على اهم التطورات التاريخية للحكومة الادارية وأسباب ظهورها وأهم الأهداف التي تسعى الى تحقيقها .

المطلب الأول: التطور التاريخي للحكومة

تعود جذور فكرة الحكومة إلى المفكرين القدامى وعلى رأسهم "دافيد هيوم" وجون جاك روسو" حيث طرحوا أفكار توحى بأن الاستقرار والحرية والديمقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد.

شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحكومة وذلك بعد تفجر العديد من القضايا التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية كشفت هذه الأزمات والانهيارات عن أنماط من الفساد المالي والإداري جعل الحديث عن الحكومة يحظى بأهمية خاصة ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح في تلك الفترة وشكلت بدايات وإرهاصات الحكومة في مفهومه الحالي وما عرف حينه بأزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية كانت تعصف بذلك البنك، وعلى المستوى الدولي تبني الاهتمام بمبادئ الحكومة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999م صدرت مجموعة من المبادئ التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحكومة وتتالت الجهود في معظم دول العالم في وضع أدلة ومبادئ الحكومة إذا كان على مستوى المنظمات والهيئات الدولية¹.

المطلب الثاني: أسباب ظهور الحكومة الإدارية

تنقسم أسباب ظهور الحكومة إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية

أ- الأسباب الداخلية: وتنقسم إلى أربعة (04) أسباب

1- موجة التحرر التي عرفها العالم بعد نهاية الحرب العالمية الثانية فعدم خروج الدول المتحررة من التبعية الاستعمارية في إقامة مؤسساتها لتي غلب عليها الطابع الرأسمالي الإمبريالي وآلية إدارتها للحكم ونمط علاقاتها لموطنها والتي كانت

¹ - نصبة الأمين، "أهمية تطبيق مبادئ الحكومة في القطاع العام" رسالة ماجستير (جامعة الوادي: جمه لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015)، ص. 03 .

علاقات انفصالية وعمودية التي أصعب معرقة لكل محاولات التغيير والإصلاح هذا ما أدى إلي بروز الحوكمة بكل بقوة¹.

2- الاستبداد السياسي يري الأستاذ الدكتور "محمد محفوظ" في كتابه "الحرية والإصلاح في العالم العربي" بأن المسؤول الأول عن إخفاقات الأمة المتتالية في كل حقول الحياة هو الاستبداد السياسي والاستئثار بالرأي والقرار والإنفراد بالسلطة فحيثما كان هناك استبداد سياسي كانت موجات الإخفاق والهزيمة².

3- استفحال ظاهرة الفساد عالميا في كافة الميادين بسبب غياب المحاسبة والمساءلة وغياب منظومة قيمة أخلاقية تردع الأذهان قبل امتداد الأيدي للمال العام وغيره من أشكال الفساد³.

4- التغيير الذي طرأ على دور الدولة وهنا يقول الأستاذ "بيت كوهلر كوش" يجب على الدولة الحديثة أن تتنازل لتلعب دور الشريك والسمسار (BROKER) وأن تحصر إمكاناتها في سلطة التنظيم بمراسيم وتكتفي بتوجيه الفعل المجتمعي الوجهة الصحيحة⁴.

الأسباب الخارجية:

أ- العولمة: تشير الدراسات الأكاديمية إلى أن مصطلح العولمة ألق لأول مرة في نهاية الستينيات من طرف عالم الاجتماع الكندي مارشال ماك لوهان في كتابه: "حرب وسلام في القرية الكونية" والذي ركز فيه على التطور التقني الهائل في وسائل الاتصال وأثره في تحويل العالم التي قرية صغيرة.

ب- ظاهرة التحول الديمقراطي: هذا ما تحدث عنه عالم السياسة الأمريكي: "صامويل هانتينغتون" في كتابه الصادر سنة 1991 بعنوان "الموجة الثالثة للتحول الديمقراطي في أواخر القرن العشرين" حيث عرف هذا التحول بأنه "مجموعة التغيرات التي تشكل مراحل انتقالية مختلفة للتحول من النظم الشمولية السلطوية التي من أشكال التعددية التي عدلت في معدلها وحجمها بل وزادت عن التحولات في الاتجاه المعاكس"⁵.

¹ - فريد ابرادشة ، "الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية"، اطروحة دكتوراه (جامعة الجزائر:الجزائر،3)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، (2014)، ص. 40.

² - فريد ابرادشة المرجع نفسه، ص41

³ - فريد ابرادشة ، المرجع نفسه، ص ص41، 42.

⁴ - فريد ابرادشة ، المرجع نفسه، ص.42.

⁵ - فريد ابرادشة ، المرجع نفسه، ص.44.

ج- الثورة المعلوماتية والتكنولوجية: والتي سيطلب على الإنسان الديمقراطية ومحاربة الفقر والفساد.

هـ- الأزمة الإفريقية: بسبب عدم شخصية السلطة وسيادة النظام العسكري الديكتاتوري وغياب الشفافية وتغير الفساد ظهر مفهوم الحكومة كطريقة لعلاج تلك الأزمة سنة 1989.

د- المجتمع المدني العالمي: من مصلحة المجتمع المدني أن يكون ممارسا للحكم عارف بخباياه مواجهها للسلطة ومحاربا لا لمشاكل السياسات غير الإنسانية مدعما لسلوك المصالحة على المستوى الدولي وأن يهتم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومختلف قضايا الحكم العالمي الشامل والتشديد بالنزاعات المسلحة.¹

كل هته الأسباب ساعدت على بروز مفهوم الحكومة كمنهج وفلسفة أثارت جدلا واسعا.

المطلب الثالث: اهداف الحوكمة الادارية

تهدف الحوكمة الادارية الى عدة نقاط وهي كالاتي:

1 . تهدف قواعد الحوكمة الى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة المؤسسات الحكومية وبالتالي تحقيق الحماية للأفراد مع مراعاة مصالح الجميع والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

2 . تؤكد قواعد الحوكمة على اهمية الالتزام باحكام القانون والعمل على ضمان وجود هياكل ادارية تمكن من محاسبة الادارة امام المواطنين.

3 . تستهدف الحوكمة الى المستوى المثالي من الاخلاق عند ممارسة الاعمال ومنح حق المساءلة للمجتمع من اجل مساءلة اجهزة الادارة في اطار مجتمع ينتهج الديمقراطية ويتبنى قضية احترام حقوق الانسان .

4 . تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة والمختلفة والهدف من ذلك هو تفضيل المصلحة العامة.

5 . تحقيق فرصة مراجعة الاداء من خارج اعضاء الادارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.

¹ - فريد ابرادشة، المرجع سابق، ص 46.

- 6 . زيادة الثقة في ادارة الاقتصاد القومي مما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.
- 7 . تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية .
- 8 . تحقيق وادامة حالة من الشرعية في المجتمع.
- 9 . الكفاءة في تحقيق التنمية الاقتصادية في تخصيص واستغلال الموارد العامة¹

¹- زهرة هادي، حياة بوكروش، سياسات الحكم الراشد وأثره في التنمية المحلية في الجزائر، رسالة ماستر، (جامعة الجلفة: زيان عاشور 2018)، ص . 17 .

المبحث الثاني: التاصيل المفاهيمي للحوكمة الادارية

تعددت التعاريف للحوكمة الادارية، وهذا المبحث يحتوي على مفهوم الحوكمة الادارية في المطلب الاول ثم يعرض المطلب الثاني شروط الحوكمة الادارية اما المطلب الثالث فسيعرض مكوناتها الحوكمة الادارية والمطلب الرابع يعرض انواع الحوكمة الادارية.

المطلب الاول : مفهوم الحوكمة الادارية

يحتوي هذا المطلب الى فرعين اساسين الفرع الاول يتم فيه تعريف مصطلح الحوكمة اما الفرع الثاني يتم فيه تعريف الحوكمة الادارية

الفرع الاول : تعريف مصطلح الحوكمة

يعد مصطلح هو الترجمة المختصر التي راجت للمصطلح **CORPORATE GOVERNANCE** أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف. فتعريف مؤسسة التمويل الدولية **IFC** الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"¹.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** بأنها: "مجموعة من العلاقات فيها بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين"².

وبمعني آخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي يؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية³.

¹ - محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، مع اشارة خاصة لمنط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القوي، 2007، ص: 04.

² - محمد حسن يوسف، مرجع سابق، ص04.

³ - محمد حسن يوسف، مرجع سابق، ص04.

الجدول رقم"1 يبين التطورات السياسية لمفهوم الحوكمة :¹

الفترة الزمنية	التطورات السياسية لمفهوم الحوكمة
1982 / 1975	الموجة الليبرالية: الحاجة إلى التفكير في الأزمة الاقتصادية وإعادة صياغة نموذج تنظيمي لها بعد الحرب العالمية الثانية.
1990 / 1982	وفاق (اجماع) واشنطن، أزمة المديونية وبرامج التعديل الهيكلي (سياسية الخصخصة).
1996 / 1990	التعديلات (الإصلاحات) الليبرالية وعمليات التحول الديمقراطي
ابتداءً من 1996	الدور المؤسسي الجديد: الإصلاحات السياسية ملتقى الجيل الثاني عبر وضع معايير لترشيد الممارسات الدولية (الحوكمة ومكافحة الفساد).
ابتداءً من 1997	ما بعد الحوكمة: إعادة التفكير في نمط العلاقة السائدة بين اقتصاد والديمقراطية (أي دمج البعد السياسي مع البعد الاقتصادي لانتاج الكفاءة)

المصدر: محمد حسن يوسف، المرجع السابق، ص12.

الفرع الثاني : مفهوم الحوكمة الإدارية

الحوكمة كعلم ينمو في حقل العلوم الإنسانية كان له جذوره الأولى في قيم وأخلاق الحضارات الإنسانية المتداخلة أو التي تراث بعضها لبعض والتي اتفقت على تحريم الظلم وإحقاق العدل وتعظيم حسن الأداء وتنظيم العمل وتحديد المهمات تحت ضوابط الرقابة والتدقيق على الإنجاز واتخاذ القرارات المفصلية للجماعة بناء على التشاركية وتبادل الرأي ومن هذه المفاهيم الراسمة في حضارات الأمم تم صقل مبادئ الحوكمة الحديثة

¹ - محمد حسن يوسف، المرجع السابق، ص12.

بمضامينها المعروفة وعلى قاعدة تفويض أولى الأمر لتطبيق إدارة رشيدة مقابل حق الأفراد في الرقابة والمحاسبة¹.

تقوم الحوكمة الادارية بمفهوم أدبيات الحديثة على قاعدة هامة وضرورية لترشيد اتخاذ القرار سياسيا واقتصاديا أو في أي منحي له علاقة بالحكم والإدارة كما أنه أداة آلية لكبح جماح الفساد في المؤسسة وتجنب التورط في القرارات الارتجالية غير المدروسة التي تظهر فجأة من فرد أو فئة قليلة من أصحاب لقرار الحاكمين والوزراء والمدراء وموظفي الدولة وكبار المستخدمين في القطاع الخاص².

المطلب الثاني: شروط الحوكمة الادارية

لتحليل الحوكمة يجب التعرف إلى مجموعة من الشروط وهي كالآتي:

- 1- ضرورة اقتناع النخب الحاكمة في الدولة بحتمية إرساء قواعد الحوكمة.
- 2- اقتناع ممثلي الشعب أي البرلمانين أو النواب في المجلس الشعبي بضرورة إرساء خطة وطنية للحوكمة.
- 3- ضرورة اقتناع المجتمع المدني وعامة الناس من ورائه بضرورة الانخراط في البرلمان الرسمي الذي انتهجه الدول الإرساء دعائم الحوكمة خاصة أن المجتمع المدني هو أحد أهم الدعامات الأساسية للحوكمة.
- 4- اقتناع مختلف الفاعلين في القطاع الخاص بحتمية إرساء مبادئ الحوكمة للخروج من دائرة التخلف.
- 5- اقتناع الإعلامي ومختلف وسائل الإعلام من مقروءة ومكتوبة وسمعية وسمعية بصرية وانترنت وغيرها بحتمية تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها أطراف فاعلة في الحوكمة.
- 6- وجود مؤسسة أو سلطة قضائية متمتعة بصلاحيات فوق كل السلطات وذات كفاءة عالية ونزاهة غير معهودة يؤكد المتخصصين في شؤون السياسية بأن ليس هناك شروط متفق عليها فيما يخص تطبيق الحوكمة ولكن هناك عناصر يعتقد أنها ضرورية في أي مجتمع يصبو لتحقيق الحوكمة نذكر منها: العمل الجاد عل تحقيق الفعالية وناجعة العمل العمومي والمشاركة الحقيقية في عملية اتخاذ القرار .

¹ - محمود عيابنة، "الحوكمة الرشيدة في النظام السياسي الإسلامي لدولة المدينة الأولى"، الحجاز العالمية المحكمة للدراسات الإسلامية والعربية، ع10، (فبراير 2015)، ص.40.

² - محمود عيابنة، مرجع سابق، ص 57.

- الشفافية والمساءلة والانفتاح الإعلامي في تسير الشؤون العامة وإدارة.
- استقلال القضاء وعدم تبعية لأي مؤسسة من مقومات الدولة سواء تشريعه أو تنفيذية أو عسكرية... الخ.
- تحقيق ما يسمى بالفصل المرن بين صلاحيات السلطة التشريعية والتنفيذية¹.

المطلب الثالث: فواعل الحكومة الإدارية

وهي ثلاثة فواعل الحكومة (الدولة) والقطاع الخاص والمجتمع المدني هته الفواعل الثلاث جد مهمة لتفعيل الحكومة الادارية وضمان ديمومة التنمية البشرية.

الفرع الاول : الحكومة

تخلق بيئة سياسية وقانونية مقبولة كما أن القطاع الخاص يؤدي إلى خلق مناصب شغل أما المجتمع المدني فإنه يسهل تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية ولكل منها نقاط قوة وضعف.

وهناك هدف أسمى لتدعيم الحكومة يتطلب ترقية التقاطع الثنائي من العناصر الثلاث فالدولة لها ثلاث وظائف أساسية تتمثل في الوظائف الدنيا مثل توفير السلع والخدمات العمومي والدفاع والصحة وحقوق الملكية والتسيير والاقتصاد الكلي. فالحكومة هي ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لتسير أعمال البلدان في كل المستويات والمتضمنة الآليات والإجراءات والمؤسسات التي عن طريقها يقوم المواطنون فرادا وجماعات بالسعي لتحقيق مصالحهم عبر الممارسة الفعالة الناجمة عن بالسعي لتحقيق مصالحهم عبر الممارسة الفعالة الناجمة عن ملاء التزمات المتعلقة بالتسيير الفعال وحسب درجات نشاطها.

الفرع الثاني: القطاع الخاص

¹ - فريد ابرادشة، مرجع سابق، ص ص. 47_ 51.

نعني بالقطاع الخاص ذلك القطاع الذي يشمل المشاريع الخاصة للتصنيع والتجارة والمصاريف، وكذلك القطاع غير المؤطر من طرف الدولة في السوق. وهو القطاع الذي يدار بمعرفة الافراد ووحدات الاعمال، وتتولى فيه آليات السوق توجيه دفة الامور، وقد اتفق أغلب الباحثين في حقل الدراسات السياسية والاقتصادية على أن القطاع الخاص صار يلعب دورا أساسيا لتجسيد مفهوم الحكومة، هذا طبعا حسب فلسفة النظام الرأسمالي التي أكدت على أن زمن احتكار الدولة قد تراجع بعد سقوط المعسكر الشرقي، فالامور الآن تؤكد على أن الخيار الاستراتيجي الجديد لتحقيق الحكومة هو تبني الايديولوجية الغربية¹.

وعليه فان القطاع الخاص يستطيع أن يلعب دورا كبيرا كشريك في الادارة والسوق، وهذا يتناسب مع المسؤولية الاجتماعية التي تقع على كاهله، فهو يستطيع أن يسهم مع منظمات المجتمع المدني في دعم نشاطاتها، وذلك من خلال توفير الخبرة والمال والمعرفة اللازمة لتفعيل دورها في عمليات التنمية، كما يستطيع أن يؤمن الشفافية في الكثير من القطاعات وهذا لقدرته على نشر المعلومات واصدار الاحصائيات الدورية وتسهيل الحصول على المعلومات.

غير ان القطاع الخاص يواجه بعض الصعوبات التي تمنعه او لا تسمح له باداء دوره الاجتماعي، فطبيعة البناء المؤسسي والتنظيمي للمجال الاقتصادي بصورة عامة قد يحول دون توفير الظروف المناسبة التي تتيح له استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة وخاصة في ظل انتشار الفساد، التهريب، الغش والتقليد التجاري، اضافة الى أن القطاع الخاص في معظم الدول النامية هو قطاع هش، ومازال يعتمد في حركيته على انفاق الدولة من خلال مزاياها العامة، مما يعرضه في كثير من الاحيان الى الآثار السلبية الناتجة عن الركود الاقتصادي.

كما ان العلاقة بين القطاع العام ممثلا في الدولة والقطاع الخاص يجب ان تكون تكاملية لتحقيق غايات موحدة، وأن لا تكون العلاقة صدامية وتنافسية، وان تكون الشفافية والمساءلة والخضوع لأحكام القانون أساس العلاقة، وهذا لا يتأتى الا بتوفير سلطة شعبية تعكس طموحات وآمال الجماهير العريضة المتعطشة للتنمية والتقدم، في جو من الرقابة

¹ - فريد ايرادشة ، المرجع السابق . ص 63

الإيجابية التي تراقب كل الانحرافات التي يمكن أن تتجم عن اصحاب السلطة الاقتصادية ورجال الاعمال او المسؤولين في الأجهزة الحكومية، وكل تجاوزاتهم .

في الأخير اصبح لزاما على الدولة الحديثة في اطار المقاربة الجديدة للحوكمة ان تشجع تطوير القطاع الخاص، وأن تعمل على دعم المشاريع الخاصة لتصبح أكثر شفافية و تنافسية على مستوى الأسواق المية خاصة في ظل العولمة، كما عليها أن تلعب دور المنسق والمنظم، وان تفرض شروطا على القطاع الخاص، فلا تمنح الأموال والقروض والاعانات هكذا دون برنامج عمل واتفاق بين الطرفين المهم ان تقتنع الدولة وصانع القرار بضرورة وحتمية وجود قطاع خاص منتج وخلاق للثروة، الى جانب القطاع العمومي الذي لا يمكن الاتسغناء عنه¹.

الفرع الثالث: المجتمع المدني

لقد ارتبط ظهور مصطلح المجتمع المدني بالموازات مع ظهور نظريات العقد الاجتماعي لاسيما في القرن الثامن عشر، خاصة في أوروبا على يد كل من ماركس وهيجيل، ليندثر هذا الاهتمام مع بداية القرن العشرين، حينما سادت العديد من الدكتاتوريات في العالم نتيجة الحربين العالميتين، لكن تحولت الأمور فيما بعد ليعود مصطلح المجتمع المدني الى البروز وبقوة في العقد الأخير من القرن العشرين، أين أصبح يلعب الدور الكبير في ترسيخ العملية الديمقراطية وحماية حقوق الانسان، بل وقد وصل الأمر بالمجتمع المدني الى حد فرض الرقابة على أعمال ونشاطات الحكومات في الدول المتقدمة، تجسيدا للوجود الحقيقي للمجتمع المدني الذي يفترض فيه أن يكون معارضا في الأساس للسلطة، لا ان يكون مشكلا من الطبقات البرجوازية التي تكون دائما في تحالف مع الدولة بغرض تحقيق مصالحها.

وبما ان الحوكمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمشاركة الشعبية، فانه لا أساس للحوكمة في ظل الأتوقراطية او حكم الفرد مهما كان مستتيرا، ولا حوكمة في ظل الشمولية، فالمجتمع المدني يقوم جنبا الى جنب مع مؤسسات الدولة، حتى وان كان في الأساس مضادا لها او

¹ - فريد ابرادشة ، المرجع السابق . ص 64.

لوجودها فهو مطالب بالقيام بدوره الرقابي والمساءلة العامة، وتقويم السياسات الخاطئة عن طريق المعارضة البناءة والايجابية¹.

اختلف المفكرون وأصحاب النظريات في وضع تعريف محدد للمجتمع المدني، كما اختلفوا في تحديد مفهومه وطبيعته ودوره.

ومن ابرز التعريفات التي قدمت للمجتمع المدني ما طرحه روجيه سو في كتابه الموسوم ب: "المجتمع المدني في مواجهة السلطة، حين عرفه بأنه: « المجتمع الذي يقوم على المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال نسبي عن سلطة الدولة، لتحقيق أغراض متعددة».

ويعرف آخرون المجتمع المدني بأنه المجتمع الذي يتلاشى فيه دور السلطة الى المستوى الذي يتقدم فيه دور المجتمع على دور الدولة بل ويذهب فريق آخر الى اعتبار السلطة وجودا معارضا ومواجهها لوجود الدولة، لذا يجب تقليص دورها ليسود دور المجتمع².

تكمن أهمية المجتمع المدني تكمن في قدوته على تأطير المواطنين للعمل التطوعي في الشأن العام، وفي كل قيم المشاركة والتنمية التشاركية، وذلك من خلال اشراك الفرد والناس في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتعمل على تنظيم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة والحصول على حق الدخول للموارد العامة وبشكل خاص للفئات الفقيرة، لذا نجد مؤسسات المجتمع المدني وفي مقدمتها المؤسسات غير حكومية، تساعد على تحقيق ادارة أكثر ترشيد للحكومة من خلال علاقتها بين الأفراد والحكومة أيضا تعبئتها لأفضل الجهود الفردية والجماعية، التي تمكن استخدامها وفق الجهود والوظائف التالية :

1 . التأثير على السياسة العامة من خلال تعبئة جهود قطاعات المواطنين وحملها على المشاركة في الشأن العام.

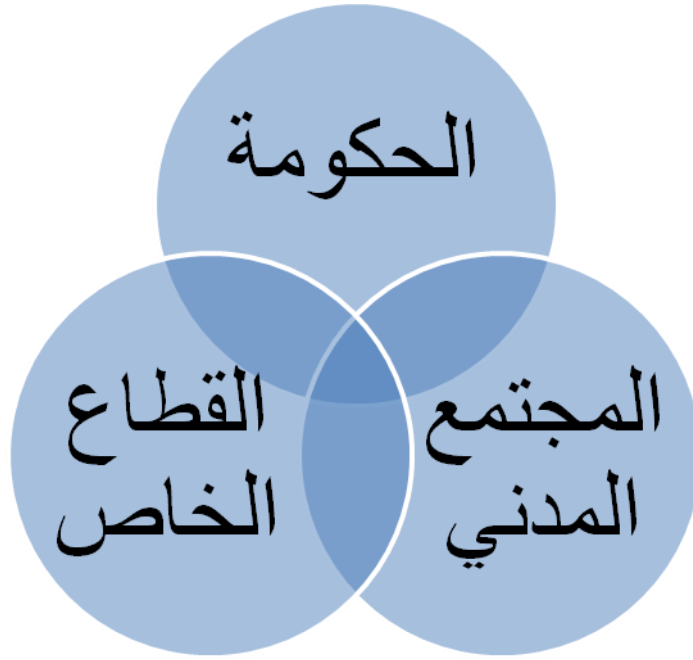
2 . تعميق المساءلة والثقافية عبر نشر المعلومات والسماح بتداولها على نطاق واسع.

¹ - فريد ابرادشة المرجع نفسه. ص 65.

² - فريد ابرادشة، المكان نفسه.

3 . مساعدة الحكومة عن طريق العمل المباشر والتمويل أو الخبرة على أداء أفضل للخدمات العامة وتحقيق تطلعات المواطنين.¹

الشكل رقم 4 : يمثل فواعل الحكومة



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الرابع: انواع الحكومة الادارية

هناك عدة انواع للحكومة الادارية وهي الآتي:

1 . الحكومة الرشيدة: الحكومة الرشيدة هي نظام للرقابة والتوجيه علي المستوي المؤسسي، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

¹ - وفاء أقالو ، أمينة شرفي ، " دور الحكومة في تحسين الادارة المحلية الجزائرية" ، رسالة ماستير ، (جامعة قالمه: 8 ماي 1945 ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، سنة 2013)، ص. 29

2. الحوكمة المؤسساتية : وهي مجموعة من المبادئ والضوابط العامة التي تحقق الانضباط المؤسسي لنظام العمل ، خصوصا أن الحوكمة تهدف إلى العدالة والنزاهة والمساءلة والشفافية في الخدمات والأداء على حد سواء من خلال العمل بكفاءة ومهنية وشفافية ونزاهة وبمبادئ أخلاقية عالية في محيط العمل¹.

3 . الحوكمة الإلكترونية: وهي المستقبل حيث تسعى العديد من البلدان جاهدة نحو تشكيل حكومة خالية من الفساد. والحكومة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال أحادي الاتجاه في حين أن الحوكمة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال ثنائي الاتجاهات. ويتمثل جوهر الحوكمة الإلكترونية في الوصول إلى المستفيدين والتأكد من أن الخدمات المخصصة للوصول إلى الفرد المطلوب قد تم الوفاء بها. لذا ينبغي أن يكون هناك نظام استجابة تلقائي لدعم جوهر الحوكمة الإلكترونية ، حيث تدرك الحكومة من خلاله مدى فعالية إدارتها. يتم تطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال المحكومين بواسطة من يحكمونهم.

4 . الحوكمة التعاونية: وهي إحدى عمليات وأحد أشكال الحوكمة التي يتم فيها تمكين المشاركين (الأحزاب والهيئات وأصحاب المصلحة) الذين يمثلون مصالح مختلفة بشكل جماعي لاتخاذ قرار خاص بالسياسة أو تقديم توصيات لصانع القرار النهائي ، الذي لن يغير التوصيات التي صدرت بتوافق آراء المجموعة جوهرياً ، وقد توظف الحوكمة درجات مختلفة من المشاورات العامة ومشاركة الجمهور ، والتي تتراوح بين عدم المشاركة (يجعل المجتمع القرارات التي تم اتخاذها) والإعلام (إخبار المجتمع بما تم التخطيط له وفهم المشاكل والبدائل والحلول) والمشاورة (الحصول على آراء العامة حول التحليل و البدائل والقرارات) والتعاون (الدخول في شراكة مع الجمهور لتطوير البدائل ، وتحديد الحلول المفضلة ، واتخاذ القرارات) والتمكين (جعل صنع القرار النهائي في يد الجمهور)، فالحوكمة التعاونية هي الحوكمة التي تجمع بين التعاون والتمكين.

5 . حوكمة الشركات: وهي القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات ، العمال ، الموردين ، الدائنين ، المستهلكين) من ناحية أخرى وتشمل حوكمة الشركات

¹ - مهند العزاوي ، " الحوكمة منهج قيادة متطور " ، صفر الدراسات ، العراق ، 2017.

العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة. أصحاب المصالح الأخرى تشمل العمال (الموظفين) والعملاء والدائنين مثل المصارف ، وحاملي السندات ، والموردين ، والمنظمين ، والمجتمع بأسره وفي الشركات غير الهادفة للربح أو المنظمات الأخرى عضوية المساهمين¹.

6. الحوكمة المفتوحة: هي تلك الحوكمة التي تعمل عليها منتديات السياسة المفتوحة والمتعلقة بالمشاركات والمساهمات العامة والتغطيات الصحفية وتطوير البرامج السياسية.

7 . حوكمة بيئية واجتماعية وحوكمة الشركات: تصف الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ، والتي تعرف اختصارًا بالإنجليزية بـ ESG ، المجالات الثلاثة الرئيسية ذات الاهتمام التي تم تطويرها لتكون العوامل الرئيسية لقياس الاستدامة والتأثير الأخلاقي للاستثمار في الشركة أو الأعمال التجارية. وفي إطار تلك المجالات الثلاثة، هناك مجموعة كبيرة من الاهتمامات التي يتم تضمينها بشكل متزايد ضمن إطار العوامل غير المالية التي تظهر في تقييم حق المساهم والعقارات والمؤسسات التجارية وكل استثمارات الدخل الثابت. ويعد مصطلح الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات هو المصطلح الشامل للمعايير المستخدمة فيما أصبح يعرف باسم الاستثمارات المسؤولة من الناحية الاجتماعية .

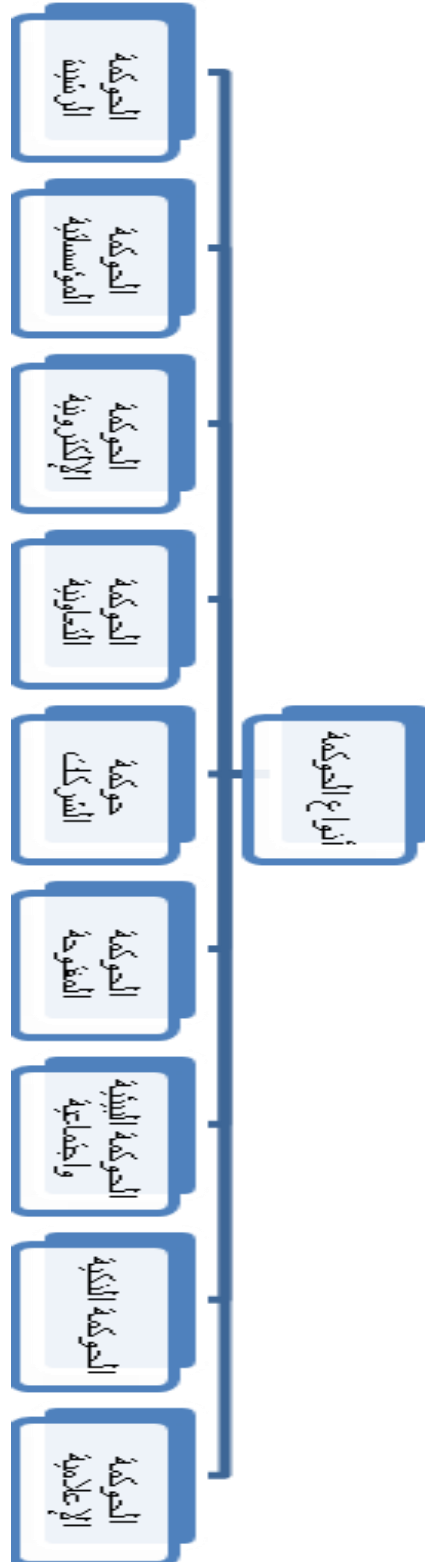
8 . الحوكمة الذكية : المذاهب والأنماط المستقبلية وهو بمثابة تدريب على الخيال المؤسساتي الذي يقترح تصميم مؤسسة لطريق متوسط بين الغرب والشرق يحاكي القيادة والإدارة الرشيدة .

9 . الحوكمة الإعلامية: ترسخ النظام الإعلامي المحترف من خلال تفعيل نظام المتابعة والرقابة الانسيابية على المحتوى الإعلامي ومصدر الاستقصاء وفاعلية الكادر ودور المدير في تطبيق الاستراتيجية الإعلامية بما لا يتعارض مع اخلاقيات الاعلام والقيم الأساسية التي يتطلب ترسيخها ضمن الخطاب الإعلامي الموجه².

¹ - مهند العزاوي ، مرجع سابق

² - مهند العزاوي ، مرجع سابق

الشكل رقم 4 : انواع الحوكمة الادارية



المصدر: اعداد الطالبتين

المبحث الثالث : مرتكزات الحوكمة الادارية

يحتوي هذا المبحث على عناصر مهمة، فموضوع الحوكمة لم يعد مجرد مسألة رضا المواطنين على شخص الحاكم، ولكنه اضحى عبارة عن مجموعة من المعايير والابعاد، كما سيتحدث عن جملة المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة.

المطلب الأول: معايير الحوكمة الادارية

تعددت الدراسات في حقل العلوم السياسية حول ضبط المعايير لبناء دعائم الحوكمة الإدارية، والتي حصرت فيمايلي:

1- المساءلة والمحاسبة: يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنها قبول المسؤول ين تقديم توضيحات عن كل ممارساتهم وأعمالهم مهما كانت كبيرة أو صغيرة مع إدعائهم لكل الانتقادات الموجهة إليهم بالإضافة إلى إتاحة حرية وصول المعلومات إلى الجمهور وعليه فالمساءلة تعني أن يتعرض صانعوا القرار سواء في الدولة أو في لقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني للمحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته وأمام الرأي العام العالمي¹. وعليه فغياب عنصر المساءلة سيؤدي إلى عدم تجسيد الحوكمة في كافة النواحي المالية والإدارية والسياسية

2- الشفافية: وتعني التدفق الحر للمعلومات للجميع على كافة المستويات وتشمل الشفافية كل الوسائل التي تسهل وصول المعلومات إلى المواطنين لتمكينهم من فهم صنع قرارات الدولة.

3- المساواة: ضرورة تحقيق المساواة بين المجتمع ولا تحقيق المساواة دون تحقيق العدالة في التوزيع واعتبار حق المواطنة للجميع دون استثناء.

4- المشاركة: وهي أن يكون الجميع الأفراد صوت مسموع ومؤثر في اتخاذ القرار ويجب أن تقوم المشاركة على حرية الرأي والتعبير وذلك من خلال قنوات مؤسسة تمكن المواطن من التعبير في رأيه عمليات رسم وتنفيذ السياسات العامة.

¹ - فريد ابرادشة، مرجع سابق . ص. 68.

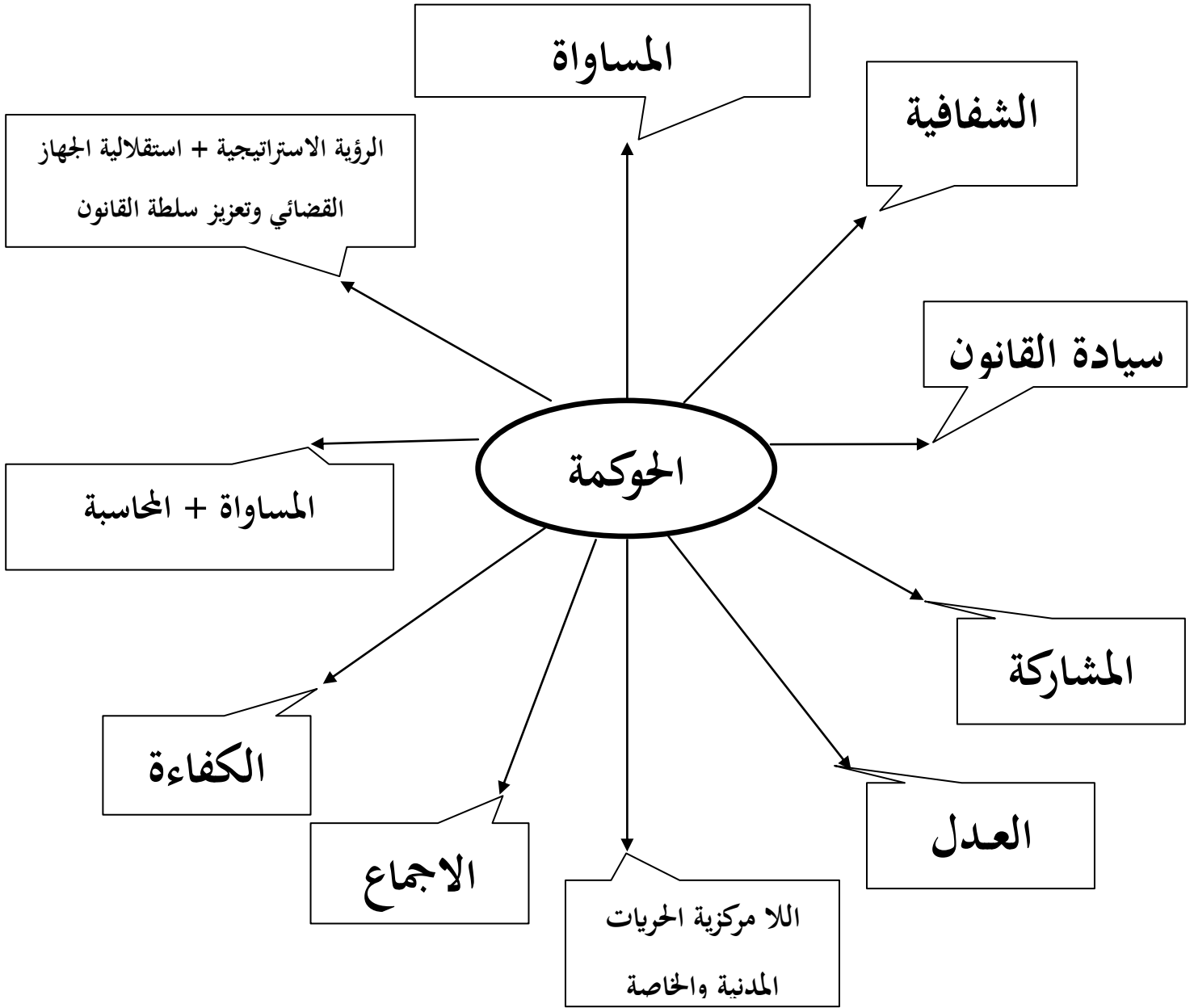
5- سيادة القانون: لابد من توفر أطر قانونية واضحة وعادلة تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان وهذا ما يقتضى استقلالية القضاء وسلطة تنفيذية نزهة وغير فاسدة وتطبيق القانون دون تمييز.

6- الرؤية الإستراتيجية: وهي مجموع السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يتبناها نظام سياسي ما وتقوم على 3 دعائم: الحرية السياسية، العدل الاجتماعي، والانفتاح الثقافي على العالم، وهناك من يعرفها بأنها: "صورة ذهنية لما ينبغي أن يكون عليه عالم المستقبل"¹

7- الفعالية الكفاءة: ويقصدها بها مدى انجاز الأهداف على ضوء النتائج المرجوة المحققة العمل ما، وتعني الكفاءة حسن استخدام الموارد البشرية بجدارة للحصول على أفضل المخرجات بأقل التكاليف.

¹ - فريد ابرادشة، مرجع سابق، ص ص 70، 71 .

الشكل 5 : اهم معايير الحوكمة الادارية



- المصدر من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أبعاد الحوكمة الادارية

إن الحوكمة ليست مرتبطة بالجانب السياسي فحسب وإنما تشمل جوانب أخرى تتفاعل فيما بينها يمكن إجمالها فيما يلي:

1- البعد السياسي: مرتبط بطبيعة السلطة السياسية يمكن هذا البعد في تفعيل الديمقراطية باعتبارها شرط لتجسيد الحوكمة وذلك من خلال تنظيم انتخابات نزيهة سلطة مستقلة هيئة برلمانية مسؤولة.

2- البعد التقني: يرتبط بعمل الإدارة العامة ومدى كفاءتها فاختيار الموظف العمومي بناء على الكفاءة المهنية بعيدا عن الحزبية أو المحسوبية يعزز كفاءة المؤسسات الحكومية مما يؤدي إلى التنافسي الشريف وتحقيق الرضي والأمان الوظيفي.

3- البعد الاقتصادي والاجتماعي: بمرتبط بكشف أساليب اتخاذ القرار الاقتصادي للدولة والعلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى ذات العلاقة بتوزيع الإنتاج والسلع والخدمات على الأفراد كما يرتبط هذا البعد بطبيعة بنية المجتمع المدني واستقلالية عن الدولة.

من خلال هته الأبعاد الثلاث يتضح أنه لا يمكن تصور إدارة عامة فاعلة من دون استقلالية عن نفوذ رجال السياسة ولا تستقيم السياسات أقر-أج بغياب المشاركة والمحاسبة والشفافية لذا فإن الحوكمة تتضمن حكما ديمقراطيا فعالا ويستند إلى المشاركة والمحاسبة والشفافية¹.

4 . البعد الاداري: هو نظام تنفيذ السياسات وهو البعد الذي يحدد العمليات والهياكل التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

كما يرتبط هذا البعد بالتسيير العقلاني والعادل للموارد المالية والبشرية للمجتمع بهدف القضاء على اشكال الفساد الاداري والمحسوبية وهذا بتطبيق اللامركزية، كما ترشيد الادارة العامة وتأمين استمراريتهها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية¹.

¹ - فادي أحمد رمضان، "البعد السياسي للحكم الرشيد في ماليزيا وامكانية الاستفادة الفلسطينية، رسالة ماجستير (جامعة فلسطين:الجامعة الإسلامية غزة، 2015) ص ص. 30، 31.

المطلب الثالث: معوقات الحوكمة الادارية

- قام المفكر الغربي برهان غليون بحصر مقومات إرساء الحوكمة في جوانب عدة اقتصادية وسياسية وثقافية ومجتمعه وهي كالآتي:
- 1- خصوصية الحكم المتسمة بالغموض خصوص في الدول العربية وذلك لانعدام الشرعية في الوصول للحكم وكذلك بعض المميزات كالعصبية والسيطرة المؤسسة العسكرية والأمنية التي تنتهج سياسة لترهيب
 - 2- ضعف وغياب مؤسسات الدولة وطغيان الشخصية، بين رفض الأنظمة الحاكمة لكل التعددية لبقاء على سدة الحكم.
 - 3- رفض الديمقراطية والانفتاح السياسي.
 - 4- الاعتماد على الربح لضمان شرعية السلطة وهي مرتبطة مرحليا باستقرار أسعار النفط وهي معادلة خاطئة.
 - 5- غياب معارضة قوية وبناءه يكون هدفها المصلحة العامة.
 - 6- غياب ثقافة المشاركة والتشاركية لدي النخبة السلطوية وعدم تقبلها لفكرة إشراك المواطن في إدارة وتسيير أموره السياسية والاقتصادية والاجتماعية¹.
 - 7- انتشار الجهل والأمنية في الأوساط الشعبية والمقصود هنا غياب الوعي بالأمور السياسية والاقتصادية والأبعاد الخفية للقضايا.
 - 8- عدم وجود إرادة حقيقية عند الدولة في معالجة مشاكلها وتناقضاتها ومعالجة مشاكل صعوبة تشكيل مجتمع مدني واعي سيساهم في بناء الدولة.
 - 9- الانغلاق الذي يمثله النظام السياسي في الدول المتخلفة.
 - 10- هيمنة العلاقات الاجتماعية العشائرية والعائلية على مؤسسات ودواليب الحكم وبالتالي تقسيم المصالح والمنافع بين هته العائلات.
- كل هته العوائق منافية ومعيقة الإرساء وقواعد ومبادئ الحوكمة إن لم يتم معالجتها من طرف الدولة².

¹ - فريد ابرادشة ، مرجع سابق، ص. 80.

² - فريد ابرادشة، المرجع نفسه ، ص . 81.

خلاصة الفصل:

يعتبر مذهب الحوكمة بمثابة نظام متطور للقيادة الادارية الفاعلة والناجحة من خلال المتابعة والتوجيه، فالحوكمة بمختلف انواعها تشكل منظومة متكاملة من المشاركة والمساءلة والعدالة والمساواة والاستقرار السياسي والامن، وفعالية الحكومة وجودة التشريع وسيادة القانون، وترسيخ سلطة القانون ومراقبة الفساد ومحاربتة، وتحقيق الترابط الهيكلي طويل الامد الحوكمة هي طريقة العمل والاسلوب الصحيح لحكم الدولة والمجتمعات وادارتها على كافة المستويات العليا والوسطى والدنيا وعلى كل القطاعات السياسة، اقتصادية، اجتماعية، وادارية من خلال تحقيق مصالح الناس وتطوير المجتمع من خلال ارساء الديمقراطية والمساواة ومشاركة الافراد في اتخاذ القرار .

الفصل الثالث:

أثر إستراتيجية الإدارة

بالمشاركة في تحقيق الحوكمة

في الإدارة المحلية في

الجزائر

تواجه الادارة المحلية في الجزائر عقبات تمنعها من الأداء الحسن لوظائفها والاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية، فاذا قيما نسبة تكريس مبادئ الحكومة على المستوى المحلي نجدها رديئة أو شبه منعدمة، والدليل على ذلك نتائج الدراسات التي قامت بها المنظمات الدولية والاقليمية، اذ نجد الجزائر تحتل المراتب الأخيرة في مجال الحوكمة، وعلى المستوى القاري تحتل المرتبة 19 من بين 53 دولة في آخر تقرير في افريقيا سنة 2010، من خلال تقييمها على أساس مؤشرات تعبر عن الحوكمة، والتي تقدر ب 88 مؤشر.

وللتفصيل سيتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث الأول يحلل واقع تجسيد معيار المشاركة في الإدارة المحلية في الجزائر على مستوى كل من الولاية و البلدية، والتحديات التي تواجهها في تطبيق نمط الحوكمة ، اما المبحث الثاني فيتطرق الى أهم مظاهر الحوكمة الإدارية الجزائرية وهي البيروقراطية والفساد الاداري وازمة المشاركة السياسية في الجزائر، اما المبحث الثالث فيحلل قياس الادارة بالمشاركة على الحوكمة الإدارية في الجزائر من خلال اثر الاتصال على الحوكمة وكذا أثر التدريب على الحوكمة و أثر النمط القيادي الديمقراطي على الحوكمة.

المبحث الاول: واقع تجسيد معيار المشاركة في الإدارة المحلية الجزائرية

يتم التطرق في هذا المبحث الى معيار المشاركة في الادارة المحلية الجزائرية على مستوى الولاية والبلدية والتحديات التي تواجهها لتجسيد هذا المبدأ.

المطلب الاول : معيار المشاركة و آلية تطبيقه على مستوى الولاية

يقصد بالمشاركة كما سبق الذكر على أنها تهيئة السبل والآليات للمواطنين المحليين كافراد وجماعات، من اجل المساهمة في عمليات صنع القرار، بطريقة مباشرة او من خلال المجالس المحلية المنتخبة تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديدي المحلي للقضايا والمشكلات، وفي اطار التنافس على الوظائف العامة، حيث يتمكن المواطنين من المشاركة في الانتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم ، وكما يعني بالمشاركة المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين، المر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية¹.

تعد الولاية خلية أساسية في التنظيم الاداري المحلي، وعلى اعتبار ان الادارة المحلية أحد أهم أطراف الحوكمة توجب التطرق الى معيار المشاركة على مستوى المجالس الولائية . يمكن تحديد معيار المشاركة في الولاية على مستوى مجالسها من خلال ما يلي :

1- **شكل المجلس الولائي وتجسيد مبدأ المشاركة:** يحدد معيار المشاركة في المجالس الولائية عن طريق الكفاءة والتأهيل للعنصر البشري خاصة وأن الامر يتعلق بمهام معقدة ومتشعبة وبمجالات وميادين مختلفة اقتصادية ومالية واجتماعية وان وجود العنصر البشري في تركيبة المجلس المحلي من شأنه ان يعطيه دفعا قويا الى الأمام ومن أجل الوصول الى الأهداف المرجوة².

وان تحقيق الكفاية بالمجالس المنتخبة عن طريق رفع مستوى ادائها لا بد الاهتمام بمجموعة من الخيارات مع ظهور الحوكمة في مختلف الآليات الدستورية والقانونية والمتمثلة في³:

¹ - وفاءفالو، أمينة شرفي ، مرجع سابق. ص. 77

² - وفاءفالو، أمينة شرفي المرجع نفسه . ص. 81.

³ - وفاءفالو، أمينة شرفي المصدر نفسه.

أ - خيار المجلس المعين كليا وآليات الحوكمة: ان اتباع اسلوب التعيين في اختيار اعضاء المجالس المحلية أمر لازم في الجزائر لاسباب دستورية وتاريخية، فالنظام السائد في الجزائر يقوم على الشرعية الشعبية التي تفرض مشاركة الشعب في تسيير شؤون كل المجالس المحلية والوطنية من الاستقلال الى يومنا هذا كما ان الأخذ بهذا الأسلوب جاء في جملة من المبادئ الدستورية خاصة في المواد 6 و 7 و 14 و 15 و 16، وهذا ما ادى الى تكريس مبادئ الحوكمة ضمن المجالس الولائية.

ب - خيار المجلس المنتخب كليا وآليات الحوكمة: لقد تبنى المشرع الجزائري منذ قانون الولاية الول سنة 1969 مبدأ الانتخاب الكلي لأعضاء المجلس الولائي وتكرس ذات التوجه في قانون الولاية سنة 1990 اما القانون الجديد لسنة 2012 في نص المادة 12 التي يعترف أن تعيين المجلس الولائي يقوم عن طريق الاقتراع العام السري والمباشر.

ج - خيار الأسلوب المختلط: نتيجة العيوب للأسلوبين السابقين ونظرا لعدم امكانية تعيين كل أعضاء المجالس المحلية، حيث يرى البعض أنه لا مفر من التفكير في انشاء مجالس محلية مختلطة بين اعضاء منتخبين وأعضاء معينين على أن تكئن الأغلبية للمجالس المحلية المنتخبة¹.

المطلب الثاني : معيار المشاركة و آلية تطبيقه على مستوى البلدية

تعتبر البلدية خلية أساسية في الادارة المحلية، واعتبار ان اللامركزية تعد من مؤشرات الحوكمة ، فلا يمكن وصف حكم بدون رشادة، وذلك من خلال اشراك المواطنين في صنع القرار لذا وجب التطرق الى تطبيق معيار المشاركة على مستوى المجالس البلدية من أجل معرفة مدى تطبيقه.

نصت المادة 02 طبقا لقانون البلدية الجديد الى تكريس معيار المشاركة للمواطنين في اتخاذ القرارات العامة على المستوى البلدي وعن طريق ممثلين منتخبين².

ويمكن تحديد تطبيق معيار المشاركة على مستوى المجالس البلدية ضمن قانون

البلدية من خلال ما يلي:

¹- وفاء افالو ، أمينة شرفي ، مرجع سابق . ص . 82 .

²- وفاء افالو ، أمينة شرفي المرجع نفسه . ص . 77 .

1 - شكل المجلس البلدي وتجسيد معيار المشاركة:

يحدد معيار المشاركة في البلدية عن طريق كفاءة المجالس المحلية وتحكمها في الدور المنوط بها من خلال تشجيع الكفاءة والتاهيل في العنصر البشري داخل البلدية خاصة وان الامر يتعلق بمهام معقدة ومتشعبة بمجالات وميادين مختلفة اقتصادية ومالية واجتماعية وثقافية الى غير ذلك، والاهتمام بالعنصر البشري في تركيبة المجلس المحلي من شأنه أن يكون دافع قوي من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من خلال وضع جملة من الخيارات والمتمثلة في¹:

أ - خيار المجلس المعين والمنتخب كليا وآلية الحوكمة: ان اتباع أسلوب انتخاب المجلس المحلي ضمن المجالس البلدية تعتبر مظهر من مظاهر الديمقراطية المحلية، كما أن الأخذ بهذا الأسلوب من شأن ان ينفي تبعية المجالس المحلية لأي جهة كانت، ويضمن له استقلالية عضوية تجعله بعيدا عن ضغوط السلطة الادارية المركزية حين القيام بمهام واختصاصاتها القانونية . حيث أن هذا الأسلوب تبنته العديد من البلدان النامية لاسيما الجزائر، فقد شرع المشرع الجزائري منذ قانون البلدية سنة 1967 مبدا الانتخاب الكلي للأعضاء والمجالس المحلية البلدية وكذلك كرس نفس المبدأ قانون البلدية سنة 1990. أما القانون الجديد للبلدية فقد خصص الباب الثالث منه تحت عنوان « مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية، حيث نصت المادة 11 منه على : تشكل البلدية بالاطار المؤسساتي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوارى ».

ب - خيار الأسلوب المختلط او المزج بين أسلوب التعيين وأسلوب الانتخاب: نتيجة لعيوب اسلوب الانتخاب السابق الاشارة الين ونظرا لعدم امكانية تعيين كل أعضاء المجالس المحلية، رأى البعض من الضروري التفكير في انشاء مجالس محلية تضم منتخبيين ومعيينين على أن تكون الأولوية لمجلس المنتخبين وتزداد اهمية العمل بهذا الأسلوب خاصة في البلدان النامية التي تفتقر الى الاطارات المؤهلة وأن هذا الأسلوب يحتاج التفكير فيه ضمن المجالس المحلية الجزائرية من أجل تحقيق الكفاءة للمنتخبين أو عدم قدرتهم على القيام

¹ - وفاء افالو، أمينة شرفي ، مرجع سابق.ص . 78

بالمهام المنوط بهم، وأن الهدف الأساسي هو الاستفادة من الاطارات والكفاءات في شتى الميادين خاصة أمام ما تعانيه الادارة المحلية من مشاكل عدة¹.

لقد اثبت الواقع المعنيين لعبوا دورا كبيرا في توظيف قدراتهم في شتى المجالات القانونية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية وفي جميع لجان المجلس وذلك من اجل تحقيق التنمية المحلية، وتظل الازدواجية بين نظام التعيين والانتخاب افضل طريقة لانها تكفل لعديمي التأهيل حقهم في الترشح لذوي الكفاءات الدراسية من جهة ومن جهة اخرى تكفل للاطارات المحلية حق الالتحاق بالمجلس المحلي حين لا يكون امامها خط الدخول بطريق الانتخاب².

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه الادارة المحلية الجزائرية لتحقيق الحوكمة

رغم الجهود المبذولة من طرق الدول الجزائرية من اجل ترسيخ نظام حوكمي صالح الا انها مازالت تعاني من عدة تحديات حالت دون تحقيق ذلك، اهم هته التحديات تتمثل في مايلي:

أولاً:- تحديات قانونية وتشريعية:

التشريع: يعتبر هذا العائق من أكبر المشاكل التي تواجه الادارة المحلية في الجزائر ويرجع ذلك الى ما يلي:

- وجود بطئ في اصدار التشريعات والاسراع في اصدارها في بعض الاحيان دون اكمال دراستها.

- التعبير المستمر في التشريعات التي تنظم أعمال اجهزة الدولة في فترات متقاربة نسبيا .

- تعدد القوانين والتنظيمات وما يصاحبها من تعديلات سريعة تؤدي الى نتائج سلبية على العمل الاداري منها:

- تضارب الاختصاصات الوظيفية بين الأجهزة وداخل الجهاز الاداري مما يؤدي الى التهرب من تحمل المسؤوليات.
- كثرة التحايل على القوانين ومحاولة تقصي الثغرات الموجودة سواء من المواطن او الموظف.

¹ - وفاء افالو ، أمينة شرفي ، مرجع سابق ص. 78.

² - وفاء افالو ، أمينة شرفي، مرجع نفسه ص. 79.

- عدم استطاعة الباحثين والدارسين اجراء دراساتهم في هذه العوائق.
- عدم استقرار المعاملات الادارية مما يضعف كفاءة وفاعلية الجهاز الاداري.

ولهذا يتوجب على الجهات المختصة في الدولة تشجيع دراسات ميدانية وعلمية للموضوعات المراد تنظيمها تشريعيًا والبحث عن الكفاءات التي تتمتع بقدرات علمية وتجارب متخصصة للاستفادة منهم في وضع تشريعات مدروسة تكون انعكاسًا للبيئة، فالانظمة المنقولة من البيئات الأخرى قد تكون عقبة في وجه المسؤولين عن تطبيقها كما يجب أن لا نترك وضع القوانين للقانون فقط بل لابد الاستفادة من خبرات المختصين¹.

ثانيا: تحديات سياسية:

- تعاني الادارة المحلية في الجزائر من جملة من المشاكل السياسية تتمحور كالآتي :
- 1 . نقص مظاهر المشاركة السياسية داخل المجالس المحلية ما أدى الى ضعف درجة الاقبال عن التصويت في الانتخابات المحلية.
 - 2 . تعدد المشاكل داخل المجالس المحلية مما أدى الى توقيف المشاريع التنموية وتجميد الاجتماعات والمداولات في المجالس المحلية المنتخبة (سحب الثقة، عدم المصادقة على المداولات) .
 - 3 . ضعف مساهمات قوى المجتمع المدني المحلي باعتباره أحد فواعل الحوكمة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وتكريس الديمقراطية وهذا رغم وجود نصوص قانونية تفعل دور المواطنين في القيام بأنشطة داخل البلدية وتشجيع انشاء الجمعيات الأهلية.
 - 4 . انخفاض أداء الأحزاب وقيامها بدورها في تكريس التنشئة والتجديد وتقديم البرامج على المستوى المحلي لتحقيق التنمية المحلية².
 - 5 . عدم وضع معايير موضوعية للانتقاء والترشح داخل المجالس المحلية المنتخبة مما أدى الى ربط ترشح مواطنين للمجالس المنتخبة في اطار الأحزاب السياسية لجملة من العوامل المتحكم فيها العروشة والجهوية على حساب المصلحة العامة.

¹- وفاءفالو، أمينة شرفي، مرجع سابق. ص. 84.
²- وفاءفالو، أمينة شرفي، المصدر نفسه.

ثالثا : تحديات ادارية:

وتقوم هته المشاكل على اساس الرقابة داخل المجالس المحلية منها ما يلي:

أ . الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي: حيث أنها تخضع الى الرقابة الادارية التي تمارس من طرف الوزير والوالي والدائرة، والتي تؤدي الى متابعة قضائية وتعليق العضوية والاقامة والتوقيف.

ب . الرقابة المجلس الشعبي البلدي كهيئة: وتخضع فيه كل قرارات المجلس البلدي الى سلطة الوالي وهو دوره ويحق له الغاء أي قرار بلدي وذلك يمكن ان يحيل رؤساء مجالس البلدية واتخاذ قرارات متعلقة بالمحافظة على النظام العام في اقليم البلدية.

د . الرقابة على الاعمال : وتاخذ عدة اشكال منها التصديق على المداولات الخاصة بالميزانية والحسابات العمومية للبلدية كما يمكن ابطال او الغاء بعض المداولات من قبل الوالي.

هـ . الرقابة على ميزانية البلدية: تعتبر الميزانية عبارة عن مجموعة نفقات البلدية وتعد من قبل رئيس المجلس البلدي ويصوت عليها من قبل أعضاء المجلس ولا ينفذ الا بعد المصادقة عليها من قبل الوالي وبالتالي فان البلديات ليست لها سلطة على ميزانية البلدية.

و . الرقابة على خطط التنمية والمشاريع: تعمل كل من السلطة المركزية وسلطة البلدية على اعداد خطط تنموية والتأكد من عدم تعارضها مع الخطط الوطنية وذلك من خلال تقديم مساعدات مالية وكيفية تسيير ميزانية لتجهيز القطاعات وبرامج التنمية من أجل تحقيق التنمية المحلية فتكون هذه من صلاحيات الوالي ممثلا للدولة على المستوى المحلي¹

رابعا: تحديات مالية: وتتمثل في الاتي:

- تعاني المجالس المحلية من محدودية في الموارد المالية والعجز في التحصيل الجبائي.

- المديونية وكثرة النفقات المحلية.

- نقشي ظاهرة التهرب الضريبي وهذا العجز المالي كان سبب أن المسؤولين المحليين

لا يهتمون الا بالاجور على حساب الايرادات.

¹ . افالو وفاء، شرفي أمينة، مرجع سابق. ص. 85.

خامسا: تحديات ظاهرة الفساد وانعدام معايير تقييم أداء رؤساء المجالس المحلية: ان غياب معايير تقييم اداء اعضاء المجالس المنتخبة تعتبر من اكبر المشاكل التي تعاني منها الادارة المحلية الجزائرية بسبب تفشي ظاهرة الفساد الاداري بكل اشكاله من جهة ومن جهة ثانية غياب البرامج الثقافية وعدم تناسب اهداف البرامج مع الانجازات، وكل هذا يؤثر على الأداء المحلي لتحقيق التنمية المحلية.

سادسا: تحدي الموارد البشرية والأساليب الحديثة في التسيير:

- 1 . سوء استخدام الموارد البشرية ذلك يرجع الى الآتي:
 - أ . غياب الكفاءة بسبب طبيعة المسار الوظيفي للموظف.
 - ب . سياسة التوظيف المنتهجة بعد الاستقلال .
 - د . نقص التحفيز وذلك يرجع الى الأجور والعلاوات هذا ما ادى الى ظهور وتفشي الرشوة، كذلك الترقية، والتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف.
- 2 . عدم الاعتماد على الوسائل الحديثة للتسيير .
- 3 . عدم التحكم في النفقات وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة¹.

¹-رفاء أفالو، أمينة شرفي، مرجع سابق، ص.86.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على تطبيق الحوكمة في المنظمات الإدارية في الجزائر
يمكن رصد العديد من الاختلالات التي تحول دون بناء حوكمة في الجزائر وخاصة في ظل تغيب ومشاركة وإدماج مختلف القواعد الاجتماعية في النهوض بالعملية التنموية لبناء حوكمة مبنية على دعائم أساسية إلا أن الممارسة بينت وجود العديد من النواقص والاختلالات حالت دون الوصول إلى بناء حوكمة حقيقية.

المطلب الاول : بيروقراطية الادارة في الجزائر

تقاس درجة رشاد أنظمة الحكم بمدى قدرة جهازها البيروقراطي على تنفيذ تلبيات العامة بكفاءة وفاعلية وكذا قدرتها على إدارة شؤون الدولة المجتمع بأحسن جودة ونوعية فما هو أهم تعريف الحكم الراشد في ظل تردي الأجهزة البيروقراطية.
حظي مفهوم البيروقراطية باهتمام كبير نظرا لارتباط الوثيق بمصالح الناس وشؤونهم اليومية التي تضطلع الدولة بالمسؤولية الأولى في التصدي لها ووضع أدوات ومسا طير تنظمه لتلبيتها وفق منطق عقلاني¹.

يرى ماكس فيبر أنّ البيروقراطية أمر حيوي لبقاء الدولة، وهو أمر مستحيل التحقق دون تمتع أجهزة الدولة بصلاحيات وسلطات واسعة تجسيدها البيروقراطية ومن مواطن الضعف البارزة في النموذج البيروقراطي أنه قائم أصلا على الترشيح والتدبير العقلاني للموارد بعيد عن المخاطرة وهو مالا يتناسب مع قواعد المنافسة في السياق العالمي الجديد الموسوم بتسارع النمو والاقتصادي والفقرات التكنولوجية المتتالية ومن هنا نشأ البعد السلبي الذي ارتبط بمفهوم البيروقراطية إذا صار رد ببطء الإدارة وعسر لحصول على الخدمات والمصالح التي تفترض أنها تقضها للناس.

تعاني الجزائر كبقية الدول من المظاهر السلبية البيروقراطية الإدارة المركزية الشديدة والتعقيدات الإدارية في تقديم الخدمات العمومية للمواطن، زيادة إلى ذلك عدم مبادئ الجدارة والكفاءة موقف المؤهلات العلمية في التوظيف، هته المظاهر زادت من استشراء الفساد الإداري، والأمر الخطير في الجزائر أنّ هناك وزراء ومسؤولين إداريين متورطين في قضايا

¹ - البيروقراطية تنظيم للعمل أم عرقلة؟ <http://www.aldazeera.net> تاريخ التصفح: 2020_04_13.

الفساد الإداري، ويتمتعون بحصانة كلية من المتابعة القانونية، ولهذا أصبحت مشكلة الفساد البيروقراطي يهدد أمن الدولة واستقرارها.

ورغم كل الإصلاحات التي قامت بها الجزائر منذ الاستقلال، إلا أنّ المشكل لا يكمن تنمية وتطوير الموارد البشرية، وبين التشريعات والقوانين. وإنما يكمن في سلوكيات وثقافة الموظف الإداري الجزائري الذي لازال يتعامل بما خلفه الاستعمار من بيروقراطية مركزية في أداء الوظيفة العامة، وهذا ما أعاق بناء بيروقراطية إدارية رشيدة بما يتوافق ومنطق حوكمة في الجزائر والذي يتطلب وجود جهاز بيروقراطي قائم على أخلاقيات الوظيفة وتكون ذو كفاءة وفعالية من أجل خدمة الصالح العام، فالجزائر بحاجة لإستراتيجية شاملة لإصلاح جهازها البيروقراطي يتماشى ومتطلبات الحوكمة¹.

المطلب الثاني: الفساد الإداري في الجزائر

الفساد ظاهرة عالمية تشكو منها كل الدول فهو له خطر على الأمن الاجتماعي والنمو الاقتصادية فهو ظاهرة حازت على الاهتمام في كل المجتمعات وتعالى النداءات إلى إدانتها والحد من انتشارها.

كما انه استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة أو طبقة بطريقة تشكل انتهاكا للقانون أو معايير السلوك الأخلاقي الراقى.

الفساد الإداري يتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفة أو التنظيمية والمخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهامه.

ويعرفه البنك الدولي بأنه إساءة استخدام الوظيفة العامة لتحقيق المكاتب الخاصة².
تعود اسباب ظهور الفساد الى ما يلي:

- تهميش دور المؤسسات الرقابية.
- وجود البيروقراطية.
- ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها.
- توفر البيئة الاجتماعية والسياسة الملائمة بظهور الفساد.

¹ لبوخ محمد، أحسيني ليلي، بيروقراطية الإدارة الرشيدة وعلاقتها بالحكم الراشد في الجزائر، مجلة أكاديمي، ع02، سنة 2014، ص: 125، 126.

² خيرة ابن عبد العزيز ، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الرشد الإداري، مجلة المفكر، ع08، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص: 328.

-سوء صياغة القوانين واللوائح¹.

وباسقاط حالة الجزائر فبالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة بها في إطار مكافحة الفساد من خلال ما أوجدته من آليات تشريعية قانونية ومؤسساته المختصة في الوقاية من الفساد ومكافحته إلى أن تراجع ترتيب الجزائر في مؤشر مدركات الفساد العالمي يوحي بسوء وتردي الأوضاع في الجزائر والانتشار المتزايد لقضايا الفساد وعدم فعاليتها وتعود بسبب ذلك التي يغيب تفعيل القوانين وعدم منح الاستقلالية التامة لمؤسسات مكافحة الفساد وتقيد صلاحياتها إضافة التي عدم اشتراك منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد.

ظهر الاهتمام المتزايد للسلطة الجزائرية لموضوع الحوكمة من خلال محاولة الاعتماد على ما جاء في دراسات البنك الدولي ومشاريعه حول الحوكمة محاولة فهم آليات تطبيق الأسس النظرية لها هذا على مستوى التنظيمات القانونية والدستورية محاولة التمسك بالمعايير المشتركة لمنظومة القيم الديمقراطية كاحترام حقوق الإنسان ووضع الأسس لبناء دولة ديمقراطية وتعزز العدالة الاجتماعية ومكافحة ظاهرة الفساد عن طريق إصدار مختلف التشريعات الردعية.

انضمت الجزائر كعضو مؤسس في فرصة العمل المعنية بالإجراءات المالية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا في 30 نوفمبر 2004.

-تأسيس الجمعية الجزائرين لمكافحة الفساد

- إصدار قانون مكافحة غسل الأموال².

-تأسيس لجنة وطنية حول الحوكمة في مارس 2005 تتكون من 100 ممثل من القطاعيين العام والخاص والمجتمع المدني.

- إنشاء رابطة جزائريين لمكافحة الفساد.

- المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والرقابة.

¹ - خيرة، ابن عبد العزيز، مرجع سابق، ص ص 329،328.

² - عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد السابح، فاعلية سياسات الحكم الراشد في الحد من الفساد في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع107، ديسمبر 2017، ص: 277 و278.

- اللجنة الوطنية للوقاية من الفساد.

- لجنة إصلاح هياكل الدولة.

المطلب الثالث: المشاركة السياسية في الجزائر

تعود المشاركة السياسية إلى الأنشطة الإدارية المشروعة والتي يقوم بها أفراد المجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر بقصد اختيار حكاهم وممثليهم أو المساهمة في صنع القرارات السياسيات العامة.

تعرف في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "الإسهام الفعلي للمواطنين في صنع السياسيات واتخاذ القرارات المتعلقة بالصالح العام بطريقة مباشرة أو عن طريق ممثليهم والتي من خلال إتاحة الفرصة للمواطنين كي يكون لهم دور فاعل في مقدرات وطنهم عن طريق مجموعة من التدابير السياسية والتشريعية والإدارية" ويمكن تعريف المشاركة السياسية في نطاق علاقتها بالحوكمة: "بأنها منح أفراد المجتمع فرص متساوية دون تمييز بينهم لاحتيار حكاهم وممثليهم وإبداء آرائهم في الشأن العام والمشاركة في صنع القرارات والسياسيات العامة بشكل مباشر أو غير مباشر في ظل بيئة سياسية وقانونية تكفل حرية الرأي والتعبير عنه وحرية الاجتماع وتكوين الجمعيات وتكريس مبادئ سيادة وقيم المساءلة والشفافية¹

ان تأزم المشاركة السياسية في الجزائر بارز منذ بداية التجربة التعددية وذلك باستمرار ظاهرة انخفاض المشاركة في الانتخابات وارتفاع نسبة المقاطعة والامتناع عن التصويت وتعود أسباب هذه الظاهرة التي كون المواطن الجزائري لم يعد يبالي بالانتخابات. يعد أن أصبحت لديه قناعة بأن صوته لا يؤثر ولا يغير ولا حتى يصلح الوضع السياسي الفاسد وبالتالي يشارك أو ليشترك فالنتيجة واحدة بالإضافة إلي عدم مصداقية العملية الانتخابية في ترشيح ورقابة ومحاسبة المنتخبين الذين أصبحوا في نظر المواطن بمثابة سياسي الأعمال (**Les politiciens d'affaires**) كما أن افتقاد المواطن الثقة في قنوات

¹ <https://www.mfnca.gov.ae>

الإمارات العربية المتحدة وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، نشرات التمكين، الحكم الرشيد والمشاركة السياسية 30 ديسمبر 2013.
تاريخ التصفح 2020_09_09.

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق الحوكمة في الإدارة المحلية الجزائرية

المشاركة السياسية (كالأحزاب السياسية والمنظمات الجماهيرية التنظيمات النقابية.....الخ).

نظر لعدم امتلاكها المشروع مجتمع تسعي لتحقيقه وعجزها عن تقديم برامج وبدائل طموحه من ناحية واستفاد طاقتها في الصراعات والانقسامات الداخلية من أجل الزعامة من ناحية ثانية. كل هته المؤشرات جعلت عملية بناء حوكمة رشيدة في الجزائر متعثرة لأن العمل الجاد لبناء حوكمة صالحة فقد قيمته في ظل ترسيخ الفساد ومنظومته التي تعمل جاهدة على حماية نفسها بإبقاء هياكلها على حالها رغم تغير القوانين واللوائح.¹

إن الجزائر بحاجة إلى استراتيجية بديلة لتنمية الإدارة وبناء قدراتها حتى تكون مكملة ومتفاعلة مع نسقها الكلي المتمثل في التنمية الشاملة والمتوازنة والمستدامة وهذا إلا يكون إلا بإصلاحات إدارية مستمر ومتجددة مواكبة للتغيرات والتحولات الاجتماعية الكبرى لهذا فإن الجهاز الإداري يجب أن يمثل أحد الأهداف الاستراتيجية للتنمية.

¹ - بونحية قوي، بوطيب بن ناصر، الإصلاحات السياسية وإشكالية بناء الحكم الراشد في الدول المغاربية الجزائر نموذجاً، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، ورقة تحتية، ص: 70.

المبحث الثالث: قياس أثر الإدارة بالمشاركة على الحوكمة الإدارية

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال توفر مجموعة من العناصر لكي يكون هناك محيط عمل مناسب لتبادل العاملين وتشاركتهم في ما يملكونه من معارف وخبرات ومهارات، للمساهمة في تطوير المؤسسة ومن بين العناصر التي تساعد على تحقيق هذه الإدارة هي:

الاتصال، نظام التحفيز، التدريب، والنمط القيادي الديمقراطي¹

المطلب الأول: أثر الإتصال على الحوكمة

الإتصال هو وسيلة التفاعل بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة وهو أيضا من بين الوسائل التي تقوم بتنفيذ الوظائف الإدارية، أيضا يعتبر عملية تتفاعل بها المنظمة سواء مع موظفيها أو مع مستخدميها، أصبحت عملية الإتصال عملية مثيرة للاهتمام وذلك فيما يتعلق بمدى تقبل العاملين للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبلها لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهو ما يجعل منها (العملية الاتصالية) إحدى الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني خاصة إذا علمنا أنها تحدد مدى تقدم المجتمعات وخاصة المجتمعات التنظيمية.²

ويرتبط نجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة بفتح قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية.³

تتطلب المنظمات وسيلة يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات و الأفكار، لكي تحقق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمراريتها دون التخلي عن أهم متغير وهو رشادة حكم أو حوكمة إدارتها، فمن خلال توفر وسيلة الإتصال ووضع مجموعة من الإجراءات والسياسات نجد أن الإتصال يحوي كل من الأطراف المؤثرة والمتأثرة من خلال إستخدامه حسب الحاجة

¹ - فلكاري نجوى، "تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، رسالة دكتوراه (جامعة سطيف: محمد لمين دباغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017، ص186.

² - سناء طبياخي، مرجع سابق، ص357.

³ - سناء طبياخي، مرجع نفسه.

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق الحوكمة في الإدارة المحلية الجزائرية

وفي نفس السياق نجد أن الإتصال يَأثر على الحوكمة من خلال تبادل الآراء والإتصال الداخلي والخارجي والإتصال الشفهي والإتصالات الرسمية وغير الرسمية وهذا يقوي من العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة.

فالمنظمة من خلال إستخدامها لوسيلة الإتصال سواء المباشر أم غير المباشر هنا تفسح لعنصر من عناصر الحوكمة المجال وهو الشفافية وفي نفس الوقت هو محاربة للفساد.

المطلب الثاني: أثر التحفيز على الحوكمة

يعتبر التحفيز تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، وأيضاً يعتبر شيئاً لا غنى عنه في المنظمة، فهي الوسائل التي توظفها المنظمة من أجل توجيه سلوك الموظفين. ويعتبر التحفيز عنصر مهم من عناصر الإدارة بالمشاركة كونه يتضمن جزئيين جزء مادي وجزء معنوي، مما يسمح للموظف أو العامل باندماجه في المهام الإدارية دون الإحساس بالاغتراب الوظيفي أو الإهمال ويكمن هذا التحفيز إما في الجانب المادي بزيادة الدخل أو تقديم علاوات أو الجانب المعنوي من خلال الاعتراف بمجهوداته.

ولتعزيز الحوكمة فإنه يجب وضع السياسات والإجراءات لتحفيز السلوك الإيجابي مع أخلاقيات وقيم النزاهة للمؤسسة وهناك عامل هام وضروري لتحقيق الوصول إلى السلوك المشجع مع القيم عن طريق وضع وفرض خطوط واضحة من المسألة وذلك لتحميل الأشخاص مسؤولية أعمالهم وتحفيزهم على القيام بها بالشكل الصحيح.

المطلب الثالث: أثر التدريب على الحوكمة

أ. يعتبر التدريب من بين العمليات الإدارية التي تسعى بتعريف للموظف في التكيف مع البيئة والبرامج المختلفة في المؤسسة. يحتاج العامل في إطار الإدارة بالمشاركة التي تعلم مهارات جديدة تتلاءم مع مهامه الجديدة، كالتدريب على تقنيات ديناميكية الجماعة ومهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها، ليصبح قادرا على ملاحظة وتحليل سلوك الآخرين وإبلاغهم بنتائجها، والتعبير عن آرائه والأخذ بآراء الآخرين، وبالتالي فتدريب العاملين في إطار الإدارة بالمشاركة يجعلهم في عملية تعلم مستمر وتطوير دائم لمعارفهم.¹

فحين تحتاج الحوكمة الرشيدة إشراك الموظفين من خلال تزويدهم بالمهارات الأساسية ومسؤوليات جديدة، والإحتفاظ بمهارات أساسية في المنظمة وأهم عنصر يتجلى في إنسجام التدريب مع إطار تطويري. فكل الحلول التي تقدمها مجموعة المعارف معدة حسب الطلب ومصممة وفقا لإحتياجات العنصر البشري وأهدافه التدريبية .

المطلب الرابع: أثر النمط القيادي الديمقراطي على الحوكمة

يعد الأسلوب القيادي الديمقراطي معاكسا للأسلوب القيادي الأوتوقراطي المتسلط، فقيادته تعتمد على العلاقات الإنسانية. وتسعى الإدارة بالمشاركة إلى توفير نمط القيادة الديمقراطية باعتبار النمط الديمقراطي يقوم على إشراك الموظفين أو العاملين في صنع واتخاذ القرارات داخل المنظمة أو المؤسسة، لأن هذا النوع من القيادة يبعث لدى الموظفين أو المرؤوسين نوع من الثقة مما يدفعهم إلى طرح خبراتهم وتوظيفهم ومهاراتهم لإنجاز مهامهم بشكل أريح ومناسب وذلك في إطار تطوير المؤسسة أو المنظمة.

¹ - سناء الطباخي، مرجع سابق، ص.357.

الفصل الثالث: أثر إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق الحوكمة في الإدارة المحلية الجزائرية

يعتمد جوهر النمط القيادي الديمقراطي لمفهوم رشادة الحكم يستلزم حدوث توافق اجتماعي قبل المضي قدما في تطبيق جوهره، وهو ما سيضمن الاستمرار والبقاء لمشروع رشادة الحكم، ويعتبر هذا النمط كأحد مستلزمات الحوكمة لأنها تتضمن بعد إنسانيا. وتعتبر القيادة الديمقراطية ضمانة هامة لتفعيل آليات حوكمة من خلال إشراك الموظفين في العمليات الإدارية وفتح مجال للمشاركة والمشورة .

خلاصة الفصل:

ومنه يستخلص بان الحوكمة لا يمكن ان تكون الا في كنف السلم الاجتماعي والاستقرار السياسي وترقية حقوق الانسان، ولا سبيل لارساء دعائمها الا باقامة دولة الحق والقانون، وترسيخ الديمقراطية الحقة بالتعددية السياسية، والمراقبة الشعبية، والشفافية في تسيير شؤون الدولة، والمحاسبة التي تقوم من خلال بناء سلطة قضائية قوية وحرية التعبير وحرية الراي تقوم بها وسائل الاعلام من خلال حرية الاطلاع والاستقصاء والتبليغ.

بحيث كذلك أن متطلبات الإدارة بالمشاركة من إتصال وتحفيز وتدريب ونمط قيادي ديمقراطي لهم أثر كبير على الحوكمة لأنها بصفة عامة تضمن أ استمرار وتوطيد العلاقة بين المنظمة والموظف من خلال التواصل ووضع برامج تدريبية يؤديان إلى رفع مستوى الأداء وجودته كنتاج عن المكافآت والمشاركة في العمليات الإدارية.

خاتمة

خاتمة:

لم يكن الاطار السياسي هو المدخل الوحيد الذي دارت حوله الدراسات المرتبطة بالجانب التنظيري للحوكمة، فالحوكمة لا تركز فقط على التنظيمات والسياسات الاقتصادية، بل تؤكد الحوكمة على الاستناد الدائم لقيمة الديمقراطية، وما يرتبط بها من تمكين الافراد من ممارسة دورهم فيما يتعلق بالمشاركة الفعالة في صنع الخطط التنموية وتنفيذها.

فبتبني الحوكمة تم تأسيس عقد اجتماعي جديد لا تلعب فيه الدولة بمفردها على مسرح الأحداث، بل يشاركها في ذلك فاعلون جدد، ما يفرض فسخ المجال لهم بممارسة دورهم في جميع نشاطات الحياة.

تحتاج الحوكمة بصفة عامة والمحلية بصفة خاصة الى نظام يقوم على تقوية الأطراف من جميع النواحي والتفاعل فيما بينها لخدمة المصلحة العامة، وضرورة مواكبة التطورات والاصلاحات الجارية على المستوى الدولي كي لا تكون بمعزل عن المستجدات ولتتمكن من الانضمام الى المعاهدات والاتفاقيات الدولية المتعلقة بتطوير واستحداث طرق الادارة.

فالحوكمة اصبحت بمثابة أداة لتقديم أجندة جديدة لتحقيق التنمية، وتسيير شؤون العامة ويضمن لهم حياة كريمة على المستويات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية خاصة بعد فشل نموذج قيادة الدولة للتنمية ، وكانت مبادئ الحوكمة هي دليل حكومات الدول النامية لتجاوز أزمات الشرعية.

وباعتبار الجزائر احدى الدول النامية، فيلاحظ ان الادارة المحلية الجزائرية تعاني ضعفا بالغا سواء من الناحية البشرية أو المادية، فهناك نقص فادح في الكفاءات، بالاضافة الى الفساد الذي أصبح عائقا امام تحقيق اصلاحات في كافة المجالات في ظل التركيز على النظام اللامركزي من أجل تجسيد حوكمة ادارية رشيدة. فعدم التكريس الحقيقي لسياسة اللامركزية في الجزائر أدى الى تقليص مهام الادارة المحلية وبالتالي تقييد استقلالية المبادرات والمشاريع، ضف الى ذلك ضعف الثقافة التشاركية وانعدام الثقافة الديمقراطية، وضعف الترابط العمودي بين السلطات المركزية والسلطات المحلية، فالادارة المحلية الجيدة لا تتحقق الا من خلال نظام سياسي يكفل احترام الحقوق والحريات السياسية، وذلك بوضع آليات قانونية صارمة .

وللعمل على تحويل الادارة المحلية من مجرد هياكل مرفقية تابعة للهيئات المركزية الى وحدات محلية لصنع القرارات، لابد من اشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص في اقتراح اعداد وتنفيذ البرامج والخطط وتوفير الوسائل الكفيلة لذلك.

اذا لابد من انتهاج حوكمة ادارية في الجزائر تسهم في دعم المواطنة والمشاركة، وتعتبر كمدخل تنموي يقوي مساهمة كل الفواعل وهي بذلك قضية مجتمعية تحتاج الى مشاركة فعلية لمواجهة كافة القضايا.

وهنا تظهر اهمية اتباع استراتيجية الادارة بالمشاركة في تحقيق حوكمة ادارية رشيدة، فالمشاركة هي حجر الاساس لحوكمة ادارية فعلية.

توصيات :

- 1 - ان عدم تجسيد معايير الحوكمة المحلية تؤدي الى فقدان الادارة المحلية لوزنها السياسي ودورها التنموي، وبالتالي تفشي ظاهرة الفساد خاصة في المجالس المنتخبة، لذا وجب البحث عن سبل لابرار هذه الأسس وتفعيلها، ولكن لا يتحقق ذلك الا بتغيير البيئة المحيطة بتفعيل الموارد البشرية أولاً، وتكريس كل معايير الحوكمة الادارية.
- 2 - أصبح من الضروري اشراك المواطن في تسيير شؤون الادارة المحلية، ووضع المخططات وتنفيذها ومراقبتها .
- 3- لنجاح الادارة في تحقيق الحوكمة لابد من تظافر الاطر المؤسسية الرسمية وغير الرسمية والبنى التحتية الثقافية،.
- 4 - التركيز على مبادئ الحوكمة في تطوير المؤسسات والهيئات سواء كانت حكومية او خاصة.

مستخلص

الدراسة

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الإستراتيجية التي تقوم بها الإدارة بالمشاركة لتحقيق الحوكمة الإدارية .

لقد حظي أسلوب الإدارة بالمشاركة باهتمام متزايد من طرف المنظمات الإدارية، حيث يعد من أهم الأساليب التي تحقق الحوكمة، ذلك أن مبدأ المشاركة في العمليات الإدارية يساعد على ترشيد الحكم في المنظمات الإدارية، حيث يبرز تأثير استراتيجية الإدارة بالمشاركة على تحقيق الحوكمة الإدارية في الجزائر من خلال تطبيق مجموعة من المحددات التي تتمثل في الإتصال، التدريب، التحفيز، والنمط القيادي الديمقراطي، وهذا كان ضمن استراتيجيتها التي وضعتها من أجل إصلاح إدارتها المحلية من فساد وبيروقراطية وتعزيزها للمشاركة السياسية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالمشاركة، استراتيجية الإدارة بالمشاركة، الحوكمة الإدارية.

The summary :

This study aims to reveal the strategy undertaken by the participative management to achieve administrative government .

The participative management method has received an increasing attention from administrative organizations , as it is one of the most important methods that achive the government.

So that the principle of participation in administrative processes helps to rationalize the governance in administrative organizations. Since it

highlights the impact of the strategy of participation on the achievement of government in Algeria through applying a set of determinants that are represented in : communication , training , motivation and democratic leadership mode, and this was a part of its strategy to reform the local administration from corruption and bureaucracy and strengthening it for political participation.

Key words :

Participative Management _participatory Management strategy_the administrative government .

قائمة الأشكال

و الجداول

الصفحة	عنوان الشكل
16	الشكل (1) يوضح الوظائف الإدارية
17	الشكل (2) أنواع الإدارة
55	الشكل (3) يمثل فواعل الحوكمة
58	الشكل (4) أنواع الحوكمة
61	الشكل (5) معايير الحوكمة الإدارية

الصفحة	الجدول
49	جدول (1) يمثل التطورات السياسية لمفهوم الحوكمة

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

المصادر: القرآن الكريم

1_ سورة الشورى الآية-38.

1- المراجع:

الكتب:

1. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، عمان: دار حامد للنشر، 2009.
2. خلاصي، رضا، مروج الإدارة الإستراتيجية، ب.ط، الجزائر دار الهومة، 2015.
3. عبد المطلب عامر سامح، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الفكر، 2011.
4. عريقات أحمد يوسف، وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق ط1 (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011).

المجلات والدوريات :

1. أ لبوخ محمد، أحسيني ليلي، "بيروقراطية الإدارة الرشيدة وعلاقتها بالحكم الرشيد في الجزائر"، مجلة أكاديمي، ع02، سنة 2014.
2. ابن عبد العزيز خيرة، "دور الحكم الرشيد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الرشيد الإداري"، مجلة المفكر، ع08.
3. باشوية، حسين و قشاو، خولة، "دراسة تحليلية لأهمية تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق الحوكمة والتميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ع.5 (جوان 2019).

4. براهيم بلقاسم، "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - مقارنة سوسولوجية للفعل المنظم"، رسالة دكتوراه (جامعة الجزائر، أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016).
5. بكدي، فاطمة، "الإدارة بالمشاركة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، ع.06 (أفريل 2015).
6. شهاب شهرزاد محمد، "القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة"، دراسات تربوية، ع11، (تموز 2011).
7. الصباغ، شوقي محمد، "نموذج مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي"، كلية اقتصاديات شمال إفريقيا، ع17 (السداسي الثاني 2017).
8. طباحي، سناء و بن ساهل، وسيلة، "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين"، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع16، (ديسمبر 2014).
9. عابنة، محمود، "الحوكمة الرشيدة في النظام السياسي الإسلامي لدولة المدينة الأولى"، الحجاز العالمية المحكمة للدراسات الإسلامية والعربية، ع10، (فبراير 2015).
10. لخضر، عبد الرزاق مولاي، بوزيد السايح، "فاعلية سياسات الحكم الراشد في الحد من الفساد في الجزائر"، الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع107، ديسمبر 2017.
11. ميلود قاسم، "علاقة الإدارة و المواطن بين الأزمة و محاولات الإصلاح"، دفاتر السياسة القانونية، ع05، ورقلة، ، 2011.

أطروحات الدكتوراه:

1. ابرادشة فريد، "الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية"، اطروحة دكتوراه (جامعة الجزائر: الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، (2014).
2. بلقاسم ، براهيمي ، "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - مقارنة سوسولوجية للفعل المنظم"، اطروحة دكتوراه (جامعة الجزائر، أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016).
3. الرفاعي ، محمد حسين ، " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، اطروحة دكتوراه (جامعة دمشق: سانة كليمانتس، كلية الإدارة، 2009).
4. فلكاوي نجوى، "تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه (جامعة سطيف: محمد لمين دباغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017).

رسائل الماجستير:

1. إلهام قشي، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: منشوري، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2009.
2. حجو رماح أحمد دين، معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة فلسطين، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2014.
3. حماد فادي أحمد سعيد، واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة، رسالة ماجستير جامعة فلسطين: القدس، عماد الدراسات العليا، 2014.

4. حمزة لمقادلة ، "إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير" ، رسالة ماجستير جامعة منشوري قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010.
5. خامرة بوعمامة ، إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، رسالة الماجستير (جامعة الجزائر: الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011.
6. السفياياني ماجد بن سفرين صالح ، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، رسالة ماجستير، جامعة السعودية، أم القرى، كلية التربية، 2012.
7. طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم أقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2011.
8. عبد الدايم باية، الثقافة التنظيمية و علاقتها بمشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 2012.
9. فركوس عبد الله ، التسيير التقديري للموارد البشرية، رسالة ماجستير العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر: جزائر : كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013.
10. القطراني حنان على عبد السلام، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، 2014.
11. نوفل بدر عيسى ، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير (جامعة الشرق الأوسط، إدارة الأعمال.

رسائل الماجستير:

1. أفالو وفاء، شرفي أمينة، "دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية"، رسالة ماجستير، قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013).
2. بن عيسى فائزة، استراتيجية مكافحة الفساد لتأسيس الحكم الراشد في الجزائر، رسالة ماجستير (جامعة البويرة: أكلي محند أولحاج، قسم القانون ، 2016).
3. نصبة الأمين، "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام" رسالة ماجستير (جامعة الوادي: حمه لخضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015).

المواقع الإلكترونية:

- 1_ البيروقراطية تنظيم للعمل أم عرقلة؟ <http://www.aldjazeera.net> تاريخ التصفح: 2020_04_13.
- 2- (<https://www.mfnca.gov.ae>) الإمارات العربية المتحدة وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، نشرات التمكين، الحكم الرشيد والمشاركة السياسية 30 ديسمبر 2013. تاريخ التصفح: 2020_09_09.

.....	شكر وتقدير
.....	الإهداء
.....	مقدمة
11.....	الفصل الأول: الأطر المفاهيمية والنظرية الإستراتيجية الإدارة بالمشاركة و الحوكمة الإدارية
13.....	المبحث الأول:مدخل مفاهيمي للإدارة بالمشاركة
13.....	المطلب الأول : مفهوم الإدارة بالمشاركة
13.....	الفرع الأول:مفهوم الإدارة
13.....	أولاً: تعريف الإدارة
14.....	ثانياً: أهمية الإدارة
15.....	ثالثاً: وظائف الإدارة
16.....	رابعاً: : أنواع الإدارة
18	الفرع الثاني: مفهوم المشاركة
18.....	أولاً:التعريف
19.....	ثانياً: - الأهداف
19.....	ثالث: - الأبعاد
20.....	المطلب الثاني: ماهية الإدارة بالمشاركة
20.....	الفرع الأول: تعريف الإدارة بالمشاركة
22.....	الفرع الثاني: خصائص الإدارة بالمشاركة
22.....	الفرع الثالث: مبادئ الإدارة بالمشاركة
23.....	الفرع الرابع: أهمية الإدارة بالمشاركة
24.....	المطلب الثالث: التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة
25.....	الفرع الأول : تطور الإدارة بالمشاركة في الفكر الغربي
25.....	أولاً:التجربة الفرنسية
25.....	ثانياً: التجربة الألمانية

26.....	الفرع الثاني: تطور الإدارة بالمشاركة في الفكر العربي
26.....	أولاً: التجربة العربية.....
26.....	ثانياً: التجربة الجزائرية.....
27.....	الفرع الثالث: عوامل ظهور الإدارة بالمشاركة.....
28.....	المبحث الثاني: : التأصيل المفاهيمي والنظري لاستراتيجية الإدارة بالمشاركة.....
28.....	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الإدارة بالمشاركة.....
28.....	الفرع الأول: ماهية الإستراتيجية.....
28.....	أولاً: تعريف الإستراتيجية.....
29.....	ثانياً: أهدافها.....
30.....	المطلب الثاني:تعريف إستراتيجية الإدارة بالمشاركة.....
30.....	المطلب الثالث: المداخل النظرية لإستراتيجية لإدارة بالمشاركة.....
30.....	الفرع الأول: النظريات المفسرة للإدارة بالمشاركة.....
32.....	الفرع الثاني: النماذج المفسرة للإدارة بالمشاركة.....
33.....	الفرع الثالث: متغيرات الإدارة بالمشاركة.....
34.....	المبحث الثالث:: أشكال الإدارة بالمشاركة.....
34.....	المطلب الاول: المشاركة في عملية صنع وإتخاذ القرار.....
34.....	الفرع الاول: تعريف المشاركة في إتخاذ القرار.....
35.....	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على المشاركة في إتخاذ القرار.....
36.....	الفرع الثالث: طرق وأساليب المشاركة في صنع القرار.....
37.....	الفرع الرابع:إيجابيات وسلبيات المشاركة في صنع القرار.....
38.....	المطلب الثاني: المشاركة في الإبداع و الابتكار.....
39.....	المطلب الثاني: المشاركة في الاستشارات.....
40.....	المطلب الثالث: المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات.....
42.....	الفصل الثاني: الحوكمة في المنظمات الإدارية.....
44.....	المبحث الأول: الإطار التاريخي للحوكمة الإدارية.....
44.....	المطلب الأول: التطور التاريخي للحوكمة.....

44.....	المطلب الثاني: أسباب ظهور الحوكمة الإدارية.....
46.....	المطلب الثالث: اهداف الحوكمة الادارية.....
48.....	المبحث الثاني: مقارنة مفاهيمية للحوكمة الإدارية.....
48.....	المطلب الاول : مفهوم الحوكمة الإدارية.....
48.....	الفرع الاول : تعريف مصطلح الحوكمة
49.....	الفرع الثاني: تعريف الحوكمة الادارية.....
50.....	المطلب الثاني: شروط الحوكمة الإدارية.....
51.....	المطلب الثالث: فواعل الحوكمة الإدارية.....
51.....	الفرع الاول : الحكومة
52.....	الفرع الثاني: القطاع الخاص.....
53.....	الفرع الثالث: المجتمع المدني.....
55.....	المطلب الرابع: انواع الحوكمة الإدارية.....
59.....	المبحث الثالث : مرتكزات الحوكمة الادارية
59.....	المطلب الأول: معايير الحوكمة الادارية.....
62.....	المطلب الثاني: أبعاد الحوكمة الادارية.....
63.....	المطلب الثالث: معوقات الحوكمة الادارية.....
65.....	الفصل الثالث: اثر الإدارة بالمشاركة على تحقيق الحوكمة في الإدارة المحلية الجزائرية.....
67.....	المبحث الأول:واقع تجسيد معيار المشاركة في الإدارة المحلية الجزائرية.....
67.....	المطلب الأول:معيار المشاركة وآلية تطبيقه على مستوى الولاية.....
68.....	المطلب الثاني: معيار المشاركة وآلية تطبيقه على مستوى البلدية.....
70.....	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق الحوكمة.....
74.....	المبحث الثاني:مظاهر الحوكمة في المنظمات الإدارية الجزائرية.....
74	المطلب الأول : الفساد الإداري في الجزائر.....
75.....	المطلب الثاني: الواقع البيروقراطي في الجزائر.....
77.....	المطلب الثالث: المشاركة السياسية في الجزائر.....
79.....	المبحث الثالث: قياس أثر الإدارة بالمشاركة على الحوكمة الإدارية في الجزائر.....

79.....	المطلب الأول: أثر الاتصال على الحوكمة.....
81.....	المطلب الثاني: أثر التحفيز على الحوكمة.....
.82.....	المطلب الثالث: أثر التدريب على الحوكمة.....
82.....	المطلب الرابع: أثر النمط القيادي الديمقراطي على الحوكمة.....
86.....	الخاتمة
90.....	مستخلص.....
93.....	قائمة الجداول والأشكال.....
95.....	قائمة المصادر والمراجع.....
100	فهرس المحتوى