جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير.

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماسترالأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

مساهمة الشفافية الإدارية في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات

دراسة حالة/ بلدية أدرار

إعداد الطالبان

- معتوق محمد
- فنوغيل مبارك

إشراف الأستاذ الدكتور

د. حروشي جلول

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
العوفي أسماء	أستاذ التعليم	رئيسا
د. حروشي جلول	أستاذ محاضر أ	مشرفا مقررا
عزيزي عبد لسلام	أستاذ محاضر أ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2021

G 81

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People'sDemocraticRepublic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث الببليوغرافي

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): حروشي جلول

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـــ : مساهمة الشفافية في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات – دراسة حالة بلدية أدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) معتوق محمد
الطالب(ة) فنوغيل مبارك
كلية :العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم : علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والاليكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في : 08 JUIN 2022

مساعد رئيس القسم:

ملاحظة :لاتقبل أي شهادة بدون التوقيع و المصادقة

إهداء

إلى سيدنا وحبيبنا وشفيعنا النذير البشير مجمد ﷺ

إلى من تغنى الشعراء بذكراها وجعلت الجنة تحت قدماها ..... أمي حفظها الله ورعاها

إلى صاحب القلب الكبير وذو الوجه النظير..... أبي أدامه الله فخرا واعتزاز لي

إلى أخي ..... حمز ة

إلى من كان سند وعونا لي في هذا العمل.....

إلى الإخوة الذين لم تلدهن أمي..... أصدقائي المخلصين

إلى من درست وأتممت معهم مشواري الجامعي... طلبة إدار ة أعمال

إلى كل من يتصفح مذكرتي الأن إليهم جميعا أهدي بحثي هذا

مبارك

إهداء

الإهداء

الحمد والفضل والشكر لله على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أهدي عملي هذا إلى:

روح والدي تغمده الله بواسع رحمته

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا، فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي

(أمي الحبيبة) أطال الله في عمرها

إلى أخي وإخوتي حفظهم الله بحفظه

إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانو في مد يد العون

إلى الأصدقاء والرفقاء

إلى من كان لهم الفضل في إخراج هذا العمل

محمد

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده حمدا كثيرا في المبتدى والمنتهى

وبعدا انطلاقا من قوله تعالى (و من شكرا فإنما يشكر لنفسه)

ومن قوله ﷺ (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل)

فإننا نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل لكل من مد يد العون والمساعدة، وفي مقدمتهم، استاذنا الكريم، الدكتور: حروشي جلول

وكانت لملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة وأخلاقه الطيبة، ومعاملته الكريمة، الأثر الكبير في وصول هذا البحث إلى هذه الصورة ، فله علينا عظيم الشكر والتقدير

وجزاه الله عنا خير الجزاء

كما نتقدم بالشكر الى عمال بلدية ادرار الذين كانو لنا نعم العون وعلى رأسهم السيد محارزي رئيس مصلحة المستخدمين

وإلى جميع من ساهم من بعيد أو قريب في الإجابة على الاستبانة، كما نتقدم بالشكر والامتنان والعرفان إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في تدريسنا طيلة السنوات الخمس، ومن ساهم في تكويننا من إداريين وعمال مهنيين

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
مقدمة	(أ)
الفصل الأول: التأصيل النظري والمفاهيمي للشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات	01
المبحث الأول : قراءة مفاهمية في الشفافية الإدارية	01
تمهيد المطلب الأول:مفهوم الشفافية الإدارية المطلب الثاني: أهمية الشفافية الإدارية المطلب الثالث: متطلبات ومعيقات تطبيق الشفافية أولا: المتطلبات ثانيا: المعيقات المطلب الرابع: مستويات الشفافية	01 02 03
المبحث الثاني: اسلوب الإدارة بالكفاءات	04
المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالكفاءة المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات المطلب الثالث: متطلبات الإدارة بالكفاءة المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة	04 05 05
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	07
المبحث الأول: الدراسات السابقة في الموضوع	
المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالشفافية الإدارية المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بإدارة الكفاءات المطلب الثالث: واقع دراستنا من الدراسات السابقة	07 08
المبحث الثاني :مدخل عام للبلدية	11
المطلب الأول: تعريف البلدية المطلب الثاني: نبذة تعريفية عن بلدية ادرار المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية أدرار	10 10 11
المبحث الثالث: النتائج والمناقشة	12
المطلب الأول :التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة	12

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	14
خلاصة	14
الخاتمة	16

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التحليل الوصفي لمتغير الجنس	26
02	التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي	26
03	التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخبرة	27
04	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول انتهاج وممارسة الشفافية	28
05	التحليل الوصفي لبعد تطبيق الشفافية الإدارية له دور في الرفع من كفاءة العمال ومختلف المصالح بالبلدية	29
06	تقدير درجات الشفافية	30
07	اختبار فرضية الأثر	30
08	اختبار فرضية العلاقة	31

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جوهر الشفافية	06
02	مفهوم الكفاءة	13
03	الهيكل التنظيمي لبلدية ادرار	25

مقدمة

تمهيد

شكل التغير السريع للحياة المعاصرة، وتعدد قضايا ومشكلات الموارد لبشرية في المنظمات الحديثة، تحديا مستمرا لهده المنظمات لمواجهتها، أملا في تحقيق أهدفها بكفاءة وفعالية، ومن خلال تطور المفاهيم الإدارية ظهر أسلوب الإدارة بالكفاءات الدي يندرج تحت الموارد البشرية، حيث تعتبر الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وهدا يتطلب استثمار هده الموارد، وتبني السياسات والاستراتيجيات الملائمة للاحتفاظ بها، من خلال تطبيق العديد من المفاهيم والأساليب الادارية الحديثة، والتي يأتي غي مقدمتها أسلوب الإدارة بالكفاءات.

وحتى تتمكن هده المنظمات من تطبيق اسلوب الإدارة بالكفاءات لابد أن يكون هناك مستويات عالية من الشفافية تمارس داخل الإطار التنظيمي.

لذألك تأتي الدراسة الحالية من اجل معرفة مساهمة الشفافية الإدارية في تفعيل اسلوب الادارة بالكفاءات ببلدية ادرار.

ونأمل من هده الدراسة أن تساهم في تطوير وإثراء الجانب النظري، لبعدي للشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات، ودالك من خلال تحديد العلاقة بين هدين المفهومين، كما نأمل أن تفتح المجال لإثراء المجال لدراسات مستقبلية عن أثار ممارسة الشفافية وانعكاساتها في المنظمة.

تحديد الإشكالية:

تعزيز مبدأ الشفافية إحدى السبل الكفيلة بالقضاء على الفساد، فالتعامل الغير الشفاف يخفي وراءه كل ما يمكن إن يضرب بالمصلحة العامة والمال العام لهذا لابد من إرساء مبدأ الشفافية في الإدارات.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح سؤلنا الجوهري في الإشكالية:

ما مدى مساهمة الشفافية الإدارية في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات ببلدية ادرار؟

الإشكاليات الفرعية:

ما درجة تطبيق وممارسة الشفافية ببلدية إدرار؟
هل لممارسة الشفافية الإدارية أثر على أسلوب الإدارة بالكفاءات؟
هل توجد علاقة بين تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات

فرضيات الدراسة:

تمارس الشفافية الإدارية ببلدية إدرار بدرجة متوسطة .

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات عند مستوى معنوية (0.05)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) بين متطلبات الشفافية وأسلوب الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وتكمن في محاولة معالجة موضوع الشفافية وأسلوب الإدارة بالكفاءات دراسة نظرية.

محاولة التأكيد على الأثر المتنامي للشفافية كأحد الأدوات الأساسية لتفعيل اسلوب الادارة بالكفاءات.

أهداف الدراسة:

-تهدف هذه الدراسة إلى تعريف وتوضيح مفهوم الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات.

-التعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية في المعاملات الإدارية في البلدية

-الوصل إلى أهم السبل التي تساهم في تعزيز الشفافية في الإدارة

التعرف على أثر الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات

تقديم بعض التوصيات التي تساهم في بيان وتحديد شكل العلاقة بين متطلبات الشفافية وأبعاد ادارة الكفاءات ببلدية ادرار محل الدراسة

أسباب اختيار الموضوع:

ندرة الدارسات التي تناولت هذا الموضوع.

الأهمية العلمية للموضوع ومحاولة اثرائه.

الميل إلى الخوض في المواضيع الحديثة التي تعرف تطورات وتحولات متلاحقة، باعتبار موضوع دراستنا موضوع الساعة.

منهج الدراسة:

اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات وتحليلها في المعاملات الادارية في الجزائر.

صعوبات البحث:

عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية.

عدم امتلاك للإمكانيات الإحصائية أو الإبداعية اللازمة التي تسمح بدراسة الموضوع، مما يؤدي إلى عدم القدرة إلى الوصل النتائج المنطقية الصحيحة.

عدم امتلاك الطرق والأساليب التي تساعده على القيام بالدارسة بالشكل الأمثل.

قلة الدارسات السابقة المرتبطة كليا أو جزئيا بموضوع.

تقسيمات الدراسة

ومن اجل حل الإشكالية التي ينصب عليها الموضوع قمنا بتقسيمه إلى فصلين:

الفصل الأول: تناولنا فيه التأصيل النظري والمفاهيمي للشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات.

الفصل الأول:

التأصيل النظري والمفاهيمي للشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات

الفصل الاول: التأصيل النظري والمفاهيمي للشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات

المبحث الأول: قراءة مفاهمية في الشفافية الإدارية

تمهيد:

يحتل موضوع الشفافية مكانا متميزا في المجال الإداري، إذ أصبحت الشفافية دون مجالا للشك إحدى القيم الأساسية التي يجب على الإدارة العمومية الالتزام بها، وهي بمثابة المحور المتميز في عملية الإصلاح الإداري الذي أصبح هاجس المجتمع الدولي خاصة مع تنامي ظاهرة الفساد الإداري، إذ إن مسالة الشفافية الإدارية في إدارة الشؤون العامة أضحى من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة أنظمة الدول، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود ومحصور وقابل للجدل والإنقاص يوما بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام، وذلك الذي يحكم ويسود كافة الأنشطة ووظائف وإعمال الحكومة وجهازها الإداري، وباعتبار الشفافية احد شروط ومقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية و احد أهم شروط الحكم الراشد.

المطلب الأول: مفهوم الشفافية:

الشفافية مفردة مستحدثة في اللغة العربية، وقد شاع استخدامها في لغة الحياة العامة، وتجد مصدرها شفف وشف، إذ جاء في معاجم اللغة: شف الثوب أي رق حتى يرى ما خلفه، وشف الشيء شفوفا أي لم يحجب ما وراءه. [1]

وفي اللغة الانجليزية هي ترجمة للمصطلحTransparence (Trans)بادئة معناها عبر، وراء، ما وراء، وكلمة Transparenceyتعني الشفافية أي كون الشيء شفاف، و Transparentأي شفاف، صريح جلي واضح.[2]

تعني الشفافية ضرورة وضوح إدارة الدولة من قبل القائمين عليها بمختلف مستوياتهم فيما يخص إجراءات تقديم الخدمات، والإفصاح عن شروط ومعايير وأليات الحصول على هذه الخدمات يشكل علني ومتساو للمواطنين جميعهم و كذالك القرارات الحكومية المتعلقة بإدارة أي جانب من الجوانب العامة مثل السياسات العامة المتبعة، والسياسات المالية العامة، وحسابات القطاع العام، وبكلمات أخرى فإن الشفافية عكس السرية، فالسرية تعني إخفاء الأفعال عمدا، بينما تعني الشفافشية الإفصاح عن هذه الأفعال، وينطبق ذالك

[1] د. حسن عبد الرحيم السيد، الشفافية في قواعد وإجراءات التعاقد الحكومي في دولة قطر، دراسة مقارنة مع قانون اليونسترال النموذجي للمشتريات الحكومية، مجلة الشريعة والقانون، العدد39 يوليو 2009، ص54.

[2] الطوخي، سامي محمد، الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري من السرية وتدني الأداء والفساد إلى الشفافية وتطوير الأداء البشري أو المؤسسي، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة 2006، ص185

على أعمال الحكومة جميعها بوزارتها المختلفة، كما ينطبق على أعمال المؤسسات الخاصة التي يتضمن عملها تأثيرا على مصلحة الجمهور والمؤسسات غير الحكومية (الأهلية). [1]

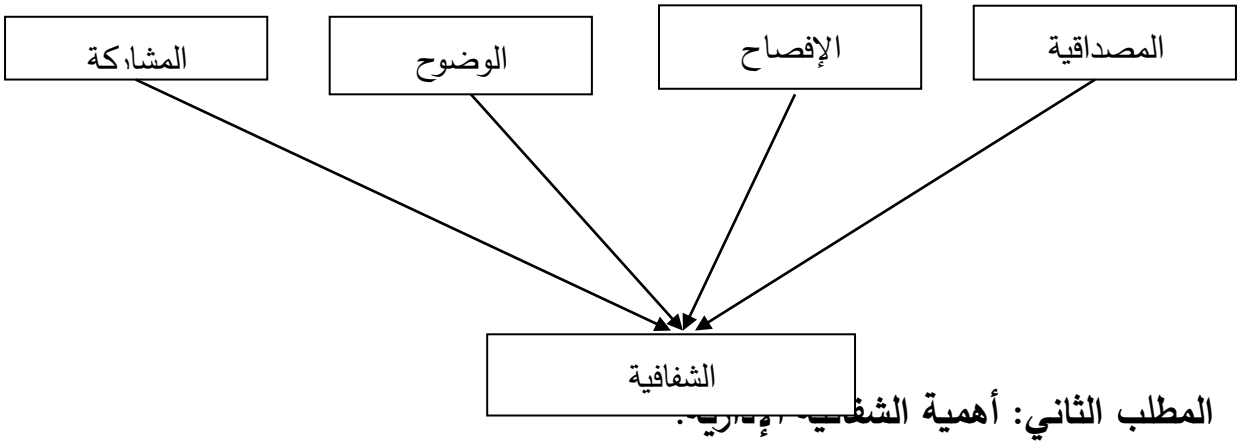
حق كل فرد من العاملين أو المتعاملين من المواطنين في الوصول الى البيانات والاطلاع على المعلومات وأليات اتخاذ القرار الموسمي، وتمثل الشفافية مدخلا لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، وكذالك المساعدة على أكتشاف الفساد.[2]

وتعني كذالك تحرر الادارة من غموضها وانغلاقها. وقد أشار(zoellner) إلى هذا المعنى بقوله إنالشفافية هي وضوح وفهم القواعد التشريعية والتنظيمية، وسهولة الاطلاع على الممارسات الفعلية، تماما كمن ينظر من خلال نافذة ذات لوح زجاجي شفاف في غاية النظافة.[3]

الشفافية تعني أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، وتتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة والوسائل اللازمة التي تكفل العلم والمعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها.[4]

.ويمكن القول أن جميع التعريفات ترتبط بجوهر واحد يتلخص في أربع كلمات هي: المصداقية، والإفصاح والوضوح والمشاركة.

الشكل (01): جوهر الشفافية[5]



المطلب الثاني: أهمية الشفافية الإدارية.

[1] أ بلال البرغوثي، د، عزمي الشعيبي، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط04، كولاج للإنتاج الفني، القدس،2016 ص60

[2] هلال محمد عبد الغاني حسين، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة،2007،ص59.

[3] د. حسن عبد الرحيم السيد. مرجع سابق، ص55

[4] فارس بن علوش، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية قسم العلوم الإدارية الرياض 2010، ص15

[5] أبو كريم أحمد فتحي-الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص32

- تحقيق المصلحة العامة فغياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص بهذه التشريعات والأنظمة، يعتبر سببا رئيسيا للاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة.
- توفير النجاح والاستمرارية لأية جهة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله وخاصة أن وجود الأنظمة يعتبر من الأشياء المهمة، غير أن عدم وضوح أحكام وبنود هذه الأنظمة يؤدي إلى ظهور بعض أشكال الفساد الإداري، لذالك فإنه من أجل مكافحة الفساد لابد من وجود الشفافية الإدارية.
- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، ذالك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة ولا تستند إلى المرجعية العلمية الامر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية والشاملة كذالك، فلابد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية.
- تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها ذالك أن انعدام الشفافية في الأنظمة والقوانين وفي الممارسات الإدارية، له أثار سلبية على الاستثمارات من حيث إعاقة وعرقلة المشاريع، فتعقيد الإجراءات وعدم وضوح الأنشطة والتشريعات يترتب عليه تراجع الاستثمارات بدلا من تشجيعها لأنها أداة رئيسية في تحقيق التنمية الإدارية لذالك لابد من الشفافية لتسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها.[1]
- تؤدي الشفافية الإدارية إلى تقليل الغموض والضبابية عن التشريعات والعمل الإداري وتلبية حقوق العامة في المعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتسهيل عملية تقييم الأداء.
- تحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحها.
- إقرار الشفافية الإدارية يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف والجهد، وتجنب العشوائية والفوضى في تقديم الأعمال، كما يؤدي إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية المتخصصة وتحولها إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.
- تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي المصداقية الإفصاح الوضوح المشاركة الشفافية.
- تعمل الشفافية على المشاركة في إتخاذ القرارات وتسمح بتوعية المواطنين واطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها ألية لتحقيق المساءلة.

[1] د. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة، الطبعة الثانية، 2002، ص 145-146

- تحارب الشفافية الفساد بكافة صوره وأشكاله، حيث أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف، ويحد من إمكانية اختراقها، كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاية والفعالية.[1]
- تحقق الشفافية النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها.
- إن الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذالك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها، لذا فالمكاشفة وإيضاح المعلومات بين القيادات العامة يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة.
- الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج.
- تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاهم في إحداث التغيير المنشود، ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة التي تبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن سياساتها وخططها تكون بذالك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية.
- تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية حيث يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لمفهوم الشفافية الإدارية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فكل شيء واضح لدى العاملين ولديهم من الصلاحيات ما يكفي لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق عملهم ضمن قواعد العمل وأنظمته، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، وبالتالي تغيير الثقافة التنظيمية السائدة فيتكون لدى العاملين اتجاهات إيجابية يترتب عليها تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من التعقيد والروتين.

[1] نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2010-2011، ص13_14

- تساعد على اختيار القيادات الإدارية التي تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء لمؤسسات الدولة والصالح العام.
- يساعد الوضوح والشفافية في العمل الإداري جهة الإدارة في تكوين قاعدة بيانات ومعلومات تكون بمثابة ذاكرة ومرجع لها يضمن خلاصة تجارب سابقة تستطيع من خلال الرجوع إليها الوصول إلى أفضل الحلول لما يواجهها من مواقف مما يحقق للإدارة أهدافها بسهولة ويسر وفاعلية، فهي إذا ضرورة لرفع كفاءة الجهاز الحكومي في الدولة، وتحسين أدائه وتفعيل مشاركة المواطنين مع الحكومة باعتبارهم أصحاب حق، أي تقوية مفهوم السلطة العامة على أساس من الاقتناع والتفاهم المشترك بينها وبين الأفراد، الشفافية والثقة مترابطتان دائما فبدون الشفافية الشعب لا يصدق ما يقوله قادته، فالكثير من الشعب اعتاد على الشعور بأن الحكومة تخفي أشياء عنهم مما يولد لديهم الشعور بعدم الثقة تجاه حكومتهم.[1]
- ستدفع الشفافية جهة الإدارة لعمل تقييم ذاتي لأعمالها وقراراتها بصفة مستمرة حتى لا تتعرض للنقد (أي لتفادي النقد)، وبالتالي زيادة القيمة الفعلية لجهة الإدارة، إضافة إلى تقليل التكاليف التي تنفق على كفالة سرية المعلومات.[2]
- ضمانة لكفالة حق الدفاع فهي تيسر للموظفين بالجهاز الإداري للدولة وخصوصا المسئولين منهم سبل تحقيق دفاعهم، وتمكنهم من دفع الريب عنهم، وتفنيد أدلة الاتهام التي تحيط بهم، مما ييسر المهمة لهم أمام القضاء

المطلب الثالث: متطلبات ومعيقات تطبيق الشفافية:

أولا: متطلبات تطبيق الشفافية

يؤدي تطبيق الشفافية إلى تحقيق فوائد كثيرة في مجالات شتى من حياة الأنسان، كونها تعزز أهداف الإدارة التنموية للمجتمع وتحمي حقوق الأفراد وتنمي الديمقراطية في العمل الإداري، ولكي تحقق الإدارة أهدافها لابد من توافر مجموعة من المتطلبات ويمكن إجمال هذه المتطلبات بما يلي:

- توفر الديمقراطية في المجتمع بما يضمن قانونية الوصول إلى المعلومات والحصول عليها من قبل المستفيدين، ومراجعة الأنظمة والقوانين والإجراءات الإدارية، وتوضيحها وإعلانها للعامة، والتفاعل مع

[1] فارس بن علوش، مرجع سبق ذكره،ص15.

[2] Robert G. Vaughn :Transparency in the Administration of Laws: The Relationship Between Differing Justifications for Transparency and Differing Views of Administrative Law ،American University Washington College of Law ،Article 3 ،Volume 26 ،Issue 4 ،2011،.p, 970

المستفيدين وذوي العلاقة والسماح لهم بتقييم القرارات وتصرفات المواطنين، والوصول إلى المعلومات، وبناء قواعد قانونية وسياسية واضحة، وهياكل مؤسساتية تضمن تعزيز الشفافية.[1]

- انتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات من خلال مراجعتها ومعالجة نصوصها وفقراتها الغامضة وتوضيحها وإعلانها للموظفين والمواطنين مع وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح تحدد فيها المعلومات التي يجب توفرها المتاحة للنشر، والمواعيد التي يجب نشرها فيها والمسؤولية القانونية عن عدم النشر.
- نشر الوعي لدى الموظفين والمواطنين وتعريفهم في حقوقهم وواجباتهم في مجال طبيعة ونتائج توافر الشفافية في مختلف نواحي الحياة.
- تعزيز المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعززها.
- مشاركة المجتمع المدني في مكافحة الفساد، والقيام بالإصلاح.
- وضع قواعد واضحة للنشر والإفصاح تحدد فيها المعلومات التي يجب توفيرها، ومواعيد نشرها، وكذا المسؤولية القانونية في حالة عدم نشرها، إلى جانب تقليل تكلفة الحصول على المعلومات ومجانيتها.
- الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وذالك بالتطوير والتحسين المستمرين للأنظمة واللوائح والتشريعات والإجراءات لضمان حرية الاطلاع والشفافية من أجل الوصول إلى قواعد ملزمة تضمن إرضاء المواطنين وأصحاب المصلحة المعنيين يتلقى خدمات القطاعات الحكومية.
- سماح المعنيين للمواطنين أن يلاحظوا ويفهموا ويقيموا قرارات وتصرفات الموظفين، وهو ما يتطلب توفر القوانين وتعليمات تسمح بالوصول إلى المعلومات، وكذا بناء قواعد وأنظمة قانونية وسياسية واضحة، لتعزيز الشفافية.
- تطوير شبكات المعلومات بين الإدارات كافة وداخل الإدارات، مايسهل من تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة.
- توفير مناخ تنظيمي ملائم للشفافية يتصف بتوافر التدفق الانسيابي للمعلومات التي تمكن المديرين التنفيذيين من اكتشاف الأفعال البناءة وتشجيعها. وضمان الاتصال المباشر والمتعدد بين الأقسام المختلفة وتوفير العلاقات الرأسية والأفقية التي تضمن تدفق المعلومات.
- تطوير قدرات موظفي الأجهزة الحكومية ومهاراتهم، من خلال إثراء خبراتهم والإطلاع على التجارب الأخرى الناجحة في الدول المتقدمة، في مجال الشفافية وتعزيز مفهوم الوظيفة العامة لديهم.
- تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية.

[1] فارس بن علوش، مرجع سبق ذكره،ص20

- وكما قد أشار البنك الدولي إلى أن من المتطلبات الرئيسية لتطبيق الشفافية وضع إطار عمل قانوني يستند على سيادة القانون واستقلال السلطة القضائية وتعزيز نظم المساءلة لمراقبة أداء المؤسسات الحكومية وموظفيها فيما يتعلق بوجوب الخدمة ومستوى الكفاءة، والحد من استغلال السلطات، وإتاحة حرية الإعلام والتعبير بالقدر اللازم لصياغة السياسات العامة و وضع القرار، ومتابعة وتقييم الأداء الحكومي، والتعاون بين إدارات ومنظمات المجتمع المدني لخدمة المصلحة العامة.

ثانيا: معيقات تطبيق الشفافية الإدارية:

تجمع الأدبيات الإدارية على وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية الإدارية وفيما يلي تلخيص لأبرز تلك المعوقات:[1]

- ✓ تداخل الاختصاصات التنظيمية بين الجهات والإدارات وغموض الاختصاصات الوظيفية، مما يتيح المجال لاستغلال النفوذ، وبالتالي تصبح البيئة جاذبة للفساد والمحافظة عليها، وهو ما يصعب من عملية تطبيق الشفافية الإدارية.
- ✓ انتشار ثقافة المحسوبية والواسطة التي تمكن الشخص من الحصول على حقوق ومزايا لا يستحقها.
- ✓ تعقيد الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للمواطنين.
- ✓ ضعف الرقابة الإدارية والمالية وعدم معاقبة المسيء لاستخدام السلطة (من أمن العقوبة أساء الأدب).
- ✓ التكتم على الأخبار المتعلقة بالفساد الإداري وعدم الحديث عن مظاهره.
- ✓ عدم وجود مؤسسات المجتمع المدني التي تسهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري، وتدعم الجهات المسئولة عن مكافحته.
- ✓ الثقافة العامة التي تجيز لبعض الافراد في بعض المجتمعات، الحصول على المال بأي وسيلة وتسهل عليهم عدم تطبيق الشفافية الإدارية.
- ✓ ضعف الوازع الديني

[1] د. فلاح بن فرح السبيعي، أثر تطبيق الشفافية الادارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، المجلة العربية للأدرة، مج 37، ع01 مارس 2017، ص186.

المطلب الخامس: مستويات الشفافية

هناك مستويان للشفافية يجب التمييز بينهما حتى نستطيع تقييم المنظمة في أنها تراعي مبدأ الشفافية في نشر المعلومات:

أولا: المستوى الذاتي: [1]إن شفافية الإجراءات الإدارية في هذا المستوى تتطلب ضرورة توافر الأبعاد الأتية:

1. تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
2. تثبيت جميع مراحل انجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذالك.
3. يجب أن يكون اختيار العاملين مبنيا عل أسس ومعايير علمية بعيدة عن الواسطة والمحسوبية.
4. اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية.
5. تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.
6. تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.
7. تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.
8. تصويب عملية علنية تقييم الأداء.

ثانيا: المستوى الشمولي [2]في هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد الأتية:

1. التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.
2. تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة على أن يتميز ب:
   _ سيادة روح المشاركة والحوار.
   _ البعد عن فلسفة التوجه المباشر.
   _ عرض أعماله ونتائجه على الجمهور.
   _ تحديد اليات التنسيق والمتابعة.
3. إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص.

---

[1] عليان عبد الله وجرار أماني، الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيم ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية، في مؤتمر العلمي الأردني الخامس(محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة(ط1)، عمان 1997، ص354

[2] عليان عبد الله وجرار أماني، مرجع سبق ذكره، ص354

4. تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية والرقابة المحاسبية والإدارات المالية والموازنة والمشتريات، والعدل والأمن في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به جميع الهيئات والمؤسسات المختلفة.
5. إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوفر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذالك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الاداري بأشكاله.

المبحث الثاني: اسلوب الإدارة بالكفاءات

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الأن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، حيث أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة وذالك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن الإدارات لم تول الاهتمام اللازم للموارد البشرية لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة إلى جانب استقطاب المهارات الجديدة من خارج المنظمة، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المنظمات لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالكفاءة:

✓ **أولا: مفهوم الكفاءة:**

01)لغة: ورد في لسان العرب للعلامة أبن منظور كافأه على الشيء مكافأة وكفاه: جزاه، والكفئ: النظير وكذالك الكفء والكفوء، والمصدر الكفاءة، ونقول لأكفاء له بالكسر وهو في الأصل مصدر أي نظيره والكفاءة: للعمل، القدرة عليه وحسن التصرف فيه، وهي كلمة موقدة ولفظة الكفاءة ذات لفظ لاتينيcompetenceوقد ظهر سنة 1968 في اللغات الاوربية معان مختلفة.[1]

02) اصطلاحا

عرف D.collardym الكفاءة على أنها إستطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية.[2]

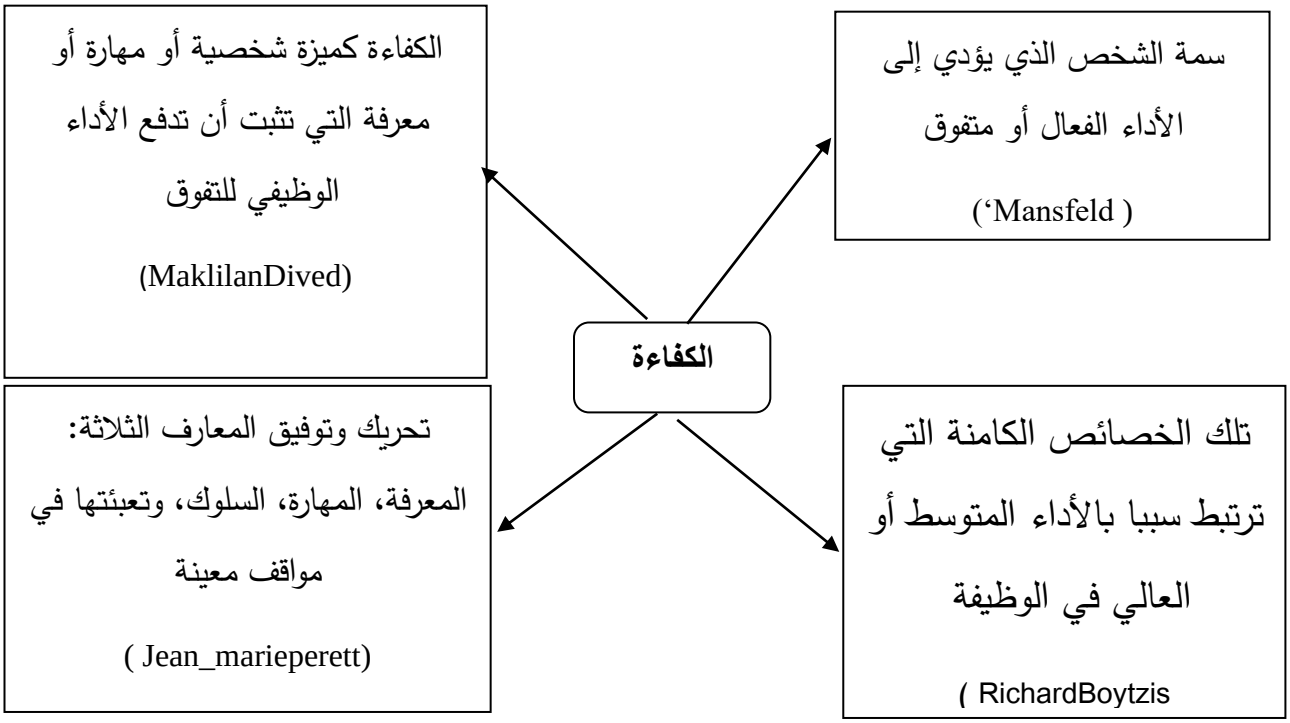
[1] زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: اسلوب متكامل للأدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2، العدد 35 سبتمبر 2018، ص816.

[2] -Daniel pemartin,(199) 9 gerer par les compétences ou comment réussir, autrement, édition management société c emes, paris, , p 36.

تعريفzarifianphilippe: وهي أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله للمسؤولية عند مواجهة لأوضاع مهنية وظروف مختلفة.[1]

والشكل (02) يوضح بعض التعريفات بعض المفكرين:

الشكل(02): مفهوم الكفاءة



المصدر: ماضي إلهام و أخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد05، العدد 08، جوان 2019، ص117.

✓ **ثانيا: مفهوم الإدارة بالكفاءات**

منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموائمة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كما ونوعا. وذلك تماشيا مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.[2]

مجموع الانشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل

[1] Lou van beurendonck) 2006 (, tous compétences !: le mangement des compétences dans l’entreprise, édition : de boeck , belegique, p 33

[2] كمال تيميزار وطلال لموشي، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية وحتمية التنمية الإدارية، المجلة اجزائرية للأمن والتنمية المجلد 10، العدد03، جويلية 2021 ص460

أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها " بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذالك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها.[1]

المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات

تهدف عملية إدارة الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية نذكر منها ما يلي:

1. تحسين تنافسية المؤسسة: يعتبر تسيير الكفاءات أداة لتسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، بحثا عن أفضل تلاءم ممكن بين المؤسسات الأخرى.
2. توليد القيم: يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة للقيم وتسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.
3. تحديد وتقويم الكفاءات: إن تسيير الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد التي تضم مختلف الكفاءات.
4. المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد: تساهم إدارة الكفاءات في إبراز نموذج تسيير جديد إذ تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم والأفكار والجودة لخدمة الزبائن.
5. التعريف والإشهار بالمؤسسة الكفؤة: يعتبر تسيير الكفاءات في المؤسسات ذات الخبرة والكفاءة نتيجة مباشرة للتعرف بهذا النوع من المؤسسات فمن المزايا الأساسية لها هو حسن تسييرها لكفاءاتها، إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل واتخاذ أفضل القرارات.
6. وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية سواء داخلية بالمحافظة عليها أو من الخارج وهذا من أجل تحقيق هدف هذه المؤسسة.
7. تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية.
8. ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات.
9. تنمية قدرة الكفاءات من خلال التكوين المستمر.
10. التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام لتحفيز العمال والموظفين.
11. خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، هذا ما يدفع العامل إلى الانتماء إليها.[1]

[1] زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسات العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة) مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة،2008.

12. زيادة فرص الابداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءة من الخارج.
13. متابعة مسار الافراد داخل المؤسسة، وخلق المناخ الاجتماعي لهم داخل المنظمة.
14. العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذالك من خلال توزيع عادل للأجور والكفاءات والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.[2]

المطلب الثالث: متطلبات الإدارة بالكفاءة

أولا: إدماج إدارة الكفاءات في استراتيجية المؤسسة: تصبح لإدارة الكفاءات فعالية كبيرة عندما تكون مرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي الكلي للمؤسسة باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المنظمة، فهو يتجاوز دقة ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة في يد المؤسسة إذا أحسنت استعمالها باعتبار المورد البشري الكفء ورقة رابحة في يد المؤسسة فهو السبب الرئيسي في تطورها وتميزها فإشراف الإدارة على إدارة الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا ويصبح ضمن الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي يعبر عليها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء قيامها بوظائفها المختلفة.

ثانيا: إشراك الموظفين في عملية إدارة الكفاءات: إن اعتبار الكفاءة نتاج فرد أو جماعة في وضعية مهنية معينة يساهم في تميز المؤسسة وتطورها وذالك من خلال سياسة الموارد البشرية التي تركز على إدارة الكفاءات، باعتبار الموظفين هم حاملي هذه الكفاءات فدوره جوهري خاصة في إعداد وتنظيم وتنفيذ سياسة إدارة الكفاءات فبفضل هذه الكفاءات يصبح الموظف هو المفتاح الأساسي فكفاءته هي مفتاح إدارة الكفاءات، فترتكز عملية إدارة الموارد البشرية على العمال الذين يشاركون في تنظيم وإدارة المنظمة من خلال الاتصال الداخلي المرن والقيادة الديمقراطية المرنة والفعالة للمؤسسة وينتظر من العمال مشاركة جديدة وفعالة تمتد ابعد من منصبهم وهذا بفتح المجال أمام الإبداع والابتكار وعلى قدرة الموظفة على اتخاذ القرارات الصائبة في الحالات الطارئة خاصة مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية والمنافسة الشديدة بهدف استمرارية المؤسسة.[3]

ثالثا: تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة: تحتاج عملية إدارة الكفاءات إلى تجنيد كل العوامل الداخلية والخارجية من أجل حسن سير هذه العملية وبهدف تحقيق التطور والتميز الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة، فهي من جهة عبارة عن كل التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المنظمة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب ومرورا بتكوينهم وبترقيتهم وتقييمهم كما ترافقها التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تؤثر بشكل كبير في وصول المؤسسة إلى هدفها وهذا من خلال معرفة ماهية الكفاءات اللازمة

[1] محمد برايق، رابح بن ثابت، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الادماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة(09_10مارس 2004)،ص243_244.

[2] عبد الفتاح بوخمخم، كاهينة شابونية، الركيزة لجديدة والتحدي التنافسي في تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة 12-13 نوفمبر 2015،ص117.

والمطلوبة ومقارنتها لما تحتاجها المؤسسة بالمستقبل فيصبح من الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح بكل ما يتعلق، الأجور، التوظيف، الترقية، التكوين.

رابعا: اختيار المقاربة التي تتلائم مع توجهات المنظمة: على كل مؤسسة أن تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها، لذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد في المؤسسة متفق عليه من طرف كل مستويات المنظمة وعلى هذا الأساس يتم بناء نموذج إدارة الكفاءات لتلك المؤسسة.[1]

المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة

البعد الأول: المعرفة

المعرفة تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي، يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة كما ترتبط أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومة مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا، من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها، والمعرفة، سواء كانت ضمنية موجودة في عقول الموظفين أو صريحة موجودة في قواعد وبنوك وخزانات المعرفة المتواجدة على مستوى المنظمات فهي تعد من أهم مكونات الكفاءة، حيث أنه يوجد دائما معرفة وراء كل كفاءة. وبهذا فهي شرط أساسي للكفاءات بكل أنواعها، وتتمثل المعرفة التي تتطلبها ممارسة كفاءة ما في:

معارف عامة ،المعرفة الخاصة أو المتخصصة [2]

البعد الثاني:المهارة (المعرفة العلمية)

وتعرف على أنها " مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد"، كما تشير المهارة أيضا إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه وتحدد المهارات المطلوبة من خلال القدرة على التفكير والتكيف والابتكار. وهذه المعرفة تعطينا أحسن توازن بين العمل والمعارف النظرية، فمجموع المعارف الضرورية لمباشرة عمل سواء كان هذا انتاجي أو غير ذالك، فهي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف لأجل الأنشطة التي تتطلب مهارات(معارف فنية). وهي بذالك تتضمن جانبا علميا وجانبا تجريبيا(الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد. وتجمع المهارات ثلاث أبعاد (المهارات العملية، المهارات العلاقتية، المهارات الذهنية "التفكير الجيد")

[1] عبد الفتاح بوخمخم، كاهينة شابونية، مرجع سبق ذكره،ص118

[2] موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات_ الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08_09 مارس 2005، ص177.

وبالتالي فالمهارة هي جزء أو كل التقنيات والتطبيقات وأساليب وطرق المعرفة المتعلقة بالوظيفة التي يتم شغلها، وهذه المعرفة هي بدورها امتداد للبعد الأول من الكفاءة فهي مرتبطة بهوية الفرد وإدارته وتحفيز لتأدية مهامه على أحسن وجه وبطريقة أحسن.[1]

البعد الثالث: الاستعداد

يتمثل الاستعداد في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتشمل العناصر التي تندرج تحت سلوكه وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، ففي الوقت الراهن تكمن فعالية المنظمات في نوعية التصرفات والسلوكيات الفردية والجماعية، لأن الكفاءة تتطلب السيطرة على الاتجاهات السلوكية في ميدان العمل، ومن بين هذه الخصائص نجد روح المبادرة التي يتحلى بها الفرد، التحكم في النفس، الصرامة..... الخ

قمن خلال ما تم عرضه عن العناصر الثلاث أو أبعاد الكفاءة يتضح جليا أن الكفاءة هي عبارة عن تكامل وترابط مزيج بين العناصر المتعلقة بالمعرفة العلمية SAVOIRFAIREو المعرفة SAVOIRوالمعرفة السلوكية أو الاستعداد ETRESAVOIوبالتالي لا يمكن فصل عنصر عن الأخر. فتكامل هذه العناصر يشكل الكفاءة اللازمة لدى الفرد والتي تمكنه من أداء عمله أو وظيفته أو نشاط ما.

المبحث الثالث: العلاقة بين الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات

إن الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذالك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها، لذا فالمكاشفة وإيضاح المعلومات بين القيادات العاملة يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من انتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عنها باعتبار انهم جزء من المنظمة.

تكريس الشفافية من التعرف على مجريات الأمور وكذالك الفرز بين الأصلح والصالح والسيء بهدف اقتصادي أخلاقي متمثل في محاربة التبذير والفساد. ثم إن مصداقية الأعمال والقرارات والتصرفات تبرز فقط عندما يكون الهدف من ورائها هو رفع الغموض والارتجالية والتقليل من الانحرافات والخسائر. فبهدف أن تكوم تنمية الألفية الجديدة أحسن وأفضل للأفراد والشعوب تلوح في الأفق ضرورة الاعتماد الفعلي للإدارة بالأهداف وليس بالمناسبات، على المستوى الكلي، أن تكون السياسات والمعاملات مركزة أكثر على الانسان.[2]

[1] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة الجزائر،2004، ص25،26

[2] د. محمد سعيد اوكيل قراءة حول الشفافية ونجاعة الأداء في عالم متغير، الملتقى العالمي الدولي الأول: أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإدماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراس ماي جوان 2003، ص14.

الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج الاعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: الدراسات السابقة في الموضوع

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالشفافية الإدارية

أولا: الدراسات المتعلقة بموضوع الشفافية:

01) دراسة رمزي(2013): الإدارة بالشفافية لدى مدير مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين المتوسطات لاستجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية وفقا لمتغيرات (الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية).

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وقد تمثلت أداة الدراسة باستبانة تكونت من جزئيين رئيسيين، الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية العامة، والجزء الثاني مكون من ستة محاور وهي: (التشريعات والقوانين، الأنظمة والأداء، والتقييم، والفساد والمساءلة، واتخاذ القرارات، وإجراءات واليات العمل، والمعلومات والبيانات).

02) دراسة (زهرة): واقع ممارسة الشفافية الادارية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية بجامعة 08 ماي 1945 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين بها.

هدفت الدراسة الى معرفة واقع ممارسة الشفافية الادارية بالكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم جمع البيانات من خلال أسلوب الاستقصاء حيث تكونت استمارة البحث من محورين وهما: المحور الأول تناول معلومات حول البيانات العامة لمجتمع الدراسة: الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، أما المحور الثاني ويقوم بمعرفة واقع ممارسة الشفافية الادارية وذالك من خلال (القوانين والأنظمة، إجراءات العمل، المساءلة الإدارية الاتصال الاداري، تقييم الاداء). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن واقع ممارسة الشفافية في الكلية كانت بجميع مكوناتها بدرجة متوسطة، كما لا توجد فروق ذو دلالة احصائية لمستوى ممارسة الشفافية الادارية بمكوناتها تعود لمتغير الجنس، الرتبة، الفئة العمرية.

03) دراسة فارس (2010): دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الاجهزة المعنية بمكافحة الفساد الاداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، عن طريق مدخل المسح الاجتماعي وتم إجراء الدراسة الميدانية

باستخدام استبانة اعدة كأداة لجمع المعلومات. أما أهم النتائج المتوصل إليها فإن درجة التزام القطاعات الحكومية بالشفافية ضعيف، ومن بين التوصيات العمل على تطبيق الشفافية والمساءلة من خلال تبسيط إجراءات العمل ورفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية وكذا تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمسائلة.

04) دراسة حدادو فهيمة وفرج شعبان: دور الشفافية والمسائلة في الرفع من كفاءة الإدارة:

هدفت الدراسة الى بيان دور الشفافية والمساءلة في الرفع من كفاءة الادارة الضريبية وللوصول الى النتائج الضرورية تم توزيع استبيان على عينة من موظفي مديرية الضرائب والمركز الجواري للضرائب بالبويرة. ومن أهم نتائج الدراسة هي أن: للشفافية والمساءلة دور في الرفع من كفاءة الادارة الضريبية، وذالك من خلال الالتزام بتوفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب ويجل أن تكون كافية مما يساهم في زيادة الوعي لدى الموظفين بأهمية الافصاح، وأبعادهم عن الغموض في المعلومات المصرح بها كما أن تيسيط القانون الضريبي يرفع من درجة فهم محتواه. والالتزام بتطبيق المساءلة على كل المستويات الادارية في الادارة الضريبية مما يجعل الموظفين يتحملون مسؤوليتهم ويلتزمون بتطبيق محتوى القانون وبالتالي يقلل من انتشار الفساد الضريبي.

05) دراسة زعباط عمر (2020): مبدأ الشفافية في مجال نشاط الإدارة العمومية

هدفت الدراسة إلى ابراز النظرة القانونية لمبدأ الشفافية باعتباره الأصل العام في مباشرة النشاط الاداري في إطار السعي لتعزيز الحكامة نحو نظام قانوني لحكومة تحت الشمس. وكذا تعزيز العمل الإداري لمبدأ الشفافية خاصة على مستوى الأعمال الإدارية باعتبارها من أهم وسائل اتصال الإدارة بالمرتفقين وبالتالي تعزيز عملية الرقابة على الإدارة. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي إضافة إلى المنهج المقارن للتمييز بين الدول الرائدة في مجال الشفافية مثل الولايات المتحدة الأمريكية.

06) دراسة مروان عادل: درجة ممارسة الشفافية الادارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغ مجتمع الدراسة (250) عضوا، وأخذ الباحث عينة عشوائية مكونة من (110)عضوا، توصلت النتائج إلى أن ممارسة الشفافية الادارية بدرجة متوسطة في الجامعات الحكومية، وكانت معيقات ممارسة الشفافية بدرجة عالية وكانت أهم المعيقات هي: كثرت الإجراءات السرية، وتدني مستويات الحرية والديمقراطية وضعف محاربة الجامعات لأنماط الفساد الإداري.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالإدارة بالكفاءات

01) دراسة بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز – دراسة حالة مؤسسة عنتر ترادcondor ببرج بوعريريج (2012–2013)، هدفت الدراسة إلى: التعريف باستراتيجية التميز وتوضيح التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية، إبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوروه في تحقيق استراتيجية التميز، إبراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءتها البشرية من خلال القيام ببعض الأنشطة المساعدة على ذالك، ومدى مساهمتها في تحقيق استراتيجية التميز، تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الكفاءات كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز.

02) دراسة ورداني تسعديت وعميار خديجة: إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية، دراسة حالة مؤسسة عمومية جزائرية (2017_2018). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية العمومية، تم استخدام المقابلة كأدات لجمع البيانات من خلال الحوارات اللفظية مع إدارة الموارد البشرية، ومن نتائج الدراسة أن إدارة الكفاءات تعتبر عنصر أساسي لتسيير المؤسسات بمختلف أنواعها واشكالها، قوة وفاعلية إدارة الكفاءات تحافظ على قوة المؤسسة التنافسية وقدرتها على البقاء، مسار إدارة الكفاءات يعني وضع مجموعة من الأساليب المحددة والخاصة تبدأ بالتخطيط لضمان الاختيار الأحسن للكفاءة من أجل توظيفها ثم تكوينها وتنميتها وتقييمها وفي الأخير تحفيزها بهدف المحافظة عليها.

03) دراسة زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات " أسلوب متكامل للإدارة الحديثة " (2018)، جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر) دراسة نظرية .إن تسيير وتنمية الكفاءات يعد محددا أساسي لأداء ونجاعة المؤسسة، الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات وجذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعرفة التي تفوق لدى المنافسين، ويكمن دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل وتحفيزه ليبذل أقصى مجهود لديه، ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل موقع دراستنا من الدراسات السابقة

تعالج دراستنا مفهومي الشفافية وأسلوب الإدارة بالكفاءات، وتسعى للوصول لمعرفة درجة ممارسة الشفافية الإدارية ببلدية أدرار وكدا مدى تأثر أسلوب الإدارة بالكفاءات بالشفافية الإدارية والعلاقة بينهما ما يميز دراستنا هو اعتمادنا على متطلبات الشفافية لمعرفة درجة ممارسة الشفافية بينما الدراسات السابقة، اعتماد الدراسات السابقة في موضوع الشفافية بإجراء الدراسة على مصلحة معينة بينما دراستنا

أجريت على كل مصالح المؤسسة قيد الدراسة، الدراسة التطبيقية تمت في مؤسسة عمومية لها علاقة مباشرة ودائمة مع المواطن.

المبحث الثاني :مدخل عام للبلدية

المطلب الأول: تعريف البلدية

جاء في العدد 37 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المؤرخة في 3 يوليو 2011م في القسم الأول الباب الأول مجموعة من المبادئ الأساسية على شكل مفاهيم سنتطرق لبعضها:

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

البلدية هي القاعدة اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العامة.

تمارس البلدية صلاحيتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون. وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والامن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه

المطلب الثاني: نبذة تعريفية عن بلدية ادرار:

تقع بلدية ادرار بالجنوب الغربي من الجزائر وتتربع على مساحة تقدر ب: 633كلم2 يحدها شمالا بلدية سبع، وجنوبا بلدية تيمي، أما شرقا بلدية تمنطيط، وغربا بلدية بودة. أما نشأتها فكانت من نتائج التقسيم الاداري للمرسوم رقم 58/866 بتاريخ 1958/08/20.

تضم 174 حي، 08 قصور، 05 ملاحق إدارية 40 مدرسة ابتدائية، أما عدد السكان فيقدر ب: 64781 نسمة، والكثافة السكانية 102،33 نسمة/كلم

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية أدرار:

يشرف رئيس المجلس الشعبي البلدي على إدارة وتسيير شؤون البلدية، يساعده في ذالك مكتب أمانة رئيس المجلس، ولجان المجلس الشعبي البلدي واعضائه، بالإضافة إلى الأمين العام للبلدية، ويضم الهيكل التنظيمي لبلدية ادرار ما يلي:

01) **مصلحة الأمانة الخاصة للأمين العام:**

تتمثل مهام الأمانة العامة وفروعها في القيام بتنفيذ المداولات، إعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي، تبليغ محاضر وقرارات ومداولات المجلس الشعبي البلدي للسلطة الوصية، إقامة الرقابة على المصالح الإدارية وتنظيمها والتنسيق فيما بينها، وتتكون من المكاتب التالية:

مكتب امانة المجلس، مكتب التنظيم، مكتب الإعلام الآلي، مكتب المنازعات، مكتب تنشيط المصالح، مكتب الإحصاء، مكتب الأرشيف.

2) **مصلحة المستخدمين:**

تشرف هذه المصلحة على تسيير المستخدمين وتكوينهم وتتكون من مكتبين وهما مكتب المستخدمين ومكتب التكوين والتقاعد.

3) مصلحة المالية:

تعمل هذه المصلحة على إعداد الميزانية الأولية والاضافية والحساب الإداري وتنفيذ الميزانية وما يتبعها من تحرير ملاحق، تتكون من مكتبين مكتب النفقات، ومكتب الميزانية والسجلات والملحقات.

4) المصلحة التقنية:

يوكل لهذه المصلحة القيام بمتابعة البناءات الفوضوية، متابعة مخططات شغل الأراضي، تسجيل العقود الإدارية، إحصاء الاحتياطات العقارية الخاصة بالبلدية، اقتراح المشاريع وإعداد البطاقة التقنية لمختلف المشاريع، والتدخل في حالة الكوارث، وتضم مكتبين: مكتب أدوات التعمير ومكتب العمران.

5) **مصلحة السكن، الفلاحة والتنمية الريفية:**

تكمن مهامها في معالجة جميع المشاكل المرتبطة بالإسكان كإعداد قوائم المستفيدين من السكنات الاجتماعية إضافة إلى إحصاء السكنات المتضررة في حالة وقوع كوارث، كما تعمل على تشجيع التنمية الريفية، وتتكون من مكتبين مكتب السكن ومكتب الفلاحة والتنمية الريفية.

6) مصلحة الوسائل العامة:

وتضم مكتبين: مكتب الممتلكات المنقولة ومكتب الصيانة

7) **مصلحة البرامج:**

تعمل على استلام ملفات المشاركة في الصفقات، فتح الأظرف، تقييم العروض، إبرام الصفقات والإشراف على السجلات الخاصة بها، ومتابعة كل الأعمال المتعلقة بالصفقات مثل الإشهار، تضم مكتبين هما مكتب الصفقات ومكتب متابعة الإنجازات.

08) مصلحة التنظيم والشؤون العامة، الشباب والرياضة والشؤون الاجتماعية: وتضم ثلاث مكاتب:

مكتب الحالة المدنية والشرطة العامة: يعما على إبرام عقود الزواج وتسجيلها، تسجيل المواليد الجدد والوفيات، استخراج شهادات الميلاد الزواج الطلاق والوفاة، المصادقة على الوثائق، التسجيل في قوائم الانتخابات والشطب منها، تصحيح البطاقات الانتخابية.

مكتب التنظيم والشؤون العامة: يشرف هذا المكتب على الأعمال التالية: تسجيل المواطنين الراغبين في تأدية فريضة الحج، متابعة جميع القضايا المتنازع فيها، والتي تكون البلدية طرفا فيها، منح رخص لكراء المساحات مؤقتا، متابعة ومراقبة حفظ الصحة والنظافة في المؤسسة العمومية والخاصة، مراقبة وتنشيط أعمال مكافحة الأمراض والأوبئة، إحصاء شباب الخدمة الوطنية الذين يبلغون سن 18 سنة.

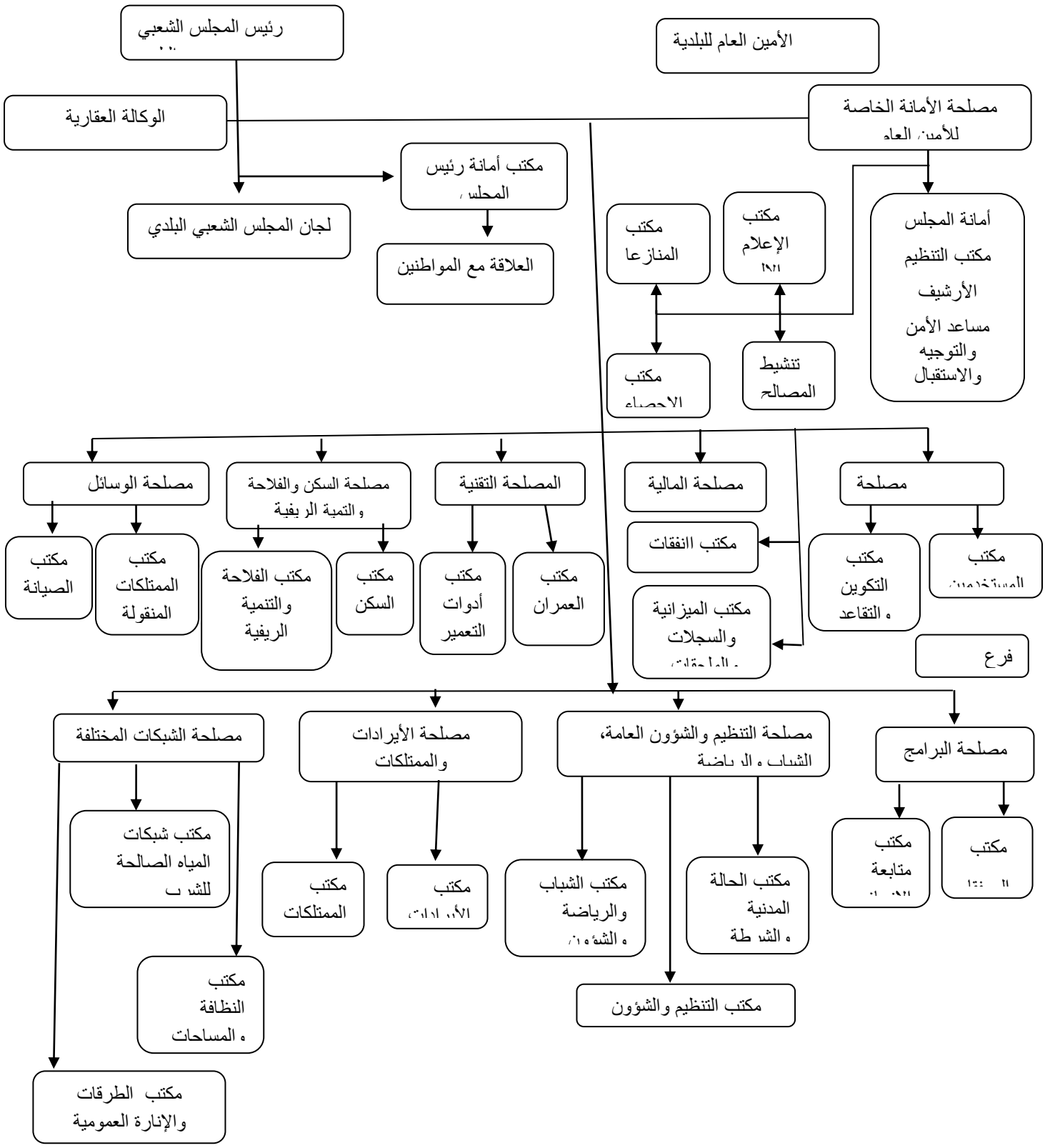
مكتب الشباب والرياضة والشؤون الاجتماعية والثقافية: تسهر هذه المصلحة على تنشيط وتدعيم جميع الجمعيات الثقافية والرياضية، والعمل على انتشار الوعي الثقافي في وسط المجتمع المحلي، إضافة إلى إشرافها على الأنشطة الرياضية المنظمة بين أحياء البلدية، كما يشرف هذا المكتب على إحصاء الفئات المعوزة مثل المعوقين، المكفوفين، الأرامل، الأطفال المحرومين، اليتامى، المسنين، وإعداد رواتب عمال الشبكة الاجتماعية.

09) مصلحة الإيرادات والممتلكات: تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل ما يتعلق بممتلكات البلدية من شراء وبيع وتنازل وتضم مكتبين هما: مكتب الممتلكات ومكتب الإيرادات.

10) مصلحة الشبكات المختلفة تقوم بالتخطيط ومراقبة المشاريع المتعلقة بالشبكات المختلفة من غاز وماء وكهرباء داخل إقليم البلدية وتضم ثلاثة مكاتب: وهي مكتب النظافة والمساحات الخضراء، مكتب الطرقات والإنارة العمومية والغاز، مكتب شبكات المياه الصالحة للشرب والمستعملة.

والشكل التالي رقم (03) يوضح الرسم التخطيطي للهيكل التنظيمي لبلدية أدرار:

والشكل(03): الهيكل التنظيمي لبلدية أدرار



الشكل (02) الهيكل التنظيمي لبلدية أدرار

المصدر: خلية الإعلام بلدية أدرار

المبحث الثالث: عرض المتغيرات وتحليلها

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

1-الجنس:

يوضح الجدول رقم (1): التحليل الوصفي لمتغير الجنس التالي:

الجدول رقم (1): التحليل الوصفي لمتغير الجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الجنس	**ذكر**	**16**	**%28.1**
	أنثى	**41**	**%71.9**
المجموع		**57**	**%100.0**

المصدر: إعداد الباحثات بالاعتماد على نظامSPSS

يبين الجدول رقم (01) أن نسبة الإناث عالية جدا والتي بلغت **71.9%** أي بقيمة 41 مقردة في حين أن نسبة الذكور بلغت **28.1%**أي بقيمة 16 مفردة، مايعني أن الفارق بين عدد الذكور والاناث بلغ 25 مفردة من عينة الدراسة.

02)المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (02) التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي التالي:

الجدول رقم (02): التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي:

التغيير	البيان	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	**أقل من ثانوي**	1	%1.8
	ثانوي	30	%52.6
	بكالوريا	7	%12.3
	الليسانس	12	%21.1
	ماستر	7	%12.3
المجموع		57	%100

المصدر: إعداد الباحثات بالاعتماد على نظامSPSS

يلاحظ في الجدول (01) أن أكثر من نصف عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي (ثانوي)، والتي بلغت نسبتهم (52.6%)، من إجمالي العينة المدروسة، وتليها حملة الشهادات الجامعية (الليسانس)، بنسبة (21.1%)، ثم ماستر وبكالوريا بنسبة (12.3%)، وهذا الاختلاف في نسب المؤهل العلمي يبين اختلاف دراجات السلم المهني بالبلدية وأنها تولي اهتمام كبير لمواردها البشرية المكونة، أي كل عامل حسب شهادته الوظيفية.

03) سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (03) التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخبرة التالي:

الجدول رقم (03): التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخبرة

التغيير	البيان	العدد	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	28,1
	07-5	07	12,3
	10-07	12	21,1
	أكثر من 10سنوات	22	38,6

المصدر: إعداد الباحثات بالاعتماد على نظام SPSS

يتبين من الجدول رقم (03)أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة من 10 سنوات فما فوق، وهم الفئة الغالبة حيث يمثلون (38,6%) من إجمالي أفراد العينة، وتليهم الفئة التي لديها أقل من 05 سنوات بنسبة (28,1%) من إجمالي أفراد العينة، ثم تليهم فئة من 07_ 10 ثم 05_07 بنسبة (21,1%) و(12,3%) بالترتيب.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

فيما يلي عرض لمتغيرات الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول انتهاج وممارسة الشفافية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
01	مصالح البلدية ملتزمة بحق المواطن في الوصول والاطلاع على المعلومات والوثائق	2.526	1.13555
02	تسهر مصالح البلدية على مشاركة المواطنين والعمال في صياغة خططها وبرامجها	2.631	0.93792
03	توصيف الوظائف بالبلدية واضح ومحدد بطريقة مكتوبة ومعلنة	2.526	1.0195
04	تمنح الحوافز والكفاءات نتيجة الأداء العالي والمتميز	2 ,947	1,328
05	توزيع الحوافز والكفاءة يتم وفق أسس موضوعية وبصورة منتظمة وبالقدر الكافي	3 ,315	1,325
06	سيادة روح المشاركة والحوار وحرية ابداء الرأي خلال اللقاءات المختلفة	2,807	1,287
07	الشفافية في المعلومات وأليات العمل	2 ,894	1,128
08	اختيار العاملين بالبلدية مبنيا على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الواسطة والمحسوبية	2,928	1,251
09	يوجد تعليمات ملائمة ذات علاقة بأعمال البلدية ونظام معلومات كافي ومناسب	2,771	1,102
10	وضع إعلان وشروط القبول عند التوظيف والترقية وكذا الإشهار في وسائل الإعلام في حالة التوظيف	2,578	1,400
11	هناك قواعد واضحة للنشر والإفصاح تحدد فيها المعلومات التي يجب توفرها	2,736	1,126
12	المرونة في جمع المعلومات وتحليلها لتشخيص المشاكل	2,877	1,086
13	تقوم البلدية بتوضيح أي غموض يظهر في الأنظمة والقواعد	2 ,649	0,972
	مجموع المتوسطات والانحرافات	2,783	1,161

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نظام**SPSS**

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن الأوساط الحسابية لكل الفقرات لا تتعدى الوسط الحسابي النظري(3.00)، وهذا يدل على وجود شبه تطبيق للشفافية بين أفراد العينة المدروسة، ويزداد هذا التطبيق

في الفقرة (01) و(02) و(13) على أساس تحليل اقل 3متوسطات حسابية (2,52)، (2,52)، (2,64) على التوالي، وبانحراف معياري(1,13)، (1,01)،(0,97) على التوالي، وهذا يعني أن موظفي البلدية محل الدراسة يؤكدون أنه يتم ممارسة الشفافية إلى حد ما، في حين أن باقي الفقرات اتسمت بارتفاع في متوسطاتها الحسابية والتي بلغ اقصاها في الفقرة 05 المتوسط الحسابي (3,31) ، وبانحراف معياري (1,32) ، مما يدل على أن أفراد العينة ليسوا متأكدين من وجود الشفافية .

02)التحليل الوصفي لبعد تطبيق الشفافية الإدارية له دور في الرفع من كفاءة العمال ومختلف المصالح بالبلدية

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري
01	وجود إطار تنظيمي مكتوب وواضح بين المستويات التنظيمية للإدارة الضريبية.	2.035	0.885
02	تزويد كل مصلحة بالهيكل التنظيمي الكلي للبلدية يوضح حدود المسؤوليات لتحسين من مستوى عمل الموظفين.	1.824	0.847
03	توفر معلومات كافية وفي الوقت المناسب عن وجود تعديلات جديدة في قانون العمل يزيد من كفاءة الإدارة	2.00	0.823
04	درجة فهم محتوى قوانين العمل من قبل موظفي مختلف المصالح يزيد من إدراكهم للأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا.	1.491	0.734
05	وجود الشفافية في البلدية يسهل الحصول على المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب.	1.736	0.813
06	وجود قوانين ومراسيم تنص على منح تعويضات ومكافأة معتمدة من طرف الإدارة العليا ومعروف لدى العمال تساعد في رفع كفاءة الإدارة	2.000	0.925
07	وجود أليات تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار	1.982	0.743
08	تطبيق الشفافية في مختلف مصالح البلدية يعمل على توجيهها نحو الالتزام بتطبيق القوانين	2.614	4.333
09	وجود أليات تسمح لجميع الموظفين بتقييم وتقويم الخطة والاستراتيجية التي تنفذها البلدية.	2.245	0.785
10	إن فهم ووعي الموظفين والمواطنين بقوانين العمل وبحقوقهم وواجباتهم يعمل على الالتزام بالقوانين وعدم البحث عن الوساطة	1.526	0.804
11	اعتماد الشفافية في التوظيف والترقية يساهم في الوصول إلى إدارة ذات كفاءة عالية.	1.491	0.758
12	تطبيق الشفافية يساهم في إمكانية تطبيق مبدأ المساءلة وردع كل أشكال الوساطة ويساهم في القضاء على الفساد الاداري الفساد الإداري	1.649	0.876
13	تعمل مصالح البلدية باستمرار على تطوير وتحسين أليات العمل بغرض انجاز الاعمال بسهولة	1.807	0.833
14	تنفد الادارة العليا للبلدية المساءلة بموضوعية تامة وبناء على معلومات موثوقة بغية توفير بيئة عمل تساهم في بناء ادارة ذات كفاءة	2.017	0.896

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نظامSPSS

يتبين من الجدول (05) أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات تقترب من الوسط الحسابي النظري (3.00)، وهذا يدل على وجود موافقة من أفراد العينة، حيث أن هذا التطبيق يتجسد في الفقرتين (04) و (11) التي بلغ متوسطهما الحسابي (1,49) وبانحراف معياري (0,73)، و(0,75) على التوالي مما يعني أن تطبيق الشفافية بالبلدية له دور في الرفع من كفاءة العامل.

كما يتضح ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة رقم 08 حيث بلغ متوسطها الحسابي والانحراف المعياري على التوالي (2,61)، و(4,33) حيث يشير المتوسط الى أن تطبيق الشفافية في مختلف مصالح البلدية يعمل على توجيهها نحو الالتزام بتطبيق القوانين أما الانحراف المعياري الكبير فيشير إلى اختلاف كبير بين أعضاء العينة حول هذه الفقرة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تمارس الشفافية الإدارية ببلدية ادرار بدرجة متوسطة

يتم التأكد من صحة هده الفرضية من خلال تقدير درجات الشفافية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول التالي (06) يوضح ذالك

الجول (06): تقدير درجة ممارسة الشفافية

الرقم	عبارات انتهاج الشفافية	المتوسط	الانحراف المعياري	تقدير درجة الشفافية
01	مصالح البلدية ملتزمة بحق المواطن في الوصول والاطلاع على المعلومات والوثائق	2.526	1.13555	متوسطة
02	تسهر مصالح البلدية على مشاركة المواطنين والعمال في صياغة خططها وبرامجها	2.631	0.93792	متوسطة
03	توصيف الوظائف بالبلدية واضح ومحدد بطريقة مكتوبة ومعلنة	2.526	1.0195	متوسطة
04	تمنح الحوافز والكفاءات نتيجة الأداء العالي والمتميز	2 ,947	1,328	متوسطة
05	توزيع الحوافز والكفاءة يتم وفق أسس موضوعية وبصورة منتظمة وبالقدر الكافي	3 ,315	1,325	عالية
06	سيادة روح المشاركة والحوار وحرية ابداء الرأي خلال اللقاءات المختلفة	2,807	1,287	متوسطة
07	الشفافية في المعلومات وأليات العمل	2 ,894	1,128	متوسطة
08	اختيار العاملين بالبلدية مبنيا على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الواسطة والمحسوبية	2,928	1,251	متوسطة
09	يوجد تعليمات ملائمة ذات علاقة بأعمال البلدية ونظام معلومات كافي ومناسب	2,771	1,102	متوسطة
10	وضع إعلان وشروط القبول عند التوظيف والترقية وكذا الإشهار في وسائل الإعلام في حالة التوظيف	2,578	1,400	متوسطة
11	هناك قواعد واضحة للنشر والإفصاح تحدد فيها المعلومات التي يجب توفرها	2,736	1,126	متوسطة
12	المرونة في جمع المعلومات وتحليلها لتشخيص المشاكل	2,877	1,086	متوسطة
13	تقوم البلدية بتوضيح أي غموض يظهر في	2 ,649	0,972	متوسطة

	الأنظمة والقواعد			
	مجموع المتوسطات والانحرافات	2,783	1,161	متوسطة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نظام**SPSS**

يتضح من الجدول رقم 06 أن في تقدير أفراد عينة الدراسة أن توزيع الحوافز والكفاءة يتم وفق أسس موضوعية وبصورة منتظمة وبالقدر الكافي بدرجة عالية وبالمرونة في جمع المعلومات بدرجة متوسطة ونلاحظ أن جل متطلبات الشفافية في العبارات التالية من توفر للديمقراطية وتعزيز المسائلة، ونشر الوعي لدى الموظفين والمواطنين، وضع قواعد واضحة للنشر والإفصاح ....الخ، قدرت بدرجة متوسطة من طرف عينة الدراسة،

وتدل قيمة الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد على تجانس في أراء أفراد العينة حول هذا الرأي، بينما القيم التي تزيد عن الواحد الصحيح تشير إلى تباين الآراء حول الفقرة، وبشكل عام يمكن القول أن الشفافية الإدارية تمارس بدرجة متوسطة ببلدية أدرار

الفرضية 02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات عند مستوى معنوية (0,05)

من أجل اختبار الفرضية الثانية تم إجراء الاختبار التالي والجدول (07) يوضح ذالك:

الجدول (07): اختبار فرضية الأثر

معامل الانحدار	إحصاء ستودنت	قيمة احتمالية	معامل التحديد	F	Sig
0.294	3,697	0.001	0.199	13.688	0.001

من خلال نتائج الجدول التالي يتضح لنا أنه يوجد أثر دو دلالة إحصائية بين تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية والإدارة بالكفاءات عند مستوى معنوية 0,05.

ومنه فالفرضية 02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات عند مستوى معنوية (0,05) فرضية خاطئة.

الفرضية 03): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متطلبات الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات

الجدول (08): اختبار فرضية العلاقة

معامل الارتباط	القيمة المعنوية	القرار
0,446	0,001	توجد علاقة

يوضح الجدول لتالي قيمة معامل الارتباط 0.446 والقيمة المعنوية 0.001، مايفسر أن هناك علاقة بين متطلبات الشفافية الإدارية والإدارة بالكفاءات.

فالفرضية 03): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متطلبات الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءات، فرضية صحيحة.

خلاصة الفصل:

من خلال هدا الفصل تم التعرف على المفهوم العام للبلدية ونشأة بلدية ادرار، هدا من جهة ومن جهة أخرى تعرفنا على واقع الشفافية ببلدية أدرار، حيث لاحظنا مستوى متوسط من الشفافية يساهم في الرفع من كفاءة الموظفين وتحقيق مصالح المواطنين، ولهدا نجد الدور الفعال الدي تلعبه الشفافية من توفير للمعلومات وإظهار الغموض ومعرفة كل فرد سواء موظف كان أو مواطن حقوقه وواجباته، كما نجد الدور الفعال الدي تلعبه الكفاءة من معارف ومهارات وسلوك تدعم ثقة المواطنين وأصحاب المصالح هدا كله يؤدي إلى بناء إطار جيد للبلدية ويعزز كلا من الإفصاح والشفافية لدى العمال والمواطنين.

خاتمة

خاتمة:

لقد عالجت هده الدراسة المعنونة بمساهمة الشفافية الإدارية في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات، موضوعا دو أهمية ودالك من أجل مواكبة التطورات، بحيث أصبح العالم بأسره يطالب بالشفافية في جميع المعاملات سواء الإدارية منها أو التجارية الخاصة أو العامة.

كما تعتبر الشفافية وإدارة الكفاءات وجهان لعملة واحدة يؤثر كل واحد منهما في الأخر ويتأثر به

لقد حاولنا من خلال هده الدراسة التطرق إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، وقد تعرضنا في الفصل النظري إلى مبحثين: المبحث الأول مفهوم الشفافية وأهميتها ومتطلباتها، وكدا معيقاتها، أما المبحث الثاني تعرضنا لمفهوم الكفاءة، إدارة الكفاءات أبعاد الكفاءة.

أما الفصل الثاني فكان لعرض الدراسة التطبيقية حيث تم فيه عرض مفهوم عام للبلدية وكدالك الهيكل التنظيمي، حاولنا دراسة مدى ممارسة الشفافية الادارية ببلدية ادرار، بالإضافة إلى دراسة الاثر والعلاقة بين الشفافية وأسلوب الإدارة بالكفاءات، ودالك بتطبيق مختلف الإختبارات المستخدمة في دالك.

في ضوء مراجعة الأدبيات وبالاستناد إلى التراكم المعرفي الدي تم استقرائه نستنتج مايلي:

1. تعتبر الشفافية الأداة الرئيسية للتطوير والرقي بالمنظمات سواء عامة أو خاصة.

2. تعتبر الكفاءة مهارات و سلوكات ومعارف لدى الفرد فإدا وجد البيئة المناسبة والتي تخلق جو من المنافسة فسيشاركها مع الجميع لتتحول من كفاءة فردية إلى كفاءة جماعية.

3. ظهور مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق الشفافية كالمحسوبية وتعقيد الإجراءات،

4. من أجل التطبيق الفعلي للشفافية يجب أن تكون جهة مختصة بمتابعة مختلف الاختلالات وتقويمها وكدا وضع نصوص وقواعد تجزي مؤديها وتعاقب مخالفها

5. من خلال دراستنا لمساهمة الشفافية الادارية في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءة وجد أن هده المعيقات يمكن تجاوزها إدا كانت مختلف المصالح الرقابية والاستشارية تقوم بواجبها كما يجب.

التوصيات:

1. العمل على بدل المزيد من الجهود والمستجدات المتعلقة بتطبيق الشفافية الإدارية بهدف تنمية الوعي على كافة الأصعدة.
2. العمل على الاستغلال الأمثل للكفاءة بوضعها في المكان المناسب وكدا تكوينها.
3. العمل على تعزيز ثقافة الإفصاح والمسائلة بين الموظف وغيره.
4. منح المزيد من الحرية والديمقراطية للعاملين وتشجيعهم على مناقشة القضايا والأمور التي تواجههم.
5. ضرورة العمل على تشخيص مشاكل الموظفين مما يجعلهم يحسون بالأمان الوظيفي.
6. عقد الدورات التدريبية والتأهيلية اللازمة لتحديث وتطوير التطبيقات السليمة للشفافية.
7. توضيح أسس ومبادئ الشفافية الإدارية للموظفين لمعرفة درجة ممارسة الشفافية الملائمة.
8. ضرورة تبسيط المفاهيم الوظيفية كل حسب مؤهلاته.
9. ضرورة العمل على سن قوانين تحدد حدود ومستويات الشفافية وتحمي الموظف من الوقوع في إفشاء السر الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب والمراجع:

1. أبو كريم أحمد فتحي–الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص32
2. الفلس الطوخي، سامي محمد، الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري من السرية وتدني الأداء والفساد إلى الشفافية وتطوير الأداء البشري أو المؤسسي، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة في العلوم الامنية قسم العلوم الادارية الرياض 2010
3. بلال البرغوثي، د، عزمي الشعيبي، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، ط04، كولاج للإنتاج الفني، القدس،2016.
4. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة الجزائر،2004.
5. عليان عبد الله وجرار أماني، الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيم ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية، في مؤتمر العلمي الأردني الخامس(محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة(ط1)، عمان 1997
6. هلال محمد عبد الغاني حسين، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة،2007، ص59

المجلات والدوريات

1. حسن عبد الرحيم السيد، الشفافية في قواعد وإجراءات التعاقد الحكومي في دولة قطر، دراسة مقارنة مع قانون اليونسترال النموذجي للمشتريات الحكومية، مجلة الشريعة والقانون، العدد 39 يوليو 2009.
2. زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2، العدد 35 سبتمبر 2018
3. عبد الفتاح بوخمخم، كاهينة شابونية، الركيزة لجديدة والتحدي التنافسي في تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة 12–13 نوفمبر

4. عليان عبد الله وجرار أماني، الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيم ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية، في مؤتمر العلمي الأردني الخامس(محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة(ط1)، عمان 1997
5. فلاح بن فرح السبيعي، أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، المجلة العربية للإدارة مج 37،ع01 مارس 2017.
كمال تيميزار وطلال لموشي، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية وحتمية التنمية الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 10، العدد03، جويلية 2021
6. ماضي إلهام واخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد05، العدد 08، جوان 2019،
7. محمد سعيد اوكيل قراءة حول الشفافية ونجاعة الأداء في عالم متغير، الملتقى العالمي الدولي الأول: أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإدماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراس ماي جوان 2003،
8. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات_ الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08_09 مارس 2005.

الرسائل والمذكرات

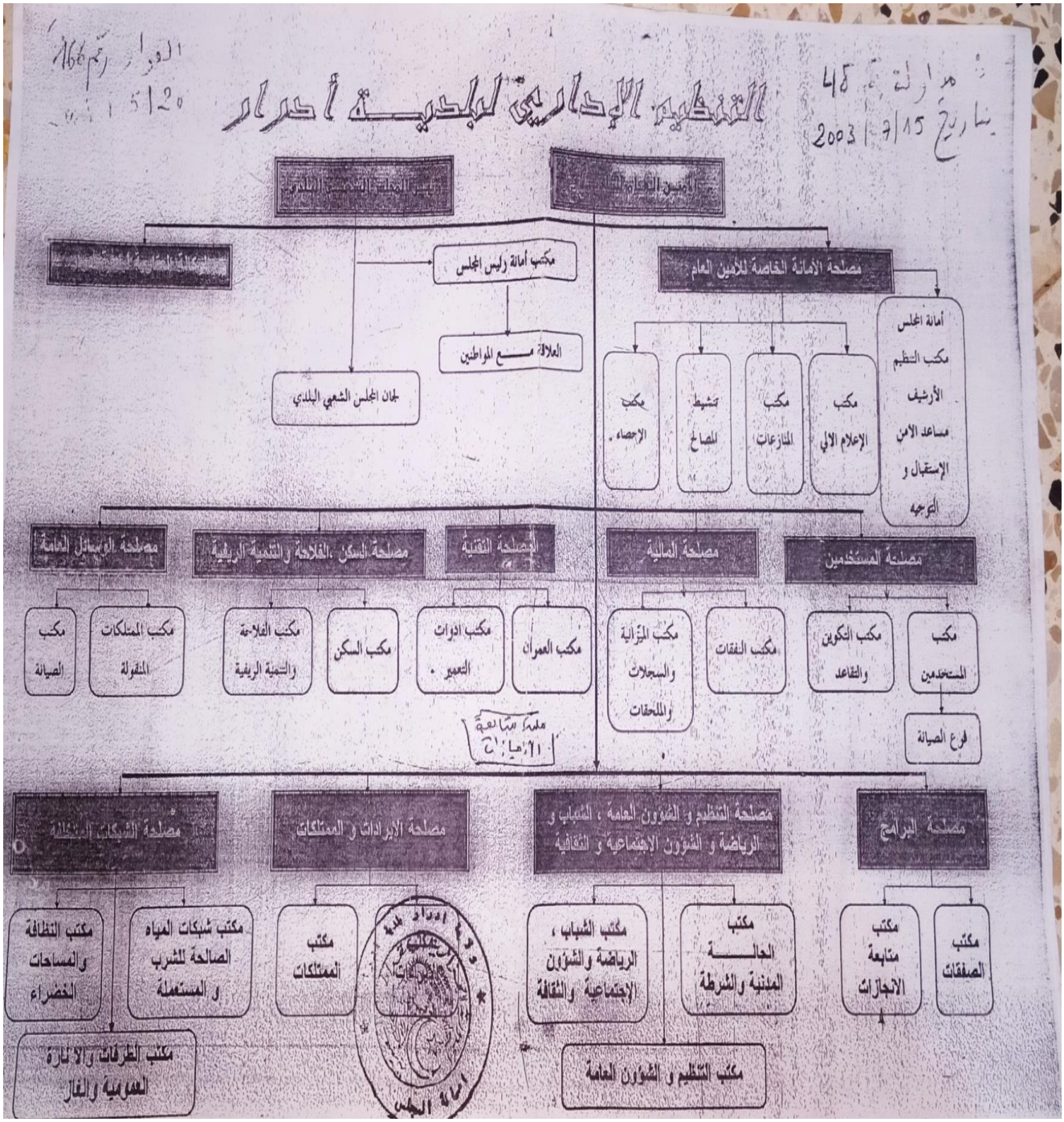
1. نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2010-2011، ص13_14
2. كمال منصوري، سماح صويلح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى الأبحاث الاقتصادية والادارية جامعة بسكرة، ج07(جوان2012)
3. فارس بن علوش، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية قسم العلوم الأدارية الرياض

مصادر أجنبية:

1. Robert G. Vaughn :Transparency in the Administration of Laws: The Relationship Between Differing Justifications for Transparency and Differing Views of Administrative Law ،American University Washington College of Law ،Article 3 ،Volume 26 ،Issue 4 ،2011
2. Daniel pemartin,(199) 9 gerer par les compétences ou comment réussir, autrement, édition management société c emes, paris.
3. Lou van beurendonck) 2006 (, tous compétences !: le mangement des compétences dans l'entreprise, édition : de boeck , belegique.

الملاحق

الملحق (01)


التنظيم الإداري لبلدية أدرار
مكتب أمانة رئيس المجلس
العلاقة مع المواطنين
لجان المجلس الشعبي البلدي
مصلحة الأمانة الخاصة للأمين العام
أمانة المجلس
مكتب التنظيم
الأرشيف
مساعد الأمن
الإستقبال و التوجيه
مكتب الإعلام الآلي
مكتب المنازعات
تنشيط المصالح
مكتب الإحصاء
مصلحة المستخدمين
مكتب المستخدمين
مكتب التكوين والتقاعد
فرع الصيانة
مصلحة المالية
مكتب النفقات
مكتب الميزانية والسجلات والملحقات
المصلحة التقنية
مكتب العمران
مكتب أدوات التعمير
مصلحة السكن، الفلاحة والتنمية الريفية
مكتب السكن
مكتب الفلاحة والتنمية الريفية
مصلحة الوسائل العامة
مكتب الممتلكات المنقولة
مكتب الصيانة
مصلحة البرامج
مكتب الصفقات
مكتب متابعة الانجازات
مصلحة التنظيم و الشؤون العامة، الشباب و الرياضة و الشؤون الاجتماعية و الثقافية
مكتب الحالة المدنية والشرطة
مكتب الشباب، الرياضة والشؤون الإجتماعية والثقافة
مكتب التنظيم و الشؤون العامة
مصلحة الإيرادات و الممتلكات
مكتب الممتلكات
مصلحة الشبكات المتخلفة
مكتب شبكات المياه الصالحة للشرب و المستعملة
مكتب النظافة والمساحات الخضراء
مكتب الطرقات والإنارة العمومية والغاز

الملحق (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية أدرار
دائرة أدرار
بلدية أدرار

تعريف بلدية أدرار

الإنشاء:

كانت من نتائج التقسيم الإداري تبعا للمرسوم رقم: 58/866 بتاريخ 1958/08/20.

الموقع:

تقع بلدية أدرار بالجنوب الغربي من الجزائر و تتربع على مساحة تقدر بـ: 633 كلم^2

حدودها:

* شمالا: بلدية سبع
* جنوبا: بلدية تيمي
* شرقا: بلدية تمنطيط
* غربا : بلدية بودة

عدد السكان : 64781 نسمة

الكثافة السكانية : 102.33 نسمة/كلم^2

1-حسب الجنس ومعدل النمو:

الذكور	الإناث	معدل النمو
32.891	31.890	4.0

2-التركيبة النسبية حسب المستوى التعليمي:

بدون تعليم	يقرأ/يكتب	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
18.4	0.1	24.1	25.9	19.8	9.2

3-نسبة النشاط:

ناشطون	ماكثات بالبيت	طلاب تلاميذ	متقاعدون	ذوو معاشات	أخرون غير ناشطين	نسبة النشاط
19327	13130	7425	1175	128	840	44.9

الملحق (03)

قائمة المقابر عبر بلدية أدرار

الرقم	الموقع	التسمية	المساحة م^2
01	ادغا	سيد الحاج محمد	7073.15
02		مقبرة ادغا الكبيرة	12666.08
03		مقبرة الصبيان	3868.21
04	بربع	قصبة المرابطين	1578.69
05		المهدي بوشنتوف	2666.28
06		المقبرة الكبيرة	12666.08
07	اولاد ونقال	مقبرة الونقالي	16779.90
08	اولاد وشن	مقبرة مولاي سليمان بن علي	
09	أولادعلي	مقبرة أولاد اعلي	
10	وسط المدينة	وسط المدينة	12680.57
11	قصر تيليلان	مقبرة تيليلان	2500.25
12	قصر مراقن	مقبرة مراقن	2480
13	طريق المطار	مقبرة الشهداء	864.82

الحدائق العمومية

م	الاسم	الموقع
	المجاهد بوغراوة حمدي	شرق بلدية أدرار (قرب حي 300 مسكن)
	المجاهد مولاي الشيخ	شمال بلدية أدرار (قرب REDMAD)
	المجاهدة دحو مسعودة	شمال بلدية أدرار (حي حمامد احمد)

جامعة أحمد دراية.أدرار-الجزائر
Université Ahmed DRAIA. Adrar-Algérie

الملحق (04)

جامعة أحمد دراية.أدرار-الجزائر
Université Ahmed DRAIA. Adrar-Algérie

السكان صفة شغل السكن ونسبته:

	شاغر	ذو استعمال مهني	المجموع
	3128	1	15443

حسب نوع البناية:

مسكن تقليدي	مسكن آخر	بناية قصديرية	المجموع
3076	16	29	11424

حسب التشتت:

حضري ثانوي	المنطقة المبعثرة	المجموع
104	265	15443

ونقال – أولاد اوشن – أولاد علي– تينيلان - مراقن

حمد بن الكبير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أحمد دراية .ادرار

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص:إدارة أعمال

الاخ الفاضل/الاخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الاستبانة التي بين يديك هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات درجة الماستر في إدارة أعمال من جامعة ادرار بعنوان: **مساهمة الشفافية الإدارية في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات**

"دراسة ميدانية لبلدية ادرار"

لذلك يرجى من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عباراتها قراءة متأنية، كما أتمنى منكم إعطاء بعض اهتمامكم وذلك لما لإجاباتكم من أهمية تعتمد عليها نتائج هذه الدراسة، علما بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم

القسم الأول: بيانات ديموغرافية

الرجاء وضع علامة (X) لكل من العبارات التالية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى☐

2- الوظيفة: .....

3- المؤهل: اقل من ثانوي☐ ثانوي ☐ بكالوريا ☐ ليسانس☐ ماستر ☐ دكتوراه☐

4- التخصص العلمي: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ☐ حقوق☐ علوم سياسية☐

5_ عدد سنوات الخبرة: اقل من 5 ☐ 5-7 سنة ☐ 7-10سنة☐ من10 فما فوق☐

القسم الثاني: درجة تطبيق و ممارسة الشفافية الادرية ببلدية ادرار

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	مصالح البلدية ملتزمة بحق المواطن في الوصول والإطلاع على المعلومات والوثائق					
02	تسهر مصالح البلدية على مشاركة المواطنين والعمال في صنع وصياغة خططها وبرامجها					
03	توصيف الوظائف بالبلدية واضح ومحدد بطريقة مكتوبة ومعلنة					
04	تمنح الحوافز والكفاءات نتيجة الأداء العالي والمتميز					
05	توزيع الحوافز والمكافآت يتم وفق أسس موضوعية وبصورة منتظمة وبالقدر الكافي					
06	سيادة روح المشاركة والحوار وحرية إبداء الرأي خلال اللقاءات المختلفة					
07	الشفافية في المعلومات واليات العمل					
08	اختيار العاملين بالبلدية مبنيا عل أسس ومعايير علمية بعيدة عن الواسطة والمحسوبية					
09	يوجد تعليمات ملائمة ذات علاقة بأعمال البلدية ونظام معلومات كافي ومناسب					
10	وضع إعلان وشروط القبول عند التوظيف والترقية وكذا الإشهار في وسائل الإعلام في حالة التوظيف					
11	هناك قواعد واضحة للنشر والافصاح تحدد فيها المعلومات االتي يجب توفرها					
12	المرونة في جمع المعلومات وتحليلها لتشخيص المشاكل.					
13	تقوم البلدية بتوضيح أي غموض يظهر في الأنظمة والقواعد					

القسم الثالث: تطبيق الشفافية الإدارية له دور في الرفع من كفاءة العمال ومختلف المصالح بالبلدية

	العبارة	نعم	لا	لاأعلم
01	وجود إطار تنظيمي مكتوب وواضح بين المستويات التنظيمية للإدارة الضريبية.			
02	تزويد كل مصلحة بالهيكل التنظيمي الكلي للبلدية يوضح حدود المسؤوليات لتحسين من مستوى عمل الموظفين.			
03	توفر معلومات كافية وفي الوقت المناسب عن وجود تعديلات جديدة في قانون العمل يزيد من كفاءة الإدارة			
04	درجة فهم محتوى قوانين العمل من قبل موظفي مختلف المصالح يزيد من إدراكهم للأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا.			
05	وجود الشفافية في البلدية يسهل الحصول على المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب.			
06	وجود قوانين ومراسيم تنص على منح تعويضات ومكافأة معتمدة من طرف الإدارة العليا ومعروف لدى العمال تساعد في رفع كفاءة الإدارة			
07	وجود أليات تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار			
08	تطبيق الشفافية في مختلف مصالح البلدية يعمل على توجيهها نحو الالتزام بتطبيق القوانين			
09	وجود أليات تسمح لجميع الموظفين بتقييم وتقويم الخطة والإستراتيجية التي تنفذها البلدية.			
10	إن فهم ووعي الموظفين والمواطنين بقوانين العمل وبحقوقهم وواجباتهم يعمل على الالتزام بالقوانين وعدم البحث عن الوساطة			
11	اعتماد الشفافية في التوظيف والترقية يساهم في الوصول إلى إدارة ذات كفاءة عالية.			
12	تطبيق الشفافية يساهم في إمكانية تطبيق مبدأ المساءلة وردع كل أشكال الوساطة ويساهم في القضاء على الفساد الإداري			
13	تعمل مصالح البلدية باستمرار على تطوير وتحسين أليات العمل لغرض إنجاز الأعمال بسهولة			
14	تنفذ الإدارة العليا للبلدية المساءلة بموضوعية تامة وبناء على معلومات موثوقة بغية توفير بيئة عمل تساهم في بناء إدارة ذات كفاءة			

ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة بالتحليل والمناقشة مساهمة الشفافية الإدارية في تفعيل أسلوب الإدارة بالكفاءات ،دراسة ميدانية لبلدية أدرار حيث تم التطرق إلى مفهوم الشفافية الإدارية وبيان أهميتها و متلطباتها ومعيقاتها، وكذالك مفهوم الإدارة بالكفاءات وأهدافها، ومتطلباتها وكذا أبعادها ومدى تأثير الشفافية الإدارية في أسلوب الإدارة بالكفاءات ،ومن تم توضيح جوانب العلاقة المتداخلة بينهما ،وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليل في اجراء الدراسة من خلال جمع البيانات بالاعتماد علي (85) استبانة أعدت خصيصا لهدا الغرض ، تمت الدراسة على (75) استبانة ، من عاملي بلدية ادرار ،وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSSفي تحليل البيانات واختبار الفرضيات ،وقد توصلت الدراسة الى ما يلي:

يتم ممارسة الشفافية الإدارية ببلدية ادرار بين مختلف المصالح والمواطنين بدرجة متوسطة.

ان هناك تأثير بين الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءة، وكذا العلاقة بين الشفافية الإدارية وأسلوب الإدارة بالكفاءة.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، أسلوب الإدارة بالكفاءات

Study summary:

The study dealt with analysis and discussion the contribution of administrative transparency in activating the management style with competencies, a field study of the municipality of Adrar, where the concept of administrative transparency was addressed and its importance, requirements and obstacles, as well as the concept of management with competencies, its objectives, requirements and dimensions and the extent of the impact of administrative transparency in the management style with competencies, and it was Clarifying the aspects of the interrelated relationship between them, and the researchers used the descriptive method of analysis in conducting the study by collecting data based on (85) questionnaires specially prepared for this purpose. Data and hypothesis testing. The study concluded the following:

Administrative transparency is exercised in the municipality of Adrar between the various interests and citizens to a moderate degree.

There is an effect between administrative transparency and efficient management style.

As well as the relationship between administrative transparency and efficient management style.

Keywords: administrative transparency, management style with competencies