

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري

دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو 2012 / 2017

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص: سياسات عامة و إدارة محلية

إعداد الطالبة:

- حدر فاطمة

إشراف:

د/خلفوني فازية

### لجنة المناقشة:

أ/بن غنيمة سعيد.....رئيسا

د/ خلفوني فازية.....مشرفا ومقررا

أ/فلوس فازية.....مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018

## شكر و عرفان

الحمد لله تعالى و أشكره على ما أنعم به علي من فضل و توفيق

و منحني المقدرة على إتمام هذه الدراسة.

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير للأستاذة الفاضلة

والمحترمة "خلفوني فوزية" لقبولها الإشراف على هذا العمل و على

تعاونها و نصحتها لي طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة

والشكر و الاحترام إلى كل أعضاء لجنة المناقشة.

## إهداء

إلى سر نجاحي و عونني في حياتي, أمي حفظها الله  
و أدام عليها الصحة والعافية  
إلى روعي أبي و جدتي رحمهما الله و اسكنهما فسيح جناته  
إلى أختي العزيزة نينا و أخي العزيز أخيلاس  
إلى خطيبي الذي كان عوناً لي في إنجاز هذا العمل.

## خطة الدراسة

مقدمة

طرح الإشكالية: إلى أي مدى تساهم الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري في مقر

ولاية تيزي وزو ؟

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري.

المبحث الأول: ماهية الإدارة بالمشاركة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة بالمشاركة.

المطلب الثاني: أسباب ظهور الإدارة بالمشاركة.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة بالمشاركة.

المطلب الرابع: مستويات و أساليب الإدارة بالمشاركة.

المطلب الخامس: النظريات المفسرة للإدارة بالمشاركة.

المبحث الثاني: مفهوم التطوير الإداري.

المطلب الأول: تعريف التطوير الإداري.

المطلب الثاني: أسباب ظهور التطوير الإداري.

المطلب الثالث: المصطلحات المرتبطة بالتطوير الإداري و أهميتها.

المطلب الرابع: خصائص و أساليب التطوير الإداري.

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري.

المطلب الأول: العوامل المساعدة على تحقيق المنظمة للتطوير الإداري و النتائج المنجزة عنها.

المطلب الثالث: آثار غياب الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في المنظمة.

**الفصل الثالث: أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في مقر ولاية تيزي وزو**

المبحث الأول: تقديم عام لولاية تيزي وزو .

المطلب الأول: تعريف ولاية تيزي وزو و هيكلها التنظيمي.

المطلب الثاني: صلاحيات ولاية تيزي وزو.

المبحث الثاني: مشروع التطوير الإداري في الجزائر 2012/2013.

المطلب الأول: سياسة إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر.

المطلب الثاني: أهداف سياسة إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر.

المبحث الثالث: واقع الإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري في مقر ولاية تيزي وزو.

المبحث الرابع: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بموضوع الإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري.

**الخاتمة**

# مقدمة

## تمهيد:

تعد الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب الحديثة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أحجامها و نشاطاتها ، فكلما كانت المشاركة قائمة على الأسس والمعايير العلمية و الإنسانية(الأخلاقية) كلما كان أداء الموظفين أفضل، و بالتالي تكون النتائج أحسن، لذلك يجب الاهتمام بالعامل الإنساني الذي يشكل جوهر و سرّ نجاح أو فشل أيّ منظمة، لأن كلما زاد تحفيز الإدارة للعامل الإنساني كلما زاد اهتمام الموظفين بالعمل وبذلوا جهداً أكبر لتحقيق أفضل النتائج كما و نوعاً ،ذلك أن ما يحصل عليه الموظف من تقدير أو تحفيز معنوي من خلال مشاركته في صنع قرارات المنظمة سيعود عليها بالنجاح والتطور، فالإدارة الناجحة تستمد قوتها وسلطتها من الجماعة، و يصبح من واجبها أيضاً أن تحقق احتياجات موظفيها وكسب ثقتهم وتقبل اقتراحاتهم في مناقشة موضوع ما بشكل جماعي، و التي تسمح لكل موظف فيها باقتراح أفكاره و خبراته ليصلوا إلى القرار السليم فالتبادل في وجهات النظر بين الموظفين يولد نوعاً من الإبداع والمبادرة وبهذا الشكل يمكن أن تخلق الإدارة قوة مساندة لها و تساعد في تحقيق أهدافها المرغوبة وتحسين أدائها ، وتصبح قادرة على مواجهة كل الصعوبات التي تعيق نجاحها فتكون قادرة على الاستجابة لتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية .

حيث يعود نجاح أي منظمة إلى أسلوب المشاركة الذي به يتم تحقيق عملية التطوير الإداري التي تعمل على توضيح أهداف المنظمة من جهة وأهداف الموظفين من جهة أخرى وتجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشكلات الإدارية ،كما أنها تعمل على خلق روح التعاون والعمل الجماعي بين المسؤولين وموظفيهم وتشجيع العلاقات الإنسانية القائمة على أساس التفاهم والاحترام المتبادل بين كل أعضاء المنظمة و جعل الموظفين يتقبلون التغيير

ويتعاملون معه هذا ما يساعد المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها نظرا للدور المحوري والمهم الذي يلعبه الموظف في هذه المشاركة.

و لقد اكتسبت الإدارة بالمشاركة مؤخرًا أهمية بالغة في المنظمات بحيث تعد المحرك الأساسي الذي يوجه الإدارة نحو التغيير والتطوير المستمر إذ تعطي اهتمامًا كبيرًا للعنصر البشري كونه الفاعل الأساسي في عملية التطوير الإداري، باعتبارها أحد الطرق الأساسية التي يمكن أن يكسب الموظفين من خلالها المعارف الجديدة ويثروا مكتسباتهم وخبراتهم لأداء عملهم بأكمل وجه، فنجاح أي منظمة يعتمد على النمط التشاركي الذي يساعد على رفع أداء الموظفين وبالتالي تحقيق الولاء الوظيفي وشعورهم بالانتماء و الولاء للمنظمة الشيء الذي يجعلهم يتفاعلون مع العمل من أجل تحقيق التطوير الإداري الذي أصبح ضرورة لا بد من وجودها في كل منظمة، لان ظهور معايير حديثة للعمل الإداري أصبح يشكل ضغطا كبيرا على إدارتها حيث تجد هذه الأخيرة نفسها مجبرة على مواجهة متغيرات جديدة و تقرض عليها تعديلات وتغييرات أساسية لكي تتماشى مع سمات العالم المعاصر.

و قد حاولت الجزائر في السنوات الأخيرة عبر مختلف منظماتها تطوير نظامها إداريا، وذلك بصياغة العديد من القوانين المركزة على عمليات الإصلاح المختلفة،و من بين هذه المنظمات ولاية تيزي وزو (المقر) التي اعتمدت كدراسة حالة في موضوعنا.

#### • أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري من خلال إعطاء الفرصة لجميع الموظفين داخل المنظمة للمشاركة في مختلف النشاطات الإدارية مهما كان مستواهم الوظيفي، فكلما استفادت المنظمة من خبراتهم

وتجاربهم و ركزت على مبدأ العمل الجماعي القائم على أساس الاحترام و الثقة المتبادلة ووضعت المصلحة العامة ضمن أولويات أهدافها تخطت هذه الأخيرة كل الصعاب والمشكلات التي يمكن أن تسبب لها العجز و حققت التطوير الإداري الذي يساهم في الحفاظ على استقرارها و سلامتها.

### • أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- إبراز أهمية الإدارة بالمشاركة كوسيلة للتطوير الإداري من خلال تشجيع الموظفين على اتخاذ وصنع القرارات وسعيها لنشر التعاون والعمل الجماعي.
- 2- توضيح أهمية التطوير الإداري لكل المنظمات لمواجهة تحديات وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- 3- توضيح الخطط الإستراتيجية لعملية التطوير الإداري و إلى أي حد يمكنها من تحقيق النجاح في مقر ولاية تيزي وزو.
- 4- محاولة التعرف على العلاقة التي تربط الإدارة بالمشاركة بالتطوير الإداري على مستوى مقر ولاية تيزي وزو.

### • مبررات اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا للاختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

**أ)-المبررات الذاتية:**

- 1- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع الذي يصب في صميم التخصص.
- 2-رغبتنا في الوصول إلى فهم العلاقة القائمة بين الإدارة بالمشاركة والتطوير الإداري
- 3-إهمال العديد من الإدارات لأسلوب المشاركة الذي يعد منبع نجاح المنظمة واستمرارها في عملية التطوير الإداري.
- 4-قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق التطوير الإداري على مستوى قسم العلوم السياسية.

**ب)-المبررات الموضوعية:**

- 1-يعتبر موضوع الإدارة بالمشاركة و علاقته بالتطوير الإداري من المواضيع التي تشهد اهتماما متزايدا ، و ذلك للأهمية التي أصبح يحتلها الموظف في المنظمة باعتباره المحدد الأساسي لنجاحها أو فشلها.
- 2-معاناة و شكاوي العديد من الموظفين من عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات من خلال الوظائف التي يشغلونها رغم حرص مختلف المدارس الحديثة على ضرورة تبني هذا الأسلوب الديمقراطي في مختلف العمليات الإدارية.

**• الدراسات السابقة:**

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري و اختلفت وفقا لذلك من الزوايا التي عولجت من خلالها، لهذا سيتم عرض البعض منها للتعرف على

أهم الأهداف و النتائج التي توصلت إليها و تحديد الفرق الموجود بينها و بين موضوع دراستنا. والتي تتمثل فيما يلي:

1-دراسة محمد حسين الرفاعي، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة دراسة ميدانية إحصائية عن مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة في إحدى الشركات التي تعمل في مجال الاتصالات".<sup>(1)</sup> تناولت الدراسة دور المرؤوسين في عملية اتخاذ 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 ولها أثر كبير على رفع مستوى أدائهم و إنتاجيتهم.

يتمثل الفرق بين هذه الدراسة مع دراسة موضوعنا في تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء العاملين من جهة و الإدارة من جهة أخرى، حيث تم القيام بدراسة ميدانية اقتصرت على العاملين في إحدى شركات القطاع الخاص التي تعمل في مجال الاتصالات. في حين اعتمدت دراستنا في القطاع العام و هادفة إلى تحديد تأثير المشاركة على عملية التطوير الإداري التي تمثل نتيجة للأداء.

2-دراسة سناء طباحي، "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني في رأس الوادي-برج بوعريريج"<sup>(2)</sup>، حيث أوضحت الدراسة أهمية الاستغلال الأمثل لمعارف العاملين لتحقيق تحولات إيجابية على مستوى الإدارة ،

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، "الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة دراسة ميدانية إحصائية عن مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة في إحدى الشركات التي تعمل في مجال الاتصالات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة سانت كليمانتنس:كلية الآداب، 2009).

<sup>2</sup> سناء طباحي، "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني في رأس الوادي- برج بوعريريج"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر:كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2010/2011).

وتوضيح أهمية ذلك بالنسبة للمؤسسات لمواجهة كل الصعوبات التي تحيط بها. وخلصت إلى أن مشاركة المعارف مع العاملين يساهم في تطوير المنظمة و تحقيق النجاح و التميز المستمر لها.

و يتمثل الفرق الموجود بين هذه الدراسة و موضوعنا في تركيزها على العامل البشري أكثر من خلال دراسة تنمية معرفة العاملين ، بحيث اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في مستشفى الشهيد محمد بناني في برج بوعريريج، أما دراستنا فحاولت تسليط الضوء على مختلف جوانب التطوير الإداري و ذلك في ولاية تيزي وزو.

3-دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة".<sup>(1)</sup> حيث تناولت هذه الدراسة توضيح مدى تأثير التطوير الإداري على أداء العاملين من خلال مختلف الأنشطة التي يقدمها لهم من مهارات و معلومات التي قد تفيدهم في مجال عملهم رغبتا في التحسين من مستوى أدائهم. و خلصت الدراسة إلى أن التطوير الإداري يساهم بشكل فعال في الرفع من مستوى أداء العاملين على مستوى جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

و يكمن الفرق بين دراستنا و دراسة الباحثة في تركيز هذه الأخيرة على الأداء الوظيفي الذي يساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات و الذي يعد كنتيجة بالنسبة لنا، كما تمثل الفرق أيضا في إجرائها لدراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية على الأداء، أما دراستنا فركّزت على الإدارة بالمشاركة.

<sup>1</sup>- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الملك عبد العزيز بجدة:كلية الاقتصاد و الإدارة، 2013).

4-دراسة عبد الله بن سعيد آل دحوان، "دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل و ينبع".<sup>(1)</sup> حيث تم التطرق في هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه التطوير الإداري في تهيئة بيئة عمل إدارية بشكل منظم ، تساعد و تسهل على تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق أهدافها المطلوبة و مواكبة تغيرات البيئة المحيطة بها. و قد خلصت هذه الدراسة إلى عدم قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل و ينبع بالدور المنوط بها في تهيئة بيئة العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

و يمكن تحديد الفرق بين هذه الدراسة مع دراسة موضوعنا في تركيزها على موضوع الإدارة الإلكترونية ، حيث تم إجرائها لدراسة ميدانية اقتصرت على العاملين في الهيئة الملكية للجبيل و ينبع بالمملكة العربية السعودية ،أما دراستنا فتناولت أهمية الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري بالجزائر.

#### • إشكالية الدراسة:

تعد عملية الإدارة بالمشاركة من الأساليب الهامة والضرورية لنجاح العمل الإداري لأي منظمة ، فمنح الفرصة للموظف للمشاركة بكل قدراته و مهاراته، وإبداعاته في مختلف النشاطات الممارسة على مستواها ليساهم بشكل فعلي في تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المنظمة على حد السواء، حيث يكون الكل كأفراد أسرة واحدة غايتهم الأولى هي الاستثمار الأمثل في كل الإمكانيات التي يتوفرون عليها بغية تطوير هذه المنظمة في كل جوانبها خصوصا منها الجانب الإداري.و منه جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

<sup>1</sup> - عبد الله بن سعيد آل دحوان ،"دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل و ينبع"،رسالة ماجستير غير منشورة(جامعة الملك سعود:كلية إدارة الأعمال،2008).

"إلى أي مدى تساهم الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري في مقر ولاية تيزي وزو ؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

-هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري؟

- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحقيق الإستقرار الوظيفي؟

- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مستوى الأداء؟

#### • فرضيات الدراسة:

تعد فرضيات الدراسة من الخطوات الهامة في أي بحث علمي ، لأنها تعطي حلاً وإجابات مبدئية لتساؤلات الإشكالية، و يمكن للباحث أن يثبت أو ينفي صحتها، لهذا تم الاعتماد على صياغة مجموعة من الفرضيات و تتمثل فيما يلي:

#### أولاً:الفرضية الرئيسية:

تعد الإدارة بالمشاركة من أهم و أحدث الطرق التي تسعى إلى استخدامها مختلف المنظمات من أجل تحقيق التطوير الإداري، و من هذا المنطلق تم صياغة الفرضية الرئيسية و التي تتمثل فيما يلي:

- كلما استخدمت الإدارة المفهوم الحقيقي للمشاركة ،كلما حققت التطوير الإداري الفعلي.

#### ثانياً:الفرضيات الجزئية:

1-كلما افتقدت المنظمة للإدارة بالمشاركة كلما انعدم الاستقرار الوظيفي.

2-كلما اعتمد النمط التشاركي بصفة مستمرة في ولاية تيزي وزو، كلما ارتفع وتحسن مستوى

الأداء.

• **حدود الدراسة :**

- 1- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بمقر ولاية تيزي وزو.
- 2- **الحدود الزمنية:** تم دراسة الموضوع خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2012\_2017، و قد تمّ اختيار سنة 2012 نظرا لقانون الولاية الجديد الذي تم إصداره في السنة ذاتها و تزامنا مع موجة الإصلاحات الإدارية التي تهدف إلى تطوير الإدارة الجزائرية و منها الولايات و التي أعلن عنها من قبل رئيس الجمهورية منذ سنة 2011 و التي بدأ العمل بها سنة 2012\_2013، أما بالنسبة لسنة 2017 فهي تتزامن مع نهاية دراسة تخصصي.
- 3- **الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة على موظفي ولاية تيزي وزو، و يبلغ عدد أفراد العينة 300 موظف.

• **منهجية الدراسة:**

- و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة آفأ، تمّ اعتماد منهجية أستخدم فيها مجموعة من المناهج، الإقتربات و أدوات جمع البيانات وفقا لما يلي:
- (أ)- **المناهج:**

تتمثل المناهج التي تم استخدامها في الدراسة فيما يلي:

1- **المنهج الوصفي التحليلي:**

المنهج الوصفي التحليلي هو: " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع معطيات الدراسة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> -محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات(عمان: دار وائل للنشر، ط.2، 1999)، ص.46.

تم استخدم هذا المنهج في إطار الفصل الأول من الدراسة لوصف كل من متغيري الظاهرة أي الإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري وكذا تفسير وتحليل الدور الذي تلعبه الإدارة بالمشاركة في عملية التطوير الإداري.

## (2)-المنهج التاريخي:

المنهج التاريخي هو : " تحليل مختلف الأحداث التي حدثت في الماضي و تفسيرها ، بهدف الوقوف على مضامينها و تفسيرها بصورة علمية تحدد تأثيرها على الواقع الحالي للمجتمعات و استخلاص العبر منها ".<sup>(1)</sup> و لقد تم استخدام هذا المنهج في الفصل الأول من الدراسة، من خلال تتبعنا للظروف التي ساعدت على ظهور كل من الإدارة بالمشاركة والتطوير الإداري.

## (3)-المنهج القانوني:

تم استخدام هذا المنهج في إطار الفصل الثاني من الدراسة. حيث تم استخدام بعض التشريعات والقوانين الخاصة بالولاية .

## (4)-منهج دراسة الحالة:

منهج دراسة الحالة هو : "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و بغيرها عن الوحدات المتشابهة " .<sup>(2)</sup> وقد تم

<sup>2</sup> - عبيدات و آخرون، مرجع السابق الذكر، ص.32.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،ط.8،2016)، ص.55.

استخدام هذا المنهج في الفصل الثاني من الدراسة لمعرفة واقع الإدارة بالمشاركة في مقر ولاية تيزي وزو ،ومعرفة الدور الذي تقوم به من أجل تحقيق التطوير الإداري فيها خلال المرحلة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

## (ب)-الاقترابات:

تتمثل الاقترابات التي تم توظيفها في هذه الدراسة فيما يلي:

### (1)-الاقتراب الاتصالي :

"يعتبر كآلية لنقل المعلومات من البيئة المحيطة بالنظام، إلى داخل النظام".<sup>(1)</sup> تم استخدام هذا الاقتراب في الفصل الأول نظرا للعلاقة القوية التي تربط الإدارة بالمشاركة بالتطوير الإداري ، و كذا في الفصل الثاني لتحديد ردود فعل الموظفين على مستوى مقر ولاية تيزي وزو حول عملية الإدارة بالمشاركة و واقع التطوير الإداري فيها.

### (2)-الاقتراب الوظيفي:

رائد هذا الاقتراب هو "غابرييل الموند " ، حيث يرى بأن هذا الإقتراب هو: "السلوك أو العملية، أو الأنشطة الموكلة إلى شاغل مركز أو منصب معين".<sup>(2)</sup> تم الاعتماد على هذا الاقتراب في الفصل الثاني من خلال دراسة مختلف الأنشطة الممارسة على مستوى ولاية تيزي وزو بشأن عملية الإدارة بالمشاركة و دورها في تحقيق التطوير الإداري.

<sup>1</sup> -مصطفى حميد الطائي،مناهج البحث و تطبيقاته في الإعلام و العلوم السياسية (الإسكندرية : دار الوفاء،2007)،ص.146.

<sup>2</sup> -محمد شلبي ، المنهجية في التحليل السياسي،المفاهيم،المناهج،الاقترابات و الأدوات (الجزائر:دار هومة،1997)،ص.175.

### (3)-الاقتراب القانوني:

يعد الاقتراب القانوني هو : " الاقتراب الذي يسمح لنا بمقارنة محتوى النصوص القانونية ومدى مطابقتها للممارسات الواقعية و الفعلية لمحتوى هذه النصوص القانونية".<sup>(1)</sup> تم استخدام هذا المنهج في المبحث الأول من الفصل الثاني، حيث تم الاعتماد على بعض الوثائق القانونية المتعلقة بالولاية.

### (4)-الاقتراب المؤسسي:

"يركز هذا الاقتراب على دراسة المؤسسة كوحدة للتحليل".<sup>(2)</sup> و " يعتمد على الشرح والوصف التفصيلي للمؤسسة".<sup>(3)</sup> و تم استخدام هذا الاقتراب في الفصل الثاني، حيث تم القيام بدراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو و ذلك من اجل معرفة واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق التطوير الإداري على مستواها في الفترة الممتدة من عام 2012 إلى 2017.

### (ج)-أدوات جمع المعلومات:

تتمثل الأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات في إطار هذه الدراسة فيما يلي:

#### (1) الملاحظة :

الملاحظة هي: " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث ومكوناتها المادية أو البيئية ، و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها ، بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف ، بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و تتبؤ سلوك الظاهرة

<sup>1</sup>-الطائي،مرجع السابق الذكر،ص. 145.

<sup>2</sup>- منتديات طموحنا،ص. 2. في الموقع:

hppt://www.tomohina.net>showthred,(12/11/2017,0845).

<sup>3</sup>- شلبي،مرجع السابق الذكر،ص.121.

وتوجهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية احتياجاته".<sup>(1)</sup> تم استخدام نوع من هذه الملاحظة و هي البسيطة من أجل جمع المعلومات أثناء إجرائنا للدراسة الميدانية من خلال ملاحظتنا البسيطة لما يحدث في مقر ولاية تيزي وزو بشأن عمليات المشاركة و كذا التطوير الإداري الموجود على مستوى المقر دائما.

## (2) المقابلة:

المقابلة هي : " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعرفه من اجل تحقيق أهداف الدراسة".<sup>(2)</sup> حيث تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين بمقر ولاية تيزي وزو من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة.

## (3) الاستبيان:

الاستبيان هو: " عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين و من أهم ما يتميز به الاستبيان هو توفير الكثير من الوقت و الجهد على الباحث".<sup>(3)</sup> تم استخدامه في إطار دراسة الحالة التي تم إجرائها بمقر ولاية تيزي وزو، حيث تم إعداد مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة التي وزعت على الموظفين بغرض الحصول على الإجابات التي تفيدنا في تحليل إشكالية الدراسة و الإجابة عليها، حيث بلغ عدد العينة 300 موظف.

<sup>1</sup>-ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي النظرية و التطبيق (عمان:دار صفاء و التوزيع، 2000)،ص.112.  
<sup>2</sup>-عبيدات و آخرون، مرجع السابق الذكر،ص.55.

<sup>3</sup>- بوحوش، الذنبيات ،مرجع السابق الذكر، ص ص.81، 82.

## • هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا ، تم تقسيم خطة الدراسة إلى :

مقدمة : حيث تناولنا فيها أهمية الدراسة، أهداف الدراسة ،مبررات اختيار الموضوع ، أدبيات الدراسة، إشكالية الدراسة،فرضيات الدراسة،حدود الدراسة،منهجية الدراسة و هيكله الدراسة.

الفصل الأول:تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لكل من الإدارة بالمشاركة والتطوير الإداري حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الإدارة بالمشاركة (مفهومها، أسباب ظهورها،أهميتها،النظريات المفكرة للإدارة بالمشاركة، و بالإضافة إلى مستوياتها و أساليبها. أما في المبحث الثاني تم تناول مفهوم التطوير الإداري (تعريفه، أسباب ظهوره، المصطلحات المرتبطة به،أهميته،خصائصه و أساليبه)، و في المبحث الثالث تم تناول العلاقة بين الإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري.

الفصل الثاني: خصص لدراسة الحالة التي تم إجراؤها بمقر ولاية تيزي وزو لمعرفة واقع المشاركة ودورها في تحقيق التطوير الإداري ،حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام لولاية تيزي وزو حيث تم تعريفها وتقديم هيكلها التنظيمي ، ثم تطرقنا إلى صلاحياتها ، و في المبحث الثاني تم تناول مشروع التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو2012-2017، ثم يليه المبحث الثالث الذي خصص لمكانة و تأثير الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو2012-2017، أما المبحث الرابع فقد تم عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

و في الخاتمة تم رصد مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة.

## الفصل الأول:

# الإطار المفاهيمي و النظري للإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري

**تمهيد:**

تعد الإدارة بالمشاركة أسلوبًا إداريًا ذو أهمية بالغة في عملية التطوير الإداري في مختلف المنظمات مهما تنوعت طبيعة هذه الأخيرة من حيث أنشطتها و حجمها و شكلها، إذ تعمل على نشر ثقافة العمل الجماعي والتعاوني من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار مهما كان مستواهم الوظيفي، الشيء الذي يساهم في تطوير مهاراتهم و معارفهم و استثمار ما يمتلكونه من خبرات لاستخدامها في النشاطات الإدارية اليومية، الشيء الذي يؤدي بدوره إلى تحفيز الموظف على القيام بوظائفه على أحسن وجه وذلك من أجل السعي إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل. و سيتم في إطار هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع الدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة بالمشاركة.

المبحث الثاني: مفهوم التطوير الإداري.

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة بالمشاركة

تعتبر الإدارة المشاركة مصدرًا أساسيًا للتطور بالنسبة للمنظمة ، بحيث تساهم في تحقيق جميع الأهداف المسطرة سواء كان ذلك على المستوى البشري أو المادي أو المالي، إلا أن سوء استعمال هذا الأسلوب يؤدي إلى فشلها في تحقيق ذلك، لهذا على كل المنظمات أن تعي أهميته من أجل الحفاظ على استقرارها و تطورها. و يتناول هذا المبحث مفهوم الإدارة بالمشاركة، أسباب ظهورها، أهميتها، مبادئها، أشكالها و التي سيتم عرضها على شكل مطالب.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة بالمشاركة:

تجدر الإشارة أولاً إلى أن مصطلح الإدارة بالمشاركة يتركب من كلمتين أساسيتين هما: الإدارة و المشاركة، لذلك سيتم التطرق أولاً إلى تعريفهما لغة ثم اصطلاحاً.

#### (أ)-تعريف الإدارة لغة:

كلمة الإدارة مشتقة من يعمل يدير وأدار أي يخطط وينظم ويوجه ويراقب أنشطة وأعمال الناس الذين يجتمعون حول مهمة أو هدف محدد<sup>(1)</sup>. هنا يمكن القول بأن الإدارة تعني تسيير أو تنظيم أمور الأفراد الذين يجتمعون قصد أدائهم لمهمة ما.

#### (ب)- تعريف الإدارة اصطلاحاً:

الإدارة عبارة عن:"عملية بحث عن الأساليب والطرق المثلى لاستغلال الإمكانيات إما المادية أو البشرية بغرض إشباع حاجات الفرد والمجتمع وفق خطط واستراتيجيات محددة سلفاً".<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - ياقوت قديد، "الاستقلالية المالية للجماعات المحلية دراسة حالة ثلاث بلديات بلدية ندرومة، فلاوسن و عين الكبيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية 2010/2011)، ص.2.

<sup>2</sup> - mohamed alkazagli, « la réforme administrative et son rôle dans la construction du nouvel Etat en libye », thèse de doctorat non publié (université de France : école doctorale science juridique, 2017) ,p .16.

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الإدارة هي عملية يقوم بها أفراد الإدارة من أجل تحقيق أهدافهم التنظيمية و تتضمن أنشطة التخطيط،التنظيم،التوجيه و الرقابة.

### (ب)-تعريف المشاركة لغة:

تعني كلمة مشاركة بأنها: "شرك-شركا- وشركاء-وشركة-صار شركة شاركا وتشاركا، بمعنى وقعت بينهما شراكة".<sup>(1)</sup> و نستنتج من خلال هذا التعريف أن المشاركة هي اشتراك مجموعة أفراد حول موضوع أو قضية ما قصد تحقيق مصالحهم بشكل جماعي.

### (ب)- تعريف المشاركة اصطلاحا:

"كلمة المشاركة (participation) مشتقة من الكلمة اللاتينية (participation) ، ويتكون هذا المصطلح اللاتيني من جزأين، الأول هو (part) بمعنى جزء، والثاني هو (compar) ويعني "القيام به" وبالتالي فإن كلمة المشاركة تعني حرفيا (to take part)أي القيام بدور".<sup>(2)</sup> و من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن المشاركة تعني تقاسم الوظائف و الأدوار بين جميع الموظفين في سبيل تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة.

عرفت المشاركة بأنها: " مفهوم بسيط ينبع من فكرة الملكية حيث أنها هي قلب موضوع المشاركة، بمعنى أنه عندما يمتلك شخص ما، شيئا ما، سواء كان فكرة أو معتقدا أو شيئا ماديا فإن هذا الشخص يشعر بالمسؤولية تجاه هذا الشيء الذي يملكه، بمعنى أن الملكية هي لب عملية المشاركة لأنها تعطي للمالك شعور بالمسؤولية فتدفعه إلى القيام بأنشطة دفاعا عن فكرة أو مبدأ أو مكسب مادي لتحقيق الأهداف التي يريدها".<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>-سعاد بن قفة، "المشاركة السياسية في الجزائر أليات التقنين الأسري نموذجاً: (1962-2005)"، أطروحة دكتوراه ر غير منشورة (جامعة بسكرة):

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2011/2012)، ص.16.

<sup>2</sup>-بن قفة ،مرجع السابق الذكر، ص.17.

<sup>3</sup>-المرجع نفسه ، ص. 18.

و من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن المشاركة تتبع أو تتأسس عند شعور الفرد بانتمائه أو امتلاكه لشيء ما يدفعه إلى السعي جاهداً من أجل الحفاظ عليه والوصول إلى الهدف الذي يرغب في تحقيقه.

و يمكن تعريفها أيضاً بأنها: "عملية جماعية و لا تقتصر في يد شخص واحد كالمدير أو القائد الإداري فقط، و إنما يجب أن تمتد إلى معاونيه و موظفيه و كل من يهمهم أمر القرار أو يمس مصالحهم".<sup>(1)</sup>

نستنتج من خلال هذا التعريف أن المشاركة تعني مساهمة جميع الموظفين داخل المنظمة و العمل بشكل تعاوني من أجل تسيير شؤونها وتحقيق مصلحتهم من جهة و مصلحة منظماتهم من جهة أخرى.

أما بالنسبة للإدارة بالمشاركة فيمكن تعريفها وفقاً لما يلي:

يعرف (سوكيو sekiou) الإدارة بالمشاركة على أنها: " أسلوب إداري يتحقق من خلال مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تسعى إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع الموظفين مع مراعاة نجاح المنظمة وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة".<sup>(2)</sup>

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المشاركة تتطلب التعاون و تبادل المعارف بين الموظفين لتحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - فيصل بن فهد بن محمد إبراهيم، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، 2008)، ص.23.  
<sup>2</sup> - طبياخي، مرجع السابق الذكر، ص.61.

عرف كل من (كيث و جيرلينغ ) أن النمط التشاركي في الإدارة : "هو ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية و الملموسة للعاملين في المنظمة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة و مهامها و مشكلاتها".<sup>(1)</sup>

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المنظمة تحتاج في تسيير شؤونها إلى النمط التشاركي الذي يتيح فرصة المشاركة لجميع الموظفين في عملية صنع القرار و وضع الحلول لمشاكلهم، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائهم و تحقيق أهداف منظمّتهم.

كما يؤكد أمين عبد العزيز حسن : " أن الإدارة بالمشاركة تسعى إلى التعود على التعاون بين الإدارة والعاملين في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات وتتيح لهم الحرية في العمل الجماعي ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار وتسهيل الوصول إلى الأهداف المحددة"<sup>(2)</sup>.

نستنتج أن الإدارة بالمشاركة بأنها عمل تشاركي وتعاوني بين الإدارة وموظفيها من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة وذلك من خلال المساهمة في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات ومناقشة المشاكل المختلفة.

و يمكن تعريف الإدارة بالمشاركة بأنها: "وسيلة لتحسين أداء المنظمة حيث تقوم بالقضاء على البيروقراطية و الحدّ من مظاهرها السلبية".<sup>(3)</sup>

نستنتج من خلال هذا التعريف أن المنظمة تستمد نجاحها و تطورها من خلال تطبيق الإدارة بالمشاركة ، حيث تعتبر أسلوباً ديمقراطياً مثاليّاً و من الواجب على المسؤولين في المنظمة تبنيه للقضاء على مشاكل البيروقراطية.

<sup>1</sup> - الرفاعي ، مرجع السابق الذكر، ص 14.

<sup>2</sup> - طبّاحي، مرجع السابق الذكر، ص 63.

<sup>3</sup> - Jaque chevalier , « Bilan de recherche sur la participation dans l'administration française », p 11. sur cite : [https://www.u-picardie.fr,\(02/03/2018,16 :23\).](https://www.u-picardie.fr,(02/03/2018,16 :23).)

و مما سبق يمكن الخروج بتعريف إجرائي للإدارة بالمشاركة يتمثل في:"الإدارة بالمشاركة هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الموظفون بشكل جماعي و متناسق قصد تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المنظمة التي يعمل بها من جهة أخرى، فيمكن اعتبارها مبدأ من مبادئ الديمقراطية لأنها تعطي اهتمام بشكل كبير للموظفين داخل المؤسسة وفتح المجال لهم للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات وإبداء اقتراحاتهم وتشجيعهم على الإبداع وتنمية أفكارهم والاستفادة من خبرات ومعلومات الآخرين والمناقشة بشكل دقيق لوضع الحلول المناسبة لأي مشكلة تقف أمامهم وللوصول إلى الهدف المرغوب فشعور الموظفين بهذا الاهتمام يدفعهم إلى العمل أكثر ويخلق لهم شعور بالانتماء لتلك المنظمة فهذا ما يعكس عليها بشكل إيجابي والرفع من مستوى أدائها".

**المطلب الثاني: أسباب ظهور الإدارة بالمشاركة:**

لقد تعددت العوامل والظروف التي ساعدت على ظهور الإدارة بالمشاركة، و نذكر منها

مايلي:

**1- قصور النموذج الكلاسيكي للإدارة:**

يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التaylorية-الفوردية الذي أهمل الجانب البشري و اعتبره مجرد آلة يقوم بتنفيذ الأوامر فقط، و التركيز على عدم وجود تناسق بين وظائف الإدارة كالتخطيط و التنفيذ ، و يتم تنفيذ القرارات على يد بعض المسؤولين فقط و انعدام الاتصال بين الموظفين في هذه العملية ، حيث يتميز هذا النموذج بطابع الاستبداد والسلطوية ، و يلجأ في إطاره المسيرين إلى التهديد و العقوبات لإتمام المهام، و قد كشفت الدراسات عن وجود مؤشرات عديدة تثبت القصور الذي يعاني منه هذا النموذج من بينها ارتفاع معدلات الغياب ، و دوران العمل، و أعمال التخريب، و ارتفاع ملحوظ في صراعات العمل.... الخ.<sup>(1)</sup>

نستنتج من خلال ما سبق، أن إهمال المدرسة الكلاسيكية للعنصر البشري من حيث مشاعره و رغباته داخل المنظمة، كان من أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور الإدارة بالمشاركة و التي تؤكد على ضرورة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات مهما كان مستواهم عكس المبدأ الكلاسيكي الذي يتميز بطابع الإستبداد والسلطوية في تسيير شؤون المنظمة و استبعاد المستويات الدنيا تماما عن المشاركة في أيّ عملية إدارية سوى التنفيذ.

**2- التقدم التقني والتغيير التكنولوجي:**

إن تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بسرعة أدى إلى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقنيا و ساهم ذلك في حدوث تطور تكنولوجي كبير، و صاحب هذا التقدم التكنولوجي السريع تحولات جوهرية في طبيعة العمل و العملية الإنتاجية،<sup>(2)</sup> ما يستدعي مشاركة الموظفين

<sup>1</sup>-العياشي، مرجع السابق الذكر، ص.4.

<sup>2</sup>- طباحي، مرجع السابق الذكر، ص . 75.

ذوي المؤهلات و المهارات في تسيير أمور الإدارة ،حيث أصبح هذا أمرًا ضروريًا و لا يمكن الاستغناء عنه.(1) تعد التكنولوجيا من أهم الأسباب التي تستدعي المنظمة بظورة العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة لأن هذا التطور التكنولوجي السريع صاحب تغيير في طبيعة العمل مما يستدعي مشاركة الموظفين ذوي المهارات العالية لتحقيق الإنتاجية.

### 3-تغيير تركيبة القوى العاملة:

أدت التغيرات التكنولوجية والتزايد في نمو المعارف إلى تغيير تركيبة القوى العاملة داخل المنظمات ،فلم نعد نلاحظ ذلك النقص في التأهيل العلمي للموظفين إنما نجد أغلبيتهم ذوي المستويات العلمية العالية و ذوي الخبرات الفنية العالية و المكونين في المعاهد العليا والجامعات الشيء الذي أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية و أصبحوا يطالبون بشغل مراكز جد مهمة داخل المنظمة و عدم اقتناعهم بالنشاطات أو الوظائف البسيطة .(2) يعد التطور التكنولوجي السريع و تدفق المعارف و المعلومات سببًا في تزايد نسبة الموظفين ذوي الخبرات و المهارات العالية، حيث أصبحوا يطالبون بالوظائف و النشاطات المهمة داخل المنظمة و توسيع دائرة المشاركة في إتخاذ القرارات بدل من تركيزها على يد المسؤولين فقط.

### 4-تحول العمل نحو الطابع التصوري:

لقد أدى التقدم العلمي و التكنولوجي إلى إحداث تغييرات جوهرية في مختلف المجالات والمنظمات، و تتمثل فيما يلي:

- تزايد المهام غير النمطية التي، مما يفرض تعاونًا مستمرًا ضمن جماعات العمل.
- تزايد حجم العمليات التي لا تتطلب التدخل المباشر للموظفين أي الإنتاج غير الإنساني.(3)

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>2</sup>- العياشي، مرجع السابق الذكر،ص ص . 5 ، 6 .

<sup>3</sup>- طباحي، مرجع السابق الذكر،ص.76.

-الكفاءة التي تقوم على تصور العمليات و التنظيمات.<sup>(1)</sup> أدى التقدم العلمي و التكنولوجي إلى حدوث تغييرات في طبيعة العمل مما فرض عليها إلزامية اعتماد النمط التشاركي والتعاون المستمر بين الموظفين، و عدم الاقتصار على استخدام الآلات بدل الاعتماد على اليد العاملة، بالإضافة إلى خلق أفكار جديد تنفع المنظمة أو ما يسمى بالإبداع و الابتكار في طريقة العمل.

#### 5-المعطيات الجديدة في المحيط الاقتصادي:

للعولمة أثر كبير في التغييرات التي تشهدها الأنظمة الاقتصادية ، كالانفتاح المتزايد للسوق وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية ،إضافة إلى عدم استقرار الأسواق واشتداد المنافسة بين المنظمات ، و في ظل هذه الظروف انتشرت عدة عوامل ساعدت المنظمات على الاستفادة منها كسرعة ردّ الفعل، المرونة، واستغلال إبداعات الموظفين وتحولها إلى عوامل مهمة في تشكيل سياسات المنظمة والتأثير على مستقبلها، مما شكل حافزا حقيقيا لإعادة الاعتبار للموظفين والاستفادة من التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لديهم وشكلت المشاركة واحدة من أفضل الوسائل التي تم التوصل إليها.<sup>(2)</sup>

تعد الإدارة بالمشاركة من بين الأساليب التي تفرضها العولمة اليوم ،لأنها تعتبر من أفضل الوسائل التي تستفيد منها المنظمة، و ذلك لإستغلال إبداعات الموظفين و التنوع في قدراتهم و مهارتهم إثر مشاركتهم داخلها ،و ذلك من أجل المحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها و تحقيق نجاحها و تطورها.

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>2</sup>-المكان نفسه.

**المطلب الثالث: أهمية الإدارة بالمشاركة:**

تعد الإدارة بالمشاركة أسلوبًا إداريًا ذو أهمية كبيرة الأمر الذي يستوجب على المنظمات اليوم الاقتداء و العمل به من أجل الوصول إلى أهدافها المرغوبة ، و يمكن ذكر مجموعة من المزايا التي قد تحققها و المتمثلة فيما يلي:

**• الشعور بأهمية العنصر البشري :**

الموظف هو العنصر الوحيد الذي له قدرات عالية على العطاء المتجددة بحيث يمكن للمنظمة أن تستغل طاقاته الاستغلال الأمثل إذا ما أحسنت معاملته كإنسان،<sup>(1)</sup> و تعد دعوة الموظف للمشاركة في صنع القرار إحدى الطرق التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية لذلك الموظف، فتنمو قدراته على تحمل مسؤولية أكبر، و يشعره بمدى أهميته، مما يؤدي إلى إخلاصه و تفانيه في عمله و بالتالي يسعى إلى تحقيق أهداف منظمته.<sup>(2)</sup> لذلك يجب على المنظمة أن تهتم بموظفيها باستمرار من خلال إتاحة الفرصة الجيدة لهم للمشاركة في عملية صنع القرارات للاستفادة من معارفهم وخبراتهم و استغلالها بشكل أمثل يساعدها في تحقيق أهدافها المرغوبة.

**• القدرة على الإبداع:**

تؤدي مشاركة الموظفين في المنظمة وتحميلهم المسؤولية إلى تطوير مهاراتهم ومعرفهم، كما تشجعهم على الإبداع والابتكار فمن أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة عدم الاعتراف بأهمية مشاركة الموظفين وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة.<sup>(3)</sup> أي أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تكسبهم القدرة على خلق أفكار جديدة والإبداع فيها، الشيء الذي يحدّ من ظاهرة التعقيد و الروتين داخل المنظمة.

<sup>1</sup>-مدحت محمد أبو النصر، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة(القاهرة:إيتراك للنشر و التوزيع، 2005)،ص.70.

<sup>2</sup>- إبراهيم ، مرجع السابق الذكر، ص 23.

<sup>3</sup>- طباحي، مرجع السابق الذكر،ص.77.

### • تحقيق الثقة:

تكمن أهمية الإدارة بالمشاركة أيضا في قدرتها على خلق الثقة بين المسئول والموظف البسيط، و استغلال طاقاتهم وتحديث أفكارهم وتطويرها بالتشاور الذي يحدث بينهم وتقييمهم للاقتراحات التي يطرحونها. كما تعمل على تقوية الاتصالات بين المنظمة و الموظفين، بالتالي تنمي روح الفريق والشعور بالانتماء للمنظمة.<sup>(1)</sup> إذ تعد الثقة بين الموظف و المنظمة أهم شيء لتسيير أمورها بطريقة جيدة فمن خلالها يتم تقوية الروابط و العلاقات الطيبة بين الموظفین مما يسهل من تعزيز مبدأ الإدارة بالمشاركة و العمل به على أحسن وجه.

### • تقبل عملية التغيير

تعمل الإدارة بالمشاركة على تسهيل عملية التغيير في المنظمة، فالموظف الذي يشارك مع مسؤوليه في اتخاذ قرار ما لن يرفض التغيير الناجم عنه، فهي تساعد على زيادة تقبل الموظفين المشاركين في اتخاذ القرارات التغييرات التي تضعها المنظمة بوتيرة أسرع من الموظفين الذين يقتصر دورهم على تلقي الأوامر، هذا ما يؤدي إلى زيادة التفاهم والتعاون داخل المنظمة حيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر من خلال الاستماع المتبادل بينهم وشرح مشاكلهم.<sup>(2)</sup> حيث تساهم المشاركة في عملية صنع القرار في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين و الحد من مظاهر الصراع داخل المنظمة الشيء الذي يدفعهم إلى تقبل أي تغييرات تحدث على مستواها و هو الشيء الذي يحقق بدوره الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>2</sup>- طبياخي، مرجع السابق الذكر، ص 77-78.

### • وضوح الرؤيا:

من بين أكثر المشاكل التي يعاني منها الموظفون في الإدارات التقليدية، العمل على تنفيذ مختلف البرامج و السياسات دون أي إدراك أو معرفة بها، حيث تكون غامضة و غير مفهومة لديهم الشيء الذي يؤثر على نفسياتهم و رغبتهم في العمل على نحو سلبي، عكس الإدارة الحديثة التي تتوفر على الأساليب الديمقراطية في التسيير كالمشاركة في عملية تحديد وضع البرامج و القرارات حيث توفر مناهجًا مفتوحة للحوار بين الموظفين و المسؤولين و الذي يؤدي إلى فهم واضح لتلك السياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المنظمة وهذا يعطي للمنظمة فرصة لمتابعة تطور واقعها بشكل منتج. (1) إذ تعد الشفافية في تسيير شؤون الإدارة من الخصائص التي تتميز بها الإدارة بالمشاركة، حيث تساهم في تزود الموظفين بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة التي يعملون فيها وعن أوضاعها المالية بشكل مستمر (2) وتفتح المجال لجميع الموظفين لمناقشة المواضيع المختلفة المتعلقة بشؤون منظماتهم و الفهم الصحيح للهدف المرغوب من تحقيقه.

### • تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المنظمة:

تحمل القرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي قدرا كبيرا وواسعا من آراء الإداريين ومشاركتهم وتطوراتهم فهذا ما يؤدي إلى الاتفاق حول هذه القرارات بمستوى عال. (3) ذلك أن القرارات المتخذة بشكل جماعي تكون في أغلب الأحيان قرارات سليمة ورشيده و قابلة للتنفيذ، إذ تم اعتمادها من خلال الاستعانة بآراء متعددة و مختلفة للموظفين على اختلاف مستوياتهم، الشيء الذي يجعلهم مقتنعين بذلك القرار و متقبلين لأيّ تغيير يترتب عنه لأنهم في الأخير هم الذين شاركوا في صنعه.

1-الرفاعي، مرجع السابق الذكر، ص.99.

2-المرجع نفسه، ص.78.

3-المرجع نفسه، ص.100.

### • السرعة في حل المشكلات:

تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات الرشيدة و السليمة مما يساهم في حل مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة، فهي تحسن من نوعية القرار و من خلالها يمكن للمدير أن يتعرف على جميع الآراء القيمة التي يقترحها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي تمكنه من اختيار البديل المناسب الذي يحقق له الهدف، هذا ما يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد.<sup>(1)</sup> إن أغلب القرارات السليمة و الرشيدة تترتب من خلال المشاركة والتعاون بين الموظفين، لأن تعدد الآراء و المعارف تسمح باختيار أنسب الحلول و تطبيقها على أرض الواقع الشيء الذي يكسب المنظمة درجة عالية من الاستقرار و التحسين المستمر.

### • التحسين في نوعية الخدمة:

تساهم المشاركة في بناء منظمة دائمة التعلم وذات مستوى أداء عالي، و تكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها و جعلها قادرة على مواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظ على ميزتها التنافسية.<sup>(2)</sup> كل المنظمات اليوم تسعى إلى إحداث تحسين و تطوير على مستواها، لهذا تبقى الإدارة بالمشاركة الأسلوب الوحيد الذي يسعى لتحقيق ذلك مما يجعلها قادرة على مواكبة المحيط الخارجي خصوصاً و أنه يشهد تقدّم تكنولوجي سريع و من الضروري مواجهة المنافسة بين المنظمات.

<sup>1</sup> - ماجد بن سفر بن صالح السفياني، "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة أم القرى بمكة: كلية التربية، 2012)، ص. 36.

<sup>2</sup> - طبياخي ، مرجع السابق الذكر، ص. 78.

## ● الدافعية:

تعتبر الدافعية أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوك التنظيمي للموظفين في مختلف المنظمات ،حيث تمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الموظف ليؤثر على السلوك الذي يبديه في العمل إذ تحرك و تستثير قوة حماسه ورغبته في القيام بمهام العمل وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله و درجة مثابرتة واستمراره في الأداء و مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل ،ويمكن فهمه على انه موضوع يفيد المسؤولين و الموظفين في اكتساب بعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها من رفع حماستهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم.<sup>(1)</sup> و يمكن تعريف الدافعية بأنها " القوة الذاتية التي تتبع من الفرد نفسه تنتج عن رغبته في شيء معين يشعر بأهميته له فتعمل على تحريك سلوكه وتوجيهه نحو هذا الشيء الذي يعبر عن الهدف المرغوب "، كما أن هناك عوامل داخلية تخص الفرد نفسه ( كحاجاته، ميوله و اهتماماته) وعوامل خارجية محيطة به (كالأشياء والأشخاص والأفكار) تقوم باستشارة هذه القوة لكي تشبع رغبة الفرد وحاجاته تجاه هذا الشيء.<sup>(2)</sup> حيث تعد الدافعية تلك القوة المحركة لسلوك الموظف داخل المنظمة ، فالدافع له ارتباط قوي بالحاجات الفزيولوجية و الاجتماعية للموظف مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد و الارتقاء بأعماله داخل المنظمة و هذا ما يشجع على تحقيق عملية التطوير الإداري.

<sup>1</sup>-عنصر، ليتيم، مرجع السابق الذكر، ص.135.

<sup>2</sup>- منصور بن زاهي، "الشعور بالاعتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطار الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة(جامعة قسنطينة : كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،2006/2007)، ص 63، 64.

## ● الانتماء :

تساهم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات في ارتفاع درجة ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون فيها ،حيث تنصهر أهدافهم مع أهداف هذه المنظمة و يزداد انتمائهم لها فيكون بمثابة فرد واحد غايته الأساسية هي بذل أقصى جهد لتقديم الأفضل الشيء الذي يدفعهم إلى تحسين الخدمات كما و نوعاً ذلك أن الانتماء يعبر عن حالة: "الانتساب لكيان ما يكون الفرد متوحداً معه ، مندمجاً فيه، باعتباره عضواً مقبولاً وله شرف الانتساب إليه و يشعر بالأمان فيه و قد يكون هذا الكيان جماعة ،طبقة أو مواطن".<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>نسرين عبد الحميد نبيه، مبدأ المواطنة بين الجدل و التطبيق ( الإسكندرية:مركز الإسكندرية للكتاب،2008)،ص.242.

## المطلب الرابع: مستويات و أساليب الإدارة بالمشاركة

للإدارة بالمشاركة مجموعة من المستويات و الأساليب التي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب ، لهذا تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين وفقا لما يلي :

### 1-الفرع الأول: مستويات الإدارة بالمشاركة

توجد مستويات تحدد درجة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات و من بين هذه المستويات نجد:

#### 1-صنع الرئيس للقرار ثم تبليغه لموظفيه :

في إطار هذا المستوى يقوم المسئول بصنع القرار بمفرده ،ثم يبلغه لموظفيه و لا تتضمن عليه التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به،<sup>(1)</sup> و هذا لا يعتبر مطلقا و لا في أي حال من الأحوال قرارًا تشاركيًا لأن المسئول هنا لم يعتمد على مبدأ المشاركة و التعاون في وضع أو صنع ذلك القرار و هذا يتنافى مع هذا المستوى.

#### 2-صنع المسئول للقرار ثم شرح مبرراته:

يقوم المسئول بشرح مبررات صنع ذلك القرار لموظفيه ،و محاولة إقناعهم لقبوله وتقبلهم لأي عملية تغيير على مستوى المنظمة، خوفا من احتمالات مقاومة الموظفين للقرار ، و عدم تعاونهم في تنفيذه.<sup>(2)</sup> عملية صنع القرار تتطلب التعاون و التشارك في جميع مراحلها، لكن بهذا الشكل يسعى المسئول إلى إقناع موظفيه لذلك القرار المتخذ من طرفه لقبولهم لأي تغيير يحدث على مستوى المنظمة و ليس قصد إشراكهم في هذه العملية.

<sup>1</sup>-إبراهيم،مرجع السابق الذكر،ص.26.  
<sup>2</sup>-المكان نفسه.

### 3- صنع المسئول للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله:

هنا يقوم المسئول بعد صنعه للقرار بفتح المجال لموظفيه لمناقشة ذلك الموضوع محاولاً إزالة مخاوفهم و التأكد من اقتناعهم بالقرار، و التعرف على وجهة نظرهم حوله.<sup>(1)</sup> بعد صنع المسئول للقرار يحاول جمع الآراء و الأفكار المختلفة المقترحة من قبل الموظفين للتأكد من درجة قبولهم و إقناعهم بذلك القرار.

### 4- اقتراح المسئول للقرار مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره:

يقوم المسئول بتشخيص المشكلة ، من أجل الحصول على مختلف البدائل و اختيار البديل الأفضل و الأنسب أو بما يسمى القرار المبدئي، ثم يتيح لموظفيه الفرصة لتقديم وجهات نظرهم أو معارضة هذا القرار المبدئي ،هذا ما يدفع المسئول إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل .<sup>(2)</sup> في هذه الحالة يحاول المسئول إتاحة فرصة المشاركة لموظفيه و ذلك من خلال تقديمهم لمختلف الإقتراحات لتعديل ذلك القرار المبدئي الذي إتّخذ.

### 5- عرض المسئول للمشكلة و دعوته للموظفين لتقديم المقترحات و الحلول:

هنا يعرض المسئول المشكلة على موظفيه، ثم يطلب منهم تشخيصها و تحديد أسبابها و يقترحون حلولاً مختلفة لها ، و قد تتاح لهم فرصة تقييم الاقتراحات و الحلول المعروضة ، و بعد ذلك يختار المسئول الحل أو القرار من بين البدائل و المقترحات التي تم عرضها من قبل الموظفين من أجل التوصل إلى الحل أو القرار السليم.<sup>(3)</sup> هنا يقوم المسئول بتقديم فرصة المشاركة لموظفيه من خلال تشخيصهم للمشكلة و تحديد أسباب نشوؤها و بعدها يعرضون الحلول المقترحة على مسؤلهم و هذا الأخير يختار الحل الأنسب من بين تلك الحلول.

<sup>1</sup> - المكان نفسه.

<sup>2</sup> - السفياني، مرجع السابق الذكر، ص.30.

<sup>3</sup> - المكان نفسه.

## 6- تحديد المسئول للمشكلة و للقيود على حلها و الطلب من الموظفين صنع القرار:

في هذه الحالة يتم تحديد المشكلة من طرف المسئول و تحديد الإطار و الحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، و يشارك المسئول موظفيه في عملية صنع القرار ، ليس بعرض رأيه و إنما عن طريق مشاركته في مناقشة الموظفين و قيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.<sup>(1)</sup> هنا يطلب المسئول من موظفيه صنع القرار و مناقشته معهم، أما بالنسبة لتحديد المشكلة فهي من مسؤوليته.

## 7- تفويض الأمر للموظفين لتشخيص المشكلة و الوصول إلى القرار:

في هذه الحالة يقوم المسئول بتفويض الأمر للموظفين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها، إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، و يكون القرار الذي يصل إليه الموظفون نهائياً، و هنا يقوم المسئول بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها.<sup>(2)</sup> في هذه الحالة يتيح المسئول فرصة لموظفيه للمشاركة في جميع مراحل صنع القرار، إذاً يمكن القول بأن هذا المستوى يتلخص أساساً في المشاركة الفعلية في عملية صنع القرار.

و انطلاقاً من مما تمّ عرضه من مستويات نجد أن الأسلوب الخامس والسادس هما الأفضل من ناحية قريهم إلى المنطق والأسلوب الديمقراطي الذي يتيح للجميع المشاركة في عملية صنع القرار لإيجاد الحلول للمشاكل المختلفة، أما المستوى الأخير أيّ تفويض الأمر للموظفين لتشخيص المشكلة و الوصول إلى القرار، يدعي إلى تهرب المدير أو المسئول من مسؤولياته، و بالتالي يتحمل الموظفون وحدهم عواقب ذلك القرار الذي يتخذونه.

<sup>1</sup>- راشدة عزيزو، "المشاركة في عملية صنع القرار و سبل تفعيلها"، ص.4 ، في الموقع :

PDF iefpedia.com<arab>uplods>2010/03,(03 /11/2017,08 :11) .

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص.5.

## الفرع الثاني: أساليب الإدارة بالمشاركة:

يمكن لعملية الإدارة بالمشاركة أن تتم عن طريق أساليب متعددة ، و التي تم تصنيفها كما يلي:

### 1- عن طريق اللجان:

الإدارة بالمشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان التي تعتبر مجموعة من الموظفين تتميز بالعديد من الخبرات و الأفكار المتنوعة ،حيث يتم اختيارهم من قبل المنظمة إما للنظر في مشكلة معينة و اتخاذ قرار لحلها أو الاكتفاء بالبحث عن هذه المشكلة و جمع المعلومات المتعلقة بها ، و تقييم الاقتراحات بشأنها أو للنظر في المشكلات بصفة دورية ، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم .<sup>(1)</sup>

تعد اللجان أحد أساليب الإدارة بالمشاركة و من خلالها يتم دمج الأفكار المقترحة من قبل المسئول و الموظفين لدراسة المواضيع المختلفة بطريقة جماعية و وضع الحلول المناسبة لها.

### 2- عن طريق مجالس الإدارة :

مجالس الإدارة هي أسلوب من أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ، يسمح بتدخل جميع أعضاء المجلس في المشاركة في اتخاذ القرار بعد دراسة المشكلة مسبقا قبل انعقاد الجلسة ثم تناقش المشكلة بتبادل الآراء أثناء الجلسة ، و يتم في هذه الحالة اتخاذ القرارات بشأن الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين.<sup>(2)</sup> من بين أهم المميزات التي

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>2</sup>-فاطمة بكدي ،"الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة "،المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة ،ع.6، (أفريل 2015)،ص.82.

يتميز بها مجلس الإدارة هو دراسة أعضاء المجلس للمشكلة بعمق قبل انعقاده، و أثناء الجلسة يتم مناقشتها بتقديم كل عضو أفكار تختلف عن الآخر و هذا ما يؤدي إلى تطوير أفكار جديدة و زيادة مهارات الموظفين.

### 3-المؤتمرات والاجتماعات:

بفضل أسلوب المؤتمرات و الاجتماعات يعطي فرصة للمدير لتزويد موظفيه بأهم المعلومات المتعلقة بعملهم، و تبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم إثر أدائهم للأعمال اليومية، كما يترتب عن هذه اللقاءات أن يفوض المدير إلى موظفيه سلطة حل المشاكل كمجموعة ويحملهم مسؤولية الاختيار بين البدائل لاتخاذ القرار النهائي.و من خلال هذه المؤتمرات يخلق المدير في نفوس موظفيه الشعور بأهمية آرائهم واقتراحاتهم حتى وان كان لا يأخذ بها أحيانا ، فيكفي أن يظهر حاجاته لآرائهم لوضع الخطط والحلول المناسبة، لأن هذا يجعلهم يتقبلون القرار الذي شاركوا في صنعه ويتحمسون لتنفيذه حتى يتحقق الهدف المطلوب والرضا عنه جميعا.(1) عن طريق الاجتماعات و اللقاءات يتلقى الموظفين مختلف الأفكار و الاقتراحات وذلك بفضل المجال المفتوح للمناقشة بشكل جماعي ومنتسق، الشيء الذي يسمح بتبادل الآراء و المعارف فيما بينهم ،و الكل يستفيد من خبرات الطرف الآخر و بالتالي يتم الوصول إلى القرار النهائي و الرضا عنه جميعًا.

<sup>1</sup>الرفاعي ، مرجع السابق الذكر، ص . 28-30.

## 4- عن طريق حلقات الجودة :

يعتبر أسلوب حلقات الجودة أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة و هو يعمل على دمج جوانب القوة لدى كل من المسؤولين والموظفين لمواجهة مشاكل العمل، حيث تعرف حلقات الجودة بأنها: "مجموعة صغيرة من الموظفين تتكون من خمسة إلى عشرة موظف يعملون في نفس المنظمة، يجتمعون بشكل منتظم لمدة ساعة أو ساعتين في الأسبوع أو كل أسبوعين تحت قيادة مشرفة، من أجل مناقشة كيفية تطوير ما يقومون به لتحقيق جودة الإنتاج أو الخدمة و اقتراح طرق جديدة للتحسين، ومن ثم تنفيذ الحلول ومراقبتها ويكون هؤلاء الموظفين مدربين على طرق وتحليل بعض مشاكل العمل وتقديم الحلول المناسبة لها"، بحيث تساهم مشاركة الموظفين في حلقات الجودة في دراسة الأفكار بشكل جماعي واستفادة كل موظف من أفكار و معارف الآخر.<sup>(1)</sup> من خلال أسلوب حلقات الجودة يتم الوصول إلى حل المشاكل الإدارية لأن من خلال القيام بالاجتماعات الدورية والمنتظمة يتم دمج الأفكار المقترحة من قبل المسؤولين و الموظفين لمواجهة المشاكل الإدارية و وضع الحلول المناسبة لها.

## 5- المشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع و الابتكار وتنمية الأفكار:

نجد أن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير وهم أصحاب النشاطات الابتكارية وغالبا ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الأفكار، لذلك يجب الاهتمام قدر الإمكان بمفهوم إدارة الأفكار وخاصة الأفكار التي تؤدي إلى التنمية والتطوير الكامل، وقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء في مجال الابتكار والإبداع و حتى تكون المنظمة نامية وأساليب مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة المبادئ التالية:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- طبياخي، مرجع السابق الذكر، ص. 95.

<sup>2</sup>- الرفاعي، مرجع السابق الذكر، ص. 37.

-فسح المجال لأي اقتراح أو فكرة لتنموا بشرط أن تكون في الاتجاه الصحيح، كما يجب إعطاء للموظفين حرية كبيرة في الإبداع لكن أن تتركز هذه الحرية في المجالات الأساسية للعمل وتصب في أهم الأهداف.

-لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ بل في حين آخر نعرضها للمناقشة لأن المناقشة المتكررة تعطينا المقدرة على تنفيذها. (1)

إن ترك المسئول لموظفيه الحرية التامة في إبداء رأيهم حول موضوع ما و تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة و المبدعة ، يساعد المنظمة في تحقيق الهدف الذي تسعى إليه، لأن تنفيذها للأفكار المبدعة تؤدي إلى خلق شيء جديد و الحد من ظاهرة الروتين الذي قد يسيء بطبيعة أو جو العمل ، لذا من الواجب توفير كل الإمكانيات و الشروط التي تسمح بدعم الموظف و دفعه إلى تقديم أفضل ما عنده من أفكار جديدة التي قد تساهم في بناء منظمة دائمة التطور و التحسين و الحفاظ على استمرارها و بقاءها.

## 6- المشاركة عن طريق الاستشارات ( الإدارة الاستشارية):

المشاركة عن طريق الاستشارات تتيح الفرصة للاستفادة من معلومات الآخرين و هي تعني المشاركة في المعلومات و المناقشة بشكل دقيق بين المنظمة و الموظفين للبحث عن الحلول البديلة، و شعور الموظف بأن القرار اتخذ باستشارتهم يدفعهم إلى الزيادة في الإنتاج و جودة العمل المتقدم وتنفيذ القرارات بكفاءة عالية، لذا يعد هذا الأسلوب كمحفز لهم و من خلاله ينتشر الوعي و تحمل المسؤولية بين صفوف الموظفين ، و يزيد ذلك من الثقة بين المنظمة والموظفين مما يؤدي إلى التقارب أكثر بينهما. (2) تعتبر الاستشارة أيضا من أساليب

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص، 41.

الإدارة بالمشاركة، فهنا يستشير المسئول موظفيه حول المعلومات المتعلقة بشؤون المنظمة، لأن شعورهم بالاهتمام من طرف المسئول يزيد من حماس الموظفين لبذل جهد أكثر في العمل و تقديم أفضل ما عنده لمنظمتهم.

و من هنا نستنتج أن جميع هذه الأساليب جيّدة و يمكن الأخذ بأفضلها إن توفرت الإرادة و الإمكانيات لذلك ، خاصة ما تعلق منها بالاجتماعات التي لا تكلف كثيرًا و في نفس الوقت هي أحسن طريقة للتواصل و تبادل الآراء و البحث في قضايا المنظمة ومشاكلها ، لذلك ينبغي العمل على تشجيع عقد هذه الاجتماعات وفق مبدأ الحوار الجماعي الديمقراطي.

## المطلب الخامس: النظريات المفسرة للإدارة بالمشاركة

يعد إهمال المدرسة الكلاسيكية للعنصر البشري من الناحية المعنوية السبب الرئيسي في ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على أهمية هذا الأخير و ضرورة مشاركته في صنع القرارات و كذا مراعاة مشاعره و تلبية احتياجاته، غير أن هذه المدرسة لم تخل هي الأخرى من بعض النقائص التي كانت سببا في ظهور المدرسة الحديثة التي حاولت تجاوز العيوب التي تحملها كل من المدرستين السابقتين أي المدرسة الكلاسيكية و المدرسة السلوكية.

## \*النظريات السلوكية:

ظهرت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1913، و قد اهتمت بدراسة سلوك العمال أثناء العمل داخل المنظمة من أجل تحقيق حجم كبير من الإنتاج ذو الجودة العالية، و تتضمن هذه المدرسة ما يلي:

## 1- حركة العلاقات الإنسانية: 1927-1932

برزت هذه الحركة بفضل التجارب التي قام بها "إلتون مايو" \* في مصنع الهاوثورن بأمريكا، حيث اهتمت هذه الحركة بالعنصر البشري في الإدارة، و الوصول إلى معرفة العلاقات بين العوامل المادية (كالإضاءة، فترة الاستراحة، ظروف العمل...) في إنتاجية العامل، أي محاولة معرفة مدى تأثير الحوافز المادية على إنتاجية العامل، و في الأخير توصل "إلتون" إلى مجموعة من النتائج من خلال هذه التجارب، و تتمثل فيما يلي: (1)

<sup>1</sup>- "مبادئ الإدارة"، ص.4، في الموقع:

PDF www.uababylon.edu.iq>eprints>public,(22/12/2017,18:30).

\* جورج إلتون مايو: عاش في الفترة (1880-1949) هو من أصل أسترالي، و هو عالم نفس أمريكي إهتم بالدراسات الاجتماعية و دراسات علم النفس الاجتماعي و هو صاحب نظرية العلاقات الإنسانية.

1- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل الحوافز المادية فقط و إنما للحوافز المعنوية أيضا دور في تحقيق ذلك، و هنا ركز "التون" على الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في تحقيق هدف المنظمة، و هنا يمكن الإشارة إلى مبدأ الإدارة بالمشاركة الذي يعد كحافز معنوي و واجب على كل منظمة اليوم العمل به و بشكل مستمر، فمن خلاله يشعر الموظف بالانتماء لتلك المنظمة إثر مشاركته في عملية صنع القرار و بالتالي يدفعه ذلك إلى بذل جهد أكثر في العمل و تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة من طرفه.

2- ضرورة إتباع الأسلوب الديمقراطي و المشاركة في القيادة.

3- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا العامل و الإنتاجية، أي كلما كان العامل راضٍ عن عمله كلما دفعه للإنتاج أكثر، و هنا يشير "التون" إلى عامل الرضا الذي يعد كنتيجة للإدارة بمشاركة، أي إذا كانت المنظمة تعطي لجميع موظفيها فرصة المشاركة في عملية صنع القرار فهذا سيساعد في خلق شعور بالرضا الوظيفي لديهم و يزيد حبهم للعمل الذي يقومون به و بالتالي يسعون جاهدين لتحقيق الإنتاجية.

4- ترى هذه الحركة بأن تطوير نظام الإتصال الفعال بين مستويات الإدارة لتبادل المعلومات أمر ضروري، حيث يؤكد "التون" في هذا الشأن على ضرورة العمل داخل المنظمة في شكل فريق واحد، أي تعزيز مبدأ المشاركة داخل المنظمة، فمن خلال ذلك يتسنى للموظفين أن يتبادلوا الآراء و المعلومات فيما بينهم مما يجعلهم أكثر كفاءة و خبرة في العمل.<sup>(1)</sup>

(2) - نظرية (y) لدوغلاس ماكروجر:

أطلق "دوغلاس ماكروجر" \* نظرية (y) كرد فعل على نظرية (x) من خلال دراسته أن القادة يعاملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسئولين و لا يحبون العمل<sup>(2)</sup>، أما نظرية (y)

<sup>1</sup> - مبادئ الإدارة ، مرجع السابق الذكر، ص.4، 5.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص.5.

فتفترض أن الأفراد يميلون إلى حب العمل و يمكن الإشارة إلى الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية، و تتمثل فيما يلي:

-أن الأفراد يحبون العمل.

-أن أسلوب الرقابة و التهديد ليس الحل الوحيد لبذل الجهد.

-كما تفترض أن الأفراد قادرين على تحمل المسؤولية.

-أن الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد.

-كما أنها ترى الأفراد لديهم القدرة على التخيل و الإبداع و حل المشكلات.

و من الملاحظ هنا أن كل هذه الافتراضات تشير إلى مبدأ المشاركة ، حيث تهدف إلى جعل أفراد المنظمة يعملون كفريق واحد مدركين تماما القدرات الكبيرة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة إثر تقديمهم للمجهود الجماعي الذي يبذلونه.(1)

### (3)-نظرية قانون الموقف:

و هي نظرية قدمتها "ماري باركر فوليت" \* حيث ركزت فيها على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد و اهتمت بكيفية تكوين الجماعات و كيفية عملها من خلال مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات، حيث ترى بأن الجماعة هي الحجر الأساسي في بناء المنظمات ونجاحها إن كانت تعمل كفريق واحد متناسق إذ يتمكن الموظف من خلالها تحقيق هويته وتحقيقه المصالح المشتركة، كما ترى أنه على المديرين أن يفرضوا سياسة إدارية غير متسلطة يتفهمون حاجات و رغبات الأفراد الذين يخضعون لهم و تنمية شعورهم بالقدرة على ممارسة السلطة و تحمل المسؤولية.(2)

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>2</sup>-فوزية بوقطف، "أثر التفويض على فعالية القرار مصنع إيتار الجزئر للخزف بقالمة نموذجًا، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة سكيكدة:كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، 2008/2009)، ص.39.  
\*ماري بركر فوليت: عاشت في الفترة (1868-1933) كانت مستشارة في الشؤون الإدارية و رائدة في مجالات النظرية التنظيمية و السلوك التنظيمي.

**\*النظريات الحديثة:**

ركزت النظريات الحديثة على كفاءة الموظفين و قدراتهم في تحمل المسؤولية و على ضرورة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات، و تتمثل هذه النظريات فيما يلي:

**(1)-نظرية قبول السلطة:**

يرى "رنسيس ليكرت" \* أن هناك أربعة أنساق للتسيير و الإشراف، **النسق الأول** هو نسق إستغلالي تسلطي تتم في إطاره عملية إتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة أي فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات، أما **النسق الثاني** فهو نسق تسلطي لا يختلف عن الأول إلا في الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو حاجات مرؤوسيههم و يتضاءل معدل التحكم قليلا مع زيادة طفيفة في معدل المشاركة لكن الإستشارات و النصح و الأمور الجوهرية تبقى من إختصاص الرئيس، أما **النسق الثالث** فهو إستشاري يسمح فيه بممارسة الشورى و مشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات لكنها مشاركة شكلية فقط، أما **النسق الرابع** فهو نسق المشاركة الكلية حيث يشجع المرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية إتخاذ القرارات.(1)

ركز "رنسيس ليكرت" أكثر على النسق الرابع مؤكداً أنه أفضل النماذج لأنه يحقق الكفاية الإنتاجية و يولد لدى المرؤوسين شعورا بالمسؤولية تجاه العمل المنجز. إذن فنظرية قبول السلطة تتلخص أساسا في المشاركة الفعلية في عملية صنع القرارات، لأنها تفتح المجال لجميع الموظفين لإقتراح الأفكار الجديدة و المساهمة في إتخاذ القرارات و حل المشكلات التي تواجههم، كما تؤكد على ضرورة العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة من خلال العمل كفريق واحد بشكل متناسق لتحقيق الفعالية في عملية إتخاذ القرارات.(2)

<sup>1</sup>-المرجع نفسه،ص.40.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه،ص.41.

**(2)- النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية (z):**

نظرية (z) استخلصها "وليام أوشي" \* من الدراسة التي قارن فيها بين الأساليب الإدارية اليابانية و الأمريكية و التي تمثلت في نظريتي J اليابانية و A الأمريكية، بحيث تعتبر هذه النظرية تطويعاً للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية، و يفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المؤسسات اليابانية، و أهم شيء تدعوا إليه نظرية (z) هو المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تؤكد المدرسة اليابانية إنطلاقاً من مفهوم العمل الجماعي على أن تكون عملية اتخاذ القرارات مستندة على المشاركة الجماعية من خلال إبداء كل لرأيه بشكل موضوعي في الأمر موضوع القرار و بالتالي تتيح للمستويات الدنيا فرصة لإعطاء رأيهم في أهداف و مشاكل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

**(3)- نظرية النسق التعاوني لشستر برنارد:**

يرى "برنارد شستر" \* أن العوامل النفسية و الإجتماعية تلعب دوراً حيوياً في خلق مبدأ التعاون بين أفراد المنظمة، على عكس النظريات الكلاسيكية التي تؤكد على العمل الفردي، ويركز تركيزاً كبيراً على الحوافز التي يجب أن تمنح للعمال لما لها من أهمية في دفعهم إلى التعاون فيما بينهم لإنجاز وظائفهم و بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(2)</sup>

\* رنيسيس ليكرت: عاش في الفترة (1903-1981) أمريكي الجنسية و هو نفساني إجتماعي و إحصائي كان عضواً في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم .

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>2</sup>-منيرين دريدي، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء -سونلغاز- عنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، 2009/2010)، ص.55.

\* وليام أوشي: ولد عام 1943 عالم الإدارة اليابانية و هو صاحب كتاب نظرية (z) و هو بروفسوراً في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا بولس أنجلوس.

\* شستر برنارد: عاش في الفترة (1886-1961) هو رجل أعمال أمريكي، و مؤلف العمل الرائد في نظرية الإدارة و الدراسات التنظيمية ، له كتاب وظائف السلطة التنفيذية 1938 يحدد نظرية التنظيم و مهام المديرين التنفيذيين في المنظمات .

#### (4)-نظرية الجودة الشاملة:

تعني إدارة الجودة الشاملة بأنها: "أداة العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء". و من بين أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

-التخطيط الإستراتيجي.

-التحسين المستمر.

-التدريب و التطوير، فالإدارة تشجع موظفيها و ترفع من مهاراتهم و تطور خبراتهم.

-المشاركة و تفويض الصلاحيات للموظفين، أي تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم.<sup>(1)</sup>

#### (5)-نظرية الهندسة الإدارية(الهندرة):

يهدف أسلوب الهندرة إلى إحداث تغيير جذري في الأداء و الذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل و استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي و التخلص من القيود التكرارية، و من بين أهم مبادئ عملية الهندرة، نذكر ما يلي:

-توجيه الإدارة إلى التركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم و العمل على تحقيق رغباتهم.

-تحقيق جودة الخدمات.

-تخفيض التكلفة، أي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات و المنتجات و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>بن مرسل، مرجع السابق الذكر، ص.89.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص.64-67.

**المبحث الثاني: مفهوم التطوير الإداري:**

تحظى عملية التطوير الإداري اهتمامًا كبيرًا من طرف المنظمات ، وذلك نظرا لما تحققه من أهداف و القدرة على مواكبة التغيرات و التطورات التي يشهدها العالم المعاصر. لذا تم التناول في هذا المبحث مفهوم التطوير الإداري، أسباب ظهوره، أهميته، المصطلحات المرتبطة به ، خصائصه، إضافة إلى مقوماته و مسؤولياته.

**المطلب الأول: تعريف التطوير الإداري**

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تقديم تعريف لغوي و اصطلاحي لمصطلح التطوير الإداري ، حيث يتكون من كلمتين أساسيتين هما التطوير و الإدارة ، غير أننا سنتطرق فقط إلى تعريف كلمة التطوير ، إذ سبق لنا و أن عرفنا كلمة الإدارة.

**(أ) تعريف التطوير لغة:**

تعني كلمة التطوير " يطور، يتطور، تطورا- جدد، حسن و يعني أيضا : " التجديد والتحديث والتعديل، ويقال جد يجد فهو جديد واستجد أي جعله جديدا ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه".<sup>(1)</sup>

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التطوير، يعني التغيير في أمر ما إلى الأفضل أو الانتقال من حالة إلى حالة أحسن.

<sup>1</sup>- طارق بوريب، " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية لمحافظة الغابات لولاية الطارف"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2014/2015)، ص ص. 7، 8.

## (ب) \_ تعريف التطوير اصطلاحا

تعني كلمة التطوير تلك: "العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهارته وقدراته بشكل متواصل ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمنية والمكانية التي يعيش فيها".<sup>(1)</sup>

ومن هنا نستنتج أن التطوير هو التحسين المستمر الذي يتلقاه الإنسان بشكل تدريجي وذلك يستوجب التعلم لضمان تحقيق أهدافه.

أما بالنسبة لتعريف التطوير الإداري فيمكن عرض مجموعة من التعريفات حوله هي: ما ذكره "الصيرفي" بأنه: " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية"<sup>(2)</sup>.

يشير الصيرفي في تعريفه للتطوير الإداري إلى وجوب إتباع أساليب علمية لتحسين مستوى المنظمة وحل مشكلاتها ودعم الأشخاص القادرين على تسيير أمور الإدارة.

كما يعرفه "أحمد رشيد" على أنه: "العملية الإدارية التي يمارسها رجل الإدارة في أي منظمة وعلى أي مستوى وذلك بأسلوب علمي ونشاط تطويري يسعى إلى التحديث المستمر في الإدارة"<sup>(3)</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أن التطوير الإداري يقوم به أعضاء المنظمة بإتباع أساليب علمية والقيام بالأنشطة التي تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر للإدارة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص .8.

<sup>2</sup> - الشريف، مرجع السابق الذكر، ص.13.

<sup>3</sup> - بوقنور إسماعيل، "التنمية الإدارية و معضلة الفساد الإداري (دراسة حالة الجزائر 1991-2006)"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر:كلية العلوم السياسية و الاعلام، 2006/2007)، ص.91.

أما "حمزاوي" يعرف التطوير الإداري بأنه: "تلك الجهود والأنشطة التي تبذل للتخلص من أسباب عجز الجهاز الإداري عن أداء وظيفته في قيادة عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بكفاءة"<sup>(1)</sup>.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التطوير الإداري هو كل الجهود المبذولة للقضاء على أسباب عجز الجهاز الإداري و تحقيق التنمية بكفاءة سواء كان ذلك في الجانب الاجتماعي أو الاقتصادي.

كما عرّف بأنه: "المجهود الهادف إلى تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة بهدف تحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز"<sup>(2)</sup>.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن عملية التطوير الإداري تؤدي إلى إحداث تغييرات على مستوى الجهاز الإداري من خلال تحسين مختلف الإمكانيات المتوفرة فيه.

مما سبق يمكن الخروج بتعريف إجرائي للتطوير الإداري على أنه: "العملية الإدارية التي تتطلب التغيير والتحسين المستمر في أداء الإدارة وسلوكها ونظامها لحل المشاكل التي تواجهها وتحقيق أهدافها المرسومة وذلك من خلال إتباع الطرق والأساليب العلمية في العمل".

<sup>1</sup> - آل دحوان، مرجع السابق الذكر، ص.13.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، "واقع إستراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري و دورها في التعزيز أمن المجتمع الفلسطيني دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة غزة:كلية التجارة، 2008)، ص. 31.

## المطلب الثاني : أسباب ظهور التطوير الإداري

إن الدافع الذي يدعوا أي إدارة لتحقيق التطوير الإداري هو الوضع السيئ الذي تعيشه الكثير من الإدارات خصوصاً في الدول النامية بسبب عجز أو عدم قدرة الأجهزة الإدارية على القيام بوظائف الدولة على أحسن وجه، و من بين الدواعي التي تستوجب التطوير الإداري نجد:

## 1- تضخم الجهاز الإداري:

إن تحقيق الدولة للتنمية في مختلف المجالات، كالتعدد في الوظائف و ما صاحبه من تقدم هائل و نمو صناعي سريع، أثر سلباً على الجهاز الحكومي و شكل عبئاً ثقیلاً عليه، مما يستدعي الأخذ بعملية التطوير الإداري للتحسين من مستوى أداء إدارتها حتى تتمكن من مواجهة الحاجات الجديدة.<sup>(1)</sup> لذلك فعلمية التطوير الإداري تخفف كثيراً من أعباء الجهاز الحكومي لما فيها من سياسات و إستراتيجيات تحسّن من أدائه و تطوره في مختلف جوانبه.

## 2- عدم الرضا عن أداء الجهاز الحكومي:

إن عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري سواء كان من قبل القيادات العليا السياسية أم من قبل قادة الجهاز الإداري أنفسهم أم من قبل المواطنين له معنيين وهما: عدم الرضا عن الجهاز الإداري كما و نوعاً، بمعنى يعد قيام الجهاز بأداء خدماته بتكلفة عالية أو في وقت قصير أو بعدد أكبر من الموظفين سبباً في انخفاض أداء الجهاز الإداري من الناحية الكمية لعدم الأخذ بعين الاعتبار لبعض العوامل كالتكلفة والوقت وغيرها، مما يجعل فعاليته أو كفاءة هذا الجهاز منخفضة. أما المقصود بعدم الرضا من الناحية النوعية هو سوء الخدمة التي يميزها نوع من الروتين والتعقيد الإداري.<sup>(2)</sup> يعد إدخال أيّ عملية تطوير إداري على مستوى المنظمة، يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار لبعض العوامل كالموارد المالية وتوفير

<sup>1</sup>- الشريف، مرجع السابق الذكر، ص.17.

<sup>2</sup>-المكان نفسه.

الوقت اللازم و غيرها من العوامل التي تؤثر في الجهاز الإداري، ومن أجل نجاح تلك المنظمة في تحقيق التطوير الإداري.

### 3- ضعف القيادات في الإدارة العليا:

إن غالبية من يشغل الوظائف العليا في الدول النامية غير متخصصين في مجال عملهم و لا يملكون الكفاءة اللازمة و لا تتوفر لديهم القدرة الإدارية أو حتى الإستعداد الذهني والنفسي لذلك فإن سياسات التطوير الإداري تحاول التخلص من هذه الظاهرة و القضاء على آثارها السلبية.<sup>(1)</sup> تشهد الدول النامية ضعفاً كبيراً في مستوى أداء المسؤولين و هذا كان سبباً لظهور عملية التطوير الإداري في منظماتها لوضع سياسات و استراتيجيات تساعد على القضاء و الحد من هذه الظاهرة ، فمثلاً تخصيص دورات التكوين للموظفين من أجل الرفع من مستواهم و جعلهم قادرين على تسيير شؤون المنظمة على أحسن وجه و القدرة على أخذ قرارات رشيدة و سليمة تساهم في بناء منظمة دائمة التطور للحفاظ على استقرارها و مكانتها خصوصاً في هذا العصر الذي يستوجب مواكبة التغيرات و مواجهة المنافسة.

### 4- الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية:

إن الحروب التي تشهدها الدول المستعمرة أثرت سلباً على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، الشيء الذي دفعها إلى الأخذ بعملية التطوير الإداري للرفع من مستوى كفاءته وفعاليتها ، ونتيجة لهذا التطوير ظهر عدم التوازن بين القوى البشرية التي أحيانا تقاوم التغيير وبين التكنولوجيا الحديثة التي تستدعي تغييراً في الهياكل والأنظمة والإجراءات.<sup>(2)</sup> حيث يعود سبب ظهور التطوير الإداري إلى الحروب التي تشهدها الدول النامية التي تستلزم إحداث تغييرات في الجهاز الإداري للرفع من كفاءته و فعاليتها.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه،ص.18.

<sup>2</sup>-المكان نفسه.

**5-تخلف الأجهزة الإدارية في الدول النامية:**

لم تعد أهداف الأجهزة الإدارية في الدول النامية تتناسب متطلبات البيئة والأهداف التنموية الحديثة ، وهذا ما يدفعها إلى إعادة النظر في مكونات الجهاز الإداري لكي يتماشى مع الوضع الحالي.<sup>(1)</sup> نجد من دواعي ظهور التطوير الإداري هو الوضع القائم في الدول النامية حيث نجد جهازها الإداري لا يواكب البيئة المحيطة بها أي لا يتماشى مع متطلبات هذا العصر الذي يشهد تقدم تكنولوجي سريع و اشتداد المنافسات ،هذا ما أدى إلى البحث عن الطرق و الأساليب التي تمنح المنظمات القدرة اللازمة للحفاظ على استمرارها.

---

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص 19.

### المطلب الثالث: المصطلحات المرتبطة بالتطوير الإداري و أهميته

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض بعض المفاهيم المشابهة لمصطلح التطوير الإداري و فيما بعد سيتم التطرق إلى الأهمية التي يحملها هذا المصطلح. لذا تم تقسيم هذا المبحث إلى فرعين، و المتمثلة فيما يلي:

#### (أ)- الفرع الأول: المصطلحات المرتبطة بالتطوير الإداري

هناك تداخل بين مفهوم التطوير الإداري و المفاهيم المرتبطة به كالتغيير الإداري، التحديث الإداري، الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية.

#### (1)- التغيير الإداري:

يمكن تعريف عملية التغيير الإداري بأنها: "عملية إدخال تحسين أو تطوير في المنظمة لإحداث تعديلات فيها من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أو أنه إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي."<sup>(1)</sup> إذ يعد التغيير عملية ضرورية لأيّة منظمّة للمحافظة على بقاءها و إستمرار تطورها لكن عليها الحد من التأثير السلبي عليها من أجل توفير ظروف مستقرة في المنظمّة من أجل تحقيق أهدافها.

يعد التغيير الإداري عملية يمكن من خلالها تحقيق نتائج سواء سلبية أو إيجابية على مستوى المنظمة، على عكس عملية التطوير الإداري التي تسعى دائما إلى تحقيق التغييرات الإيجابية أي النتائج الإيجابية التي يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق أهدافها .

<sup>1</sup> - عبد الكريم حسن، "التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، ع.1، م.

**(2)-التحديث الإداري:**

تقوم عملية التحديث الإداري باستخدام أو الاعتماد على الأساليب الحديثة في تسيير المنظمة بدل من استخدام الأساليب التقليدية التي قد تعيق نجاحها، بحيث تعرف بأنها: "ذلك الجهد المعبر عن الاحتياجات الإدارية المتخذ لأساليب ووسائل متجددة تكون أكثر فعالية في تحقيق تلك الاحتياجات واستشراف المستقبل".<sup>(1)</sup> فالتحديث الإداري عملية مهمّة في المنظمة لإستخدامها للوسائل الحديثة في تسيير شؤون المنظمة و ينبغي الإستفادة منها بشكل جيّد لتحقيق نجاح و تطوّر المنظمة.

و يمكن تمييز عملية التحديث الإداري عن التطوير الإداري على أنها دائماً تسعى إلى تطوير المنظمة من خلال استخدامها لوسائل التكنولوجيا الحديثة من أجل إنجاز أهدافها. أمّا عملية التطوير الإداري فهي تقوم بتطوير المنظمة من خلال استغلالها لإمكانيات المادية و البشرية من أجل إنجاز أهدافها و ليس بشرط توفر التكنولوجيا الحديثة، لكنّها من أهم الوسائل التي يستند إليها التطوير الإداري.

**(3)-الإصلاح الإداري:**

تهتم عملية الإصلاح الإداري بالتغيير الإيجابي على مستوى المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، حيث تعرف بأنها: "مجموعة من الأنشطة المحددة التي تؤدي إثر تنفيذها إلى تحسين سير عمل الإدارة و بالتالي إلى التحقيق الفعلي للأهداف المرغوبة مع ضمان بقائها ونموها وازدهارها".<sup>(2)</sup> يعتبر الإصلاح الإداري عملية ضروريّة لنقّدم المنظمة و ذلك من أجل تقديم خدمات متميّزة و تحقيق أهدافها المرغوبة من أجل ضمان بقائها و استمرارها.

<sup>1</sup> - سامي محمود أحمد البحيري، "مداخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة(جامعة لندن: 2011)، ص.33-37.

<sup>2</sup> - مصطفى بن فريحة، "الإصلاح الإداري ووضعيته بين النظري والتطبيقي في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة(جامعة الجزائر : كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2002/2003)، ص.12-14.

و يمكن تمييز الفرق الموجود بين عملية التطوير الإداري والإصلاح الإداري، حيث نجد هذه الأخيرة لا تحقق تطوير شامل على مستوى المنظمة، بمعنى أنه تطوير جزئي فقط، على عكس عملية التطوير الإداري التي تتميز بالشمولية.

#### 4- التنمية الإدارية:

تعرف عملية التنمية الإدارية بأنها: "أية محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهارة ومن ثمة فإن الهدف النهائي من هذه البرامج يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها".<sup>(1)</sup>

تتميز عملية التنمية الإدارية بالنشاط المستمر الذي يقوم بتنمية المنظمة من جميع جوانبها، بحيث يركز بشكل خاص على تنمية مهارات و سلوك أعضاء المنظمة، و الاهتمام بتطوير الجهاز الإداري من خلال تنمية السياسات و النظم و الإجراءات التي تدير بها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المرغوبة.

و هناك فرق بين التطوير الإداري و التنمية الإدارية، إذ نجد هذه الأخيرة أوسع من التطوير الإداري و أشمل منه و بالتطوير الإداري نصل إلى تحقيق التنمية الإدارية.

#### (ب)- الفرع الثاني: أهمية التطوير الإداري:

تعد عملية التطوير الإداري من أهم العمليات التي تساهم في ترقية أداء المنظمة و أن تكون في حالة تطوير و تحسين مستمر من أجل ضمان بقائها و استمرارها. و تتمثل أهميتها فيما يلي:

<sup>2</sup> - عباسي، مرجع السابق الذكر، ص 9.

1-تقوم عملية التطوير الإداري على تحقيق أهداف مختلفة بدءًا من تبسيط الإجراءات وتحسين طرائق العمل و تأمين المرونة الكافية لتجاوز التعقيدات غير الضرورية وتوفير خدمات متطورة في زمن قصير وجودة عالية في العمل والخدمات من أجل التطوير المستمر. (1) ذلك أن المنظمات على اختلافها تشهد في أغلب الأحيان بعض التعقيدات والروتين في تسيير أمورها، لكن عملية التطوير الإداري تساهم في إدخال تحسين على مستواها من أجل توفير الراحة للموظف من جهة و تقديم أحسن الخدمات من جهة أخرى.

2-يهتم التطوير الإداري بالبيئة الداخلية و الخارجية للجهاز الإداري ، فهو يربط العلاقة الموجودة بين الأجهزة فيما بينها من جهة و بين الأجهزة و المجتمع الخارجي من جهة أخرى لإعطاء أكثر فاعلية للمنظمة و تحقيق رضا المواطنين، و هو يسعى إلى تخفيض وظائف العمل الإداري و وضع برامج التدريب و التحفيز الداعمة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات ليضمن فاعلية و نشاط المنظمة. (2)

يهتم التطوير الإداري بإحداث تحسين وتطوير في البيئة الداخلية للمنظمة من جميع جوانبها كتوفير الجو الملائم للعمل بما فيه من تعاون و تناسق بين الموظفين لأن عملية التطوير الإداري تستوجب ذلك، بالإضافة إلى تسهيل إجراءات العمل...الخ، كما تهتم أيضًا بالبيئة الخارجية من خلال تحقيق السمعة الطيبة و تحسين الخدمات المقدمة للجمهور الخارجي من أجل تحقيق التطور المستمر وضمان بقاءها و استمرارها. (3)

<sup>1</sup>- ماهر المجتهد، "التقنيات الحديثة وأثرها في عملية التطوير الإداري"، محاضرة في إطار اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة المالية والعامّة مع التركيز على الأدوات الالكترونية المساعدة ، (الأمم المتحدة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، بيروت 1-3 جويلية 2003)، ص.4.

<sup>2</sup>-بوقنور، مرجع السابق الذكر، ص.92.

<sup>3</sup>-المكان نفسه.

3- يعتبر التطوير الإداري وظيفة استشارية يتم من خلالها إحداث التغيير إلى الأفضل فمهمته لا تقتصر على الإدارة بذاتها بل مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري لأنها مهمة الجميع و الكل مسؤول عنها لذلك يطلق عليه بأنه وظيفة جماعية. (1) أي أن عملية التطوير الإداري عملية تستدعي العمل بشكل جماعي و متناسق بين الموظفين لأنها مسؤولية الجميع لأن العمل الجماعي يَنمي قدرات الموظفين و بالتالي ينعكس إيجاباً على المنظمة ككل.

4-الإستغلال الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية للمنظمات لتحقيق الأهداف المرسومة لمقابلة الطلب على السلع و الخدمات المطلوب إنتاجها على أن يكون حجم المنتج من السلع و الخدمات يقابل ما تملكه المنظمات من إمكانيات مادية و بشرية. (2) أي توفير المنظمة لكل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الإنتاجية و الاستغلال اللازم لها سواء المادية أو البشرية،أي حسن استعمالها للوسائل و الأدوات المتوفرة لدى المنظمة،بالإضافة إلى استغلال الجهود المبذولة من قبل الموظفين خصوصاً ذوي الكفاءات العالية من أجل كسب الربح للمنظمة.

5- يعمل على الرفع من مستوى الوعي الإداري لدى الموظفين و إلقاء الضوء على جوانب مختلفة من عمليات التطوير التي تختص بأجواء العمل،و يسهل على أداء الخدمة والرقي في الأداء لاقتراح أفضل السبل مع الاستعانة بما توفره التقنيات الحديثة من معطيات تعين على تحقيق الأهداف العامة و السامية لأيّة منظمة. (3) حيث تلحق عملية التطوير الإداري ببيئة العمل تغييرات بما فيها الوسائل الحديثة و الرفع من كفاءة الموظفين ، مما يسهل عليهم من أداء مهامهم في ظروف إيجابية تساعد على تحقيق أهدافهم من جهة و أهداف المنظمة من جهة أخرى..

<sup>1</sup>-ماشني والي،مرجع السابق الذكر، ص،4.

<sup>2</sup>-آل دحوان، مرجع السابق الذكر، ص ص. 14،15.

<sup>3</sup>- عدنان ماشني والي،"التطوير الإداري المهام و الواجبات"،ص1،في الموقع:

6- الزيادة المستمرة في عدد السكان يزيد من أهمية التطوير الإداري بالنسبة للمنظمات، لتكون قادرة على مواجهة و إشباع حاجات الجمهور العامة و تطلعاتهم نحو الأفضل والأحسن من السلع و الخدمات المطلوبة.<sup>(1)</sup> ذلك أن التزايد المستمر للجمهور العام يؤدي إلى ضرورة وجود و إلزامية التطوير الإداري لتكون المنظمة قادرة على تلبية حاجياتهم.

7-يقوم التطوير الإداري على التدخل في إجراء التغيير في التنظيم الإداري في حالة عجزه أو تراجعها مما يتطلب وضع استراتيجيات لتحريك القوى الدافعة في التنظيم تعتمد على الأساليب التي تساعد على الإسراع بإحداث التغيير في الجهاز الإداري والتقليل من نقاط الضعف في تنظيمه وإدارته.<sup>(2)</sup> حيث تحمل عملية التطوير الإداري تغييرات و تعديلات تساعد على التقليل من الجوانب السلبية إثر تسيير شؤون المنظمة.

<sup>1</sup>-صالح بن محمد القحطاني ، "تطبيق الحكومة الإلكترونية و دورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني"،رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية:كلية الدراسات العليا،2010)، ص.67.

<sup>2</sup>-آل دحوان ، مرجع السابق الذكر، ص.13.

## المطلب الرابع: خصائص و أساليب التطوير الإداري

التطوير الإداري عملية بالغة الأهمية و أصبح مطلبًا ضروريًا للمنظمات نظرًا لما يتميز به من خصائص، لكن على هذه الأخيرة أن تتبع أساليب و طرق معينة من أجل الاستفادة من هذه العملية و تحقيق أهدافها السامية. لذا تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين الأول تم فيه عرض أهم خصائص التطوير الإداري أما الثاني يتمثل في أساليبه.

## (أ)-الفرع الأول: خصائص التطوير الإداري

تتصف عملية التطوير الإداري بمجموعة من الخصائص المميزة له، و التي تتمثل فيما يلي:

## 1- الشمولية:

التطوير الإداري هو أسلوب يحتاج إلى تطوير شامل يحدث داخل المنظمة و يمس كل من الموارد البشرية و الإمكانيات المادية و المالية و أيضا يمس القوانين المعمول بها داخل المنظمة.<sup>(1)</sup> و كلما كانت النظرة شمولية من جميع الجوانب كلما كانت النتائج أكثر دقة وإيجابية وتقل ذلك من الأخطاء، و حققت المنظمة أفضل النتائج لها.<sup>(2)</sup>

## 2-التخطيط المسبق:

أي عملية التطوير الإداري تحتاج إلى مخطط و سياسات تدرس مسبقا بشكل دقيق لتشخيص المشكلات ، و مشاركة جميع الموظفين في هذه العملية لتبادل الآراء و الأفكار حولها لإحداث التكامل في أفكار وقدرات أعضاء الفريق جميعا للوصول إلى الهدف المرغوب تحقيقه.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>-مندوب حباس الرشيد،"تصورات القادة التربويين في منطقة حائل للتطوير الإداري من وجهة نظرهم"رسالة ماجستير غير منشورة(جامعة مؤتة بالمملكة العربية السعودية:كلية العلوم التربوية ،2010)،ص.9.

<sup>2</sup>-آل دحوان، مرجع السابق الذكر، ص.18.

<sup>3</sup>- الرشيد ، مرجع السابق الذكر، ص. 9 .

## 3- الاستشراف:

عملية التطوير الإداري لا تهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة فقط و إنما تعمل على تدارك هذه المشاكل والعقبات قبل وقوعها من خلال استشراف المستقبل و تحدياته ومعرفة ما فيه من فرص و تهديدات للاستفادة من الفرص و توظيفها و العمل على تلافي التهديدات.(1)

## 4-الاستناد إلى النظريات و البحوث العلمية:

لا يمكن أن تتكون أية منظمة إلا بتوفير موظفين يتميز كل واحد منهم بأهداف و دوافع و طموحات و قيم و اتجاهات مختلفة، لذلك يستعين التطوير الإداري بالدراسات المتعلقة بالجانب السلوكي لدراسة سلوك هؤلاء الموظفين جيدا و المناخ السائد داخل تلك المنظمة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

## 5-التطوير الإداري مسؤولية الإدارة العليا:

التطوير الإداري من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة ، إلا أن الالتزام الأكبر به يقع على عاتق الإدارة العليا، بحيث نجد المسؤولين بحكم طبيعة وظيفتهم قادرين على اتخاذ قرار حول إحداث عملية التطوير الإداري داخل المنظمة ، في حين يساهم الموظفون ذوي المستوى الأدنى بالمشاركة في هذه العملية لأنهم يدركون تماما تلك المشاكل التي يواجهونها يوميا.(2)

<sup>1</sup> - القحطاني، مرجع السابق الذكر، ص. 68.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ص 67، 68.

## 6-ارتباط التطوير الإداري بالبيئة:

على المنظمة أن تلتزم بالتكنولوجيا الحديثة لمواكبة البيئة الخارجية المحيطة بها و سهولة التعامل معها، فتجاهل المحيط الخارجي يتسبب في فشل عملية التطوير الإداري بالكامل، لذلك يجب أن ترتبط العملية التطويرية بهذه البيئة بما لديها من عادات وتقاليد ومبادئ وثقافة لأن بعض الأفكار والأساليب التطويرية تأسست في بيئة تختلف في كثير من معطياتها عن البيئة المحيطة بعملية التطوير لذلك تعد العلاقة بين التطوير والبيئة المحيطة في غاية الأهمية.(1)

## الفرع الثاني:أساليب التطوير الإداري

تشكّل عملية التطوير الإداري جانباً مهماً في أيّة منظمة فمن خلالها يتم تحقيق تطورها ونجاحها، و هي تعتمد على أسلوبين في غاية الأهمية من أجل تحقيق ذلك، و يتمثلان فيما يلي:

## 1-تنمية الموارد البشرية:

يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها: "عملية زيادة المهارات و الطاقات والمعلومات لدى الموظفين في الإدارة".(2) بمعنى رفع مستوى الموظفين سواء كان ذلك في المعارف أو الخبرات من أجل تحقيق التطوير الإداري للمنظمة، حيث تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق نتائج إستراتيجية تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة و تمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تقوم بها، و يمكن تحقيق ذلك عن طريق التدريب و التكوين.

(أ)-التكوين:

<sup>1</sup>-آل دحوان، مرجع السابق الذكر، صص.17،18.

<sup>2</sup>-عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة:مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة(جامعة بسكرة:كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،2014/2015)، صص.35،36.

عملية التكوين هي: "مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً و التي تستهدف تزويد الموظفين بالمعارف، المهارات، المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة".<sup>(1)</sup> أيّ عملية التكوين تشترط في الأساس التخطيط المسبق لها ، حيث تساعد الموظفين على كسب خبرات و معارف جديدة لتسهيل قيامهم بالأعمال اليومية. و تحدد المنظمة الأسلوب الذي تستخدمه في التكوين، و من أهم هذه الأساليب ما يلي:

(1)-المحاضرات: هو الأسلوب الشائع و يصلح لإكتساب المعلومات و المعارف فيما يخص قواعد العمل و الإجراءات و غيرها.

(2)-دراسة الحالات:تستخدم هذه الطريقة لإكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية منه تحليلها،إتخاذ القرار المناسب،و اختيار أسلوب العلاج،و لهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون.<sup>(2)</sup>

(3)-المناقشة:يتم تبادل المعرفة و الأفكار و الآراء حول موضوع معيّن،و يقوم المكون بإدارة و توجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للموضوع أو المشكلة المعروضة، وتسمح المناقشات بتنشيط الأفكار،و تتمي عند المتكولين القدرة على التحليل و المقارنة حيث يصبحون أكثر استعداداً لتغيير اتجاهاتهم بعد المناقشة.

(4)-التناوب الوظيفي:وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل الموظفين داخل المنظمة من قسم لآخر، ومن خلاله يمنح للموظفين مجالاً للتوسع كالوظائف المختلفة و المهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف.<sup>(3)</sup>

و أيّا كان نوع التكوين الذي تستخدمه المنظمة فإنه يجب أن يتوفر على مجموعة من الأسس التي تضمن عملية التحصيل الجيد، كالاستمرارية في التكوين،العدالة في توزيع

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>2</sup>-محمد الأمين العربي،"دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"،مذكرة ليسانس غير منشورة(جامعة أبو بكر بلقايد:كلية العلوم الاقتصادية،2013/2014)،ص.14.

<sup>3</sup>-بلال جغري،"فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات-قسنطينة-"،رسالة ماجستير غير منشورة(جامعة قسنطينة:كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،2008/2009)،ص.121،122.

الدورات التكوينية، الوقت المناسب و الكافي لإجراء التكوين و هذا كله سيساهم في تجاوز نقاط الضعف التي يعاني منها الموظف و يتمكن بذلك من تصحيح أخطائه الأمر الذي يساعد في تحقيق التطور الفعلي في المنظمة خصوصا مع عصر التكنولوجيا الحديثة الذي تسعى أغلب المنظمات إلى تطبيقه.

(ب)-التدريب:

يستهدف تنمية المهارات و القدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء ويمكن تعريفه بأنه: " عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الموظف، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل"، أو هو بمثابة: " أداة هامة لتحسين معارف و مهارات الموظف إلى جانب اتجاهاتهم و سلوكياتهم أي في كيفية أدائهم للعمل بصورة أفضل و أنسب، وتغيير اتجاهاتهم نحو العمل".<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن القول بأن عملية التدريب تساعد على تطوير مهارات و خبرات الموظفين واكتسابهم معارف جديدة من أجل تسيير شؤون المنظمة لكن ليس بشكل دائم، بمعنى لا يمكن أن يكون تدريباً تاماً أي لا يمكن تحسين مستوى الموظف بصفة شاملة نظراً للتجديدات الحاصلة في العالم، إنما يكون في حالة مستمرة و دائمة للتعلّم و تحسين المستوى وفق مختلف التعديلات و التجديدات التي تجيد بها العولمة.

و على هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق منظمة للتدريب و من أهم هذه الساليب نجد:

(1)-التدريب داخل أو في مكان العمل:

<sup>1</sup>-المرجع نفسه،ص.36.

يمكن أن يكون هذا التدريب عن طريق الرئيس المباشر أو رئيس الموظفين ،أو عن طريق موظف قديم لكسب الخبرة منه، و يمكن أن يكون التدريب عن طريق التجربة أو محاولة القيام بالعمل أي أن تمنح للموظف فرصة القيام بالعمل بصورت تجريبية تحت ملاحظة المتدرب.(1)

(2)-التدريب خارج العمل:

أي تدريب الموظفين خارج أوقات العمل كالمحاضرة التي تعد كأسلوب تقليدي في التدريب إلا أنها تبقى من انجح أساليب الاتصال الشفوي المعمول به ، مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء و المتخصصين من المدربين.أو التدريب عن طريق التلمذة أي يتعلم المتدرب وفقا لهذه الطريقة على يد معلم محترف متمكن من حرفته مثل أعمال الكهرباء.(2)

يحتاج التكوين دائماً إلى دعمه بعملية التدريب، أيّ تطبيق ما تمّ تعلمه نظرياً في الواقع العملي حتى يتم التأكد من مدى الاستفادة مما تمّ تعلمه أو عرضه على الموظفين، لذلك فهما عمليتين أساسيتين ينبغي عدم فصلهما في أيّ إدارة إن أريد تحقيق التطوير الإداري فكلّما كان الموظف مكوناً و مدرباً على استخدام كافة الوسائل و الإمكانيات لإتمام المهام المنوطة به كلما حققت المنظمة التطوير الإداري المنشود.

<sup>1</sup>- هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيو")"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة:كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، 2005/2006)، ص ص. 82-84.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص ص. 84-88.

## 2-تحسين الجهاز الإداري (مادياً و مالياً):

إن تحقيق المنظمة لعملية التطوير الإداري يستلزم الاهتمام بإصلاح و تنمية جهازها الإداري من حيث الجانبين المادي و المالي، فكلما حقق هذا المبتغى كلما فكر الموظف في تطوير الإدارة و على العكس من ذلك فإن كان هذا الأخير يعاني من نقص أو انعدام الإمكانيات المادية خصوصاً في وقتنا هذا، كعدم وجود آلات الطباعة في المكاتب، الهواتف، الاضاءة،الكمبيوتر،التدفئة،فإنه سينشغل بضرورة توفيرها و يكون ذلك على حساب أدائه لمهامه، فيكون هذا الأداء سيئاً و غير مقبول و بالتالي لن تتحقق عملية التطوير الإداري عكس الموظف الذي يكون مرتاحاً من الناحية المادية في عمله و الذي سيحاول قدر المستطاع الانشغال و التفكير بكيفية تطوير و تحسين إدارته.

و الشيء ذاته ينطبق على الجانب المالي ، فإن أرادت المنظمة تحقيق التطوير الإداري فيها ينبغي أن تصلح(تغير) من مصادر أموالها المعهودة،أي تبدع في اكتشاف مصادر أخرى تجني منها فائضاً مالياً أكبر يريحها و يريح الموظف أيضاً و بذلك ستتحقق عملية التطوير الإداري.

### المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة بالمشاركة والتطوير الإداري

تعد المشاركة عنصرا مهما في حياة المنظمات فهي الوسيلة الوحيدة التي تضمن للإدارة وصولها إلى التطوير الإداري الذي يتميز هو أيضا بالعمل الجماعي والتعاوني فنجد علاقة المشاركة بالتطوير الإداري علاقة تكاملية، إذ لا يمكن أن يتحقق التطوير الإداري على أرض الواقع دون وجود مشاركة فعلية.

#### المطلب الأول: العوامل المساعدة على تحقيق التطوير الإداري والنتائج المنجزة عنها

لكي تحقق الإدارة بالمشاركة التطوير الإداري في المنظمة يجب توفر مجموعة من العوامل المساعدة في ذلك، مما يترتب عنها مجموعة من النتائج الإيجابية. و قد تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين وفقا لما يلي:

#### الفرع الأول: الإدارة بالمشاركة كعامل أساسي لتحقيق التطوير الإداري و مظاهر ذلك

تعتبر الإدارة بالمشاركة احد الطرق الأمثل و الأنسب في تحقيق التطوير الإداري في المنظمات نظرا لما تتميز به من روح المبادرة و التعاون بين الموظفين بهدف تنمية قدراتهم و التحسين من مستوى منظماتهم و تطويرها، و يتحقق ذلك بإتباع مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:

#### 1-الالتزام بالضمير الأخلاقي :

تعتبر الضوابط الأخلاقية من المبادئ الأساسية للمنظمة الناجحة، فالالتزام بها ضروري في الممارسات الإدارية لتصحيح الخلل في الإدارة فهي تساعد على الرقي بالسلوك الوظيفي، الوفاء ، الثقة، الاحترام وتجنب الغش في العمل.<sup>(1)</sup> أي أن العمل الإداري يشترط في تسييره توفر ضوابط أخلاقية تتحكم في سلوك الموظف إثر تعامله مع الآخرين، و يجب

<sup>1</sup>-ابراهيم، مرجع السابق الذكر، ص 65.

على المنظمة أيضاً أن تعي بشكل كبير أهميته و تغيير السلوك السلبي والعمل على دعم السلوك الإيجابي فيهم، و ذلك من خلال حسن تعاملها معهم و تلبية احتياجاتهم المختلفة.

## 2- العدالة و المساواة :

إن المسئول الجيد هو الذي يساوي بين الموظفين و لا يفرق بينهم بل يحاول قدر المستطاع منح الفرص المتساوية للجميع مبتعداً عن كل ما قد يسبب مشاعر للحقد والضغينة بينهم، لأن وفاء الموظفين و إخلاصهم في العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعدل الإنصاف و العدالة من طرف المسئولين.<sup>(1)</sup> حيث يعود ضمان وفاء و إخلاص الموظفين في عملهم إلى المعاملات الحسنة التي تصدر من قبل مسؤوليهم ،الشيء الذي يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي و الحد من الصراع بين الموظفين و جعلهم كفريق واحد يعمل بتناسق من أجل تحقيق أهداف المنظمة ككل.

و تزداد أهمية الأخذ بمبدأ العدالة و المساواة في عملية اتخاذ القرارات خصوصاً المهمة منها لذلك يجب على المسئولين في المنظمة ضرورة تبني الأسلوب الديمقراطي المثالي، من خلال المشاركة التامة و المثالية للموظفين في اتخاذ كل القرارات ،فليست كل الآراء متساوية و من الصعب اتخاذ جميع قرارات المنظمة بالتصويت، فالأساس هو أن يكون لكل موظف الحق في محاولة التأثير على عملية اتخاذ القرار،عندما يؤثر هذا القرار عليه، ويصبح الموظفين بالتالي في إطار هذا الجو التشاركي واثقين أن الإدارة لن تتخذ قرارات تعسفية ضد مصلحة الموظفين.<sup>(2)</sup> و تعد مشاركة الموظفين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها فجميع المدارس الحديثة تؤكد على أهمية مشاركتهم في جميع مراحل العمل لأنه يعتبر كشكل من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم

<sup>1</sup> - حسين التهامي، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013)، ص. 185 .  
<sup>2</sup> - طباحي، مرجع السابق الذكر، ص. 63.

والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.<sup>(1)</sup> يعتبر عنصر الديمقراطية مبدئاً أساسياً من مبادئ الإدارة بالمشاركة فبدونه لا يمكن تحقيق المشاركة الفعلية في أية منظمة، لأن كل موظف يحب أن تكون له حرية تامة في التصرف و التعبير عن رأيه حول شؤون منظمته مهما كان مستواه الوظيفي و حتى إن كان رأيه غير صائباً المهم أنه له دور في تلك المنظمة و لم يوضع على الهامش بل عومل على نحو متساوي و عادل مقارنة مع غيره من الموظفين مهما اختلفت مستوياتهم.

### 3- العمل الجماعي:

بمعنى ضرورة انتشار روح العمل الجماعي بين جميع الموظفين داخل المنظمة لما له من أهمية و تأثير في تحقيق الأهداف المرسومة ، و يمكن تجسيد ذلك من خلال وجود نظام قوي للاتصال بينهم.<sup>(2)</sup> حيث تعد الروابط و العلاقات القائمة على أساس التعاون والتحلي بروح المبادرة بين الموظفين من الأمور التي تجعلهم متففين على كل التغيرات التي تحدث في المنظمة ، و حل الخلافات بشكل إيجابي و فعال، الشيء الذي يؤثر إيجاباً على المنظمة و يحول دون خلق و وجود المظاهر السلبية فيها كالحقد، الغش، عدم الثقة.... الخ.

### 4 الاتصال:

يجب على كل منظمة أن تعمل على فتح جميع قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية حيث يساهم ذلك في تقوية العلاقات القائمة بين المنظمة و الموظفين ، و يساهم في تحقيق التنسيق و التفاعل الإيجابي بشكل كبير بينهم و لاسيما في بيئة العمل المعقدة كما يساعدهم على القيام بالعمل بشكل فوري و سريع،<sup>(3)</sup> و يعد عامل الإتصال بالنسبة للمنظمة عملية حيوية ذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية لمساعدة المعنيين في الحصول

<sup>1</sup> - العياشي، مرجع السابق الذكر، ص. 70.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص. 188.

<sup>3</sup> - نجلة يونس محمد آل مراد، راند حسن محمد حسين، "جودة العمل الإداري و دورها في تعزيز المكانة الذهنية للمنتجات دراسة تحليلية لآراء عينة مدراء بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، ع. 14، م . 5، (2009)، ص. 13، 14.

على المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم و التنسيق بينهم و بين زملائهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

## 5-الاتجاه:

يعد الاتجاه أيضا من الأمور الأساسية التي ينبغي على المنظمة أن تركز عليها جيّداً، لأنها تتكون من مجموعة من الموظفين و كل واحد تختلف طريقة تفكيره عن الآخر، و يمكن أن تكون هذه الأفكار سلبية أو إيجابية لهذا على المنظمة أن تدرك هذا الاتجاه لكي تشجع الاتجاه الإيجابي لدى موظفيها، و لهذا كان الاتجاه من الموضوعات التي اهتم بها الباحثون و لقد وردت مفاهيم عديدة للاتجاه فهناك من يرى بأنه: "وجهة نظر الفرد نحو الشيء".<sup>(2)</sup> فالإتجاه هو: " أحد المحددات و المقاييس النفسية التي تفسر و تتحكم في سلوك الموظف داخل المنظمة".<sup>(3)</sup> فمن بين فوائد الاتجاه نذكر:

- 1-يساعد الاتجاه على التنبؤ بسلوك الموظفين أثناء العمل.
- 2-يساعد الاتجاه غالباً الموظفين على تنظيم أنفسهم في بيئة العمل.
- 3-يعد الاتجاه قاعدة أساسية لإظهار ميول الموظفين التي يحملونها.
- 4-يعد الاتجاه عنصراً أساسياً للسلوك المستقبلي.<sup>(4)</sup>

## 6-السلوك:

لكل موظف سلوك معيّن في التعامل مع الأشياء لهذا السبب تعد دراسة السلوك مهمة للمنظمة، ففهم السلوك الإنساني ضروري لقيام علاقات اجتماعية سليمة،<sup>(5)</sup> ولقد وردت

<sup>1</sup>-جمال مراد، "تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس (laza)-نموذجاً"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة عنابة:كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2010/2011)، ص.42.

<sup>2</sup>-آل مراد، حسين، مرجع السابق الذكر، ص.14.

<sup>3</sup>-يوسف عنصر ، ناجي لينيم، "أهم المحددات سيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمال التنظيمي " ،مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، ع.7، (جويلية 2014)، ص.173.

<sup>4</sup>-آل مراد، حسين، مرجع السابق الذكر، ص.15.

<sup>5</sup>-المرجع نفسه، ص.17.

مفاهيم عديدة للسلوك منها أنه: "يمثل أعمالاً علنية موجهة نحو استهداف غرض معين". و هناك من يعرفه على أنه: "الأسلوب الذي يتعامل به الفرد مع ما يواجهه سواء في بيئة العمل داخل المنظمة أو في حياته الخاصة". فالسلوك الإيجابي للموظف يتميز بالعمل والاجتهاد والمواظبة والتخطيط وعدم ترك الأمور للحظ والتخلي بروح المبادرة.<sup>(1)</sup> يعتبر السلوك من أهم العناصر التي يجب على المنظمة الاهتمام به ، ذلك أن كل موظف له سلوك معين داخل المنظمة، وهدف المنظمة هنا أن تجعل موظفيها يعملون بتناسق فيما بينهم ، و توجيه سلوكهم نحو هدف المنظمة.

### 7-التحفيز:

يجب على كل منظمة أن تتمكن من إنشاء محيط يتسم بتنوع نظام التحفيز بين المكافآت المادية والمعنوية التي تمنح حسب مستوى الأداء ،وذلك لتشجيع الموظفين على تطوير المهارات وتحمل المزيد من مسؤولية اتخاذ القرارات وتعزيز العمل الجماعي.<sup>(2)</sup> ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين أساسيين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية وقد تكون الحوافز موجهة للأفراد (فردية) أو للمجموعة.<sup>(3)</sup>

و أيا نوع من الحوافز المقدمة للموظف فينبغي على المنظمة أن تعي بشكل كبير أهميتها و ضرورة منحها بصفة مستمرة لأنّ الاعتراف بقدرات الموظفين و تقديم المكافآت لهم ينعكس بشكل جيّد على نفسيّتهم مما يزيد من تعاونهم مع المنظمة.

و تعد الحوافز غير المساوية لجهود الموظفين أو حرمانهم منها تماما من الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي مما يؤثر سلبا على مستقبل المنظمة،<sup>(4)</sup> فالحوافز تلعب دورا

<sup>1</sup> - المكان نفسه.

<sup>2</sup> - طباحي، مرجع السابق الذكر، ص. 93.

<sup>3</sup> - الرفاعي، مرجع السابق الذكر، ص. 85.

<sup>4</sup> - المكان نفسه.

هاما ومؤثرا على مستوى الأداء الوظيفي و زيادة الإنتاج، إذ أن نقصها أو تقليصها أو حرمان الموظف منها يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على أدائه.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: مظاهر تحقيق التطوير الإداري

هناك مجموعة من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها على مستوى المنظمة ككل من خلال الإدارة بالمشاركة فيما يتعلق بالتطوير الإداري الذي يظهر سواء على الموارد البشرية أو الجهاز الإداري ككل (معدات و إمكانيات مادية).

#### 1-الإبداع و الابتكار:

العمل الإبتكاري أو الإبداعي هو عملية متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الموظفين للتوصل إلى شيء جديد و نافع للمنظمة، فيعتبران أهم العناصر للقضاء على الفجوة الكبيرة التي حدثت بين التطور التكنولوجي السريع و التقدم الإداري الذي ما زال يسير بخطى بطيئة.<sup>(2)</sup> ذلك أن اعتماد المنظمة لمبدأ المشاركة في عملية صنع القرارات تشجع على خلق أفكار جديدة غير مألوفة أو فريدة من نوعها سواء كانت تتعلق بالخدمة أو الإجراءات أو العمليات أو الإستراتيجيات و بها يتم تحقيق أهداف المنظمة

#### 2-القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة:

المنظمات التي تسير أمورها بشكل تقليدي لا تستطيع تلبية حاجيات المجتمع المحلي المتعامل معها ( المواطنين، المنظمات الأخرى) لذا يجب عليها مواكبة التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي كالتكنولوجيا الجديدة، و ازدياد احتياجات المواطنين،<sup>(3)</sup> و على العكس

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>2</sup>-بوقفور، مرجع السابق الذكر، ص.105.

<sup>3</sup>-المرجع نفسه، ص.100.

نجد المنظمات ذات النمط التشاركي قادرة على تلبية كل هذه الاحتياجات لأنها تملك قنوات الاتصال و تعدد الطاقات الفكرية المتوفرة.<sup>(1)</sup> حيث تعد الإدارة بالمشاركة أحسن الطرق لتحقيق عملية التطوير الإداري التي تعتبر غاية تسعى كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها من أجل تحقيقها، لأن المحيط الخارجي يشهد تطورات و تغيرات تكنولوجية سريعة و من الواجب عليها أن تواكب هذا العصر، و هذا يتحقق بفضل قنوات الاتصال التي تسمح للموظفين بالعمل بشكل جماعي و متناسق.

### 3- الجودة في العمل الإداري:

بمعنى تحقيق النوعية الجيدة في الخدمات المقدمة من طرف الموظفين الذين استثمروا مختلف جهودهم الفكرية و البدنية في سبيل تقديم منتجاتهم أو خدماتهم في أحسن صورة،<sup>(2)</sup> حيث تعرف الجودة على أنها: "محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المنظمة ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية و البشرية و التكنولوجية".<sup>(3)</sup> و لا يتحقق هذا الاستغلال الأمثل إلا من خلال العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة الجماعية فكل النشاطات التي يقوم بها الموظفون بالتعاون و المشاركة تحقق الجودة في العمل، لأن العمل الجماعي يثري من معارف الموظفين و يحسّن من مستوى أدائهم مما ينعكس إيجاباً على الخدمة المقدّمة من طرفهم وبالتالي يتم تطوير المنظمة.

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>2</sup>- آل مراد، حسين، مرجع السابق الذكر، ص.13.

<sup>3</sup>- شرف الدين مومن، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2011/2012)، ص.62.

## 4-التكنولوجيا الحديثة:

التكنولوجيا لها دور رئيسي في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري،<sup>(1)</sup> حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري و تطوير أساليبه و توفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة،<sup>(2)</sup> والتحسين من أداء المنظمة وتحقيق الجودة بشكل أفضل. أيّ التقنيات الحديثة هي ضرورة حتمية تفرضها التغيرات العالمية من أجل الحد من الأخطاء التي يقع فيها الموظفون غالباً و تسهيل إجراءات العمل الإداري.

## 5-المنافسة (للمؤسسات ذات الطابع التجاري):

المنافسة تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المنظمات و محاولة كل منها كسب الريادة في السوق و ذلك باعتماد عدة سياسات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لكن هذا يشترط العمل مبدأ الإدارة بالمشاركة الذي يمكّن المنظمة من القيام بالتحديث المستمر لسياساتها و تتبع متغيرات البيئة الخارجية.<sup>(3)</sup> فعلى المنظمات اليوم أن تعي بشكل كبير أهمية الإدارة بالمشاركة لأن العمل المشترك و الجماعي بين الموظفين تعد القوة المساندة لها من أجل تحقيق أهدافها و بالتالي تصبح قادرة على منافسة غيرها.

<sup>1</sup> -chawki gaddes, « l'administration électronique et la diffusion des données publique », thèse de magistère non publiée (université de tunisie : faculté des science juridique politiques et sociales ,2004),p.797.

<sup>2</sup> -المكان نفسه.

<sup>3</sup> -مومن، مرجع السابق الذكر، ص.56.

## 6- تعزيز الثقة :

تساهم الثقة في تحقيق الرؤية المشتركة والهدف المشترك ، وتلعب دورا أساسيا في زيادة الاتصال والحوار، فهي تؤدي إلى تسهيل تبادل وتشارك الموظفين فيما بينهم ومع المنظمة في ما يمتلكونه من معارف و خبرات و مهارات.(1)

## 7- السرعة في إنجاز المهام:

السرعة في أداء الخدمة تتطلب العمل بشكل مشترك و متناسق بين الموظفين، فمن خلال المشاركة يتم مناقشة المواضيع المختلفة التي تتطلب في الأساس آراء مختلفة و متنوعة من أجل الوصول إلى القرار النهائي السليم أو الحل المناسب في أسرع وقت ممكن.

## 8- التقليل من معدّل الأخطاء:

العمل الجماعي و المشترك يقلل من الأخطاء التي يرتكبها الموظفون عادة، فمن خلاله يتم جمع آراء و اقتراحات متعددة مما يجعل الموظفين أكثر كفاءة، و يعطي الفرصة للتعلّم من أصحاب العقول الناضجة حول كيفية تسيير شؤون المنظمة و بأقل قدر ممكن من الأخطاء.

## 9- التقليل من الشكاوي:

الشكاوي هي أولى المؤشرات التي تعبّر عن الرغبة في ترك المنظمة و هي توجي إلى وجود مشاكل و معاناة مهنية لدى الموظفين و كلّما قلّ معدّل الشكاوي عبّر ذلك على مدى استقرار الموظفين في المنظمة. (2) و يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة الأسلوب الأنسب الذي يساهم في التقليل من معدّلاتها لأن إتاحة فرصة المشاركة للموظف تجعله راضٍ عن عمله وبالتالي يتم تحقيق الاستقرار الوظيفي.

<sup>1</sup>- طبّاحي، مرجع السابق الذكر، صص.95-104.

<sup>2</sup>- مراد خلاصي، "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة:كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، 2006/2007)، صص.173.

## 10- تحقيق الرضا الوظيفي:

إن شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة تزيد من درجة الرضا الوظيفي الذي يعتبر كمجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الموظف نحو العمل الذي يشغله ، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية ،فكلما كان تصور الموظف أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو عمله إيجابية والعكس صحيح .<sup>(1)</sup> فإذا كانت المنظمة تفتح باب الحوار مع موظفيها و تستمع لمختلف آرائهم و أفكارهم فإن هذا الأمر سيساعد في شعورهم بالراحة و الاطمئنان و يجعلهم راضين عن أعمالهم و أعمال المنظمة ككل.

## المطلب الثاني : آثار غياب الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في المنظمة

من الأمور المعلومة أن عدم تقدير المنظمة للجهود التي تبذل من طرف موظفيها وعدم رغبتها في معرفة و سماع وجهات نظرهم تنعكس سلباً على عملهم و بالتالي على المنظمة ككل.

لذلك تحتاج كل المنظمات إلى خطط تفصيلية لكل الأعمال و إلى معدلات إنتاج محددة تقيس من خلالها مستويات الأداء و تتحقق هذه المخططات من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية لطرح إما إنشغالاتهم أو تحديد مستوى التقدّم و التأخر في العمل، ذلك أن الإدارة بالمشاركة تحدد الأهداف المرغوب تحقيقها بشكل جماعي،<sup>(2)</sup> فكلما كانت نسبة المشاركة داخل المنظمة أقل كلما نقص مستوى الأداء للموظفين حيث تضعف لديهم نسبة الشعور بالمسؤولية وبالتالي ينخفض حماسهم للعمل وتتنخفض معدلات إنتاجهم<sup>(3)</sup>، حيث يتأثر الموظف بالمناخ السائد في المنظمة أو البيئة الداخلية لها، فإذا كانت إيجابية أي تتوفر على شروط الإدارة بالمشاركة فهذا ينعكس على أداء الموظف إيجاباً و يصبح أكثر التزاماً

<sup>1</sup>- إيناس فؤاد نواوي فلمبان ،"الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة أم القرى بمكة :كلية التربية ، 1428هـ/1429هـ)، ص. 42.

<sup>2</sup>- إبراهيم ، مرجع السابق الذكر، ص. 40.

<sup>3</sup>-المكان نفسه.

في العمل أما إذا كان العكس فسيؤثر ذلك سلباً عليه، لأن المشاركة تساعد على تحقيق الممارسات الابتكارية في الوظيفة و إمكانية التعلم السريع للمعارف بينما تؤدي البيئة الرديئة أي إنعدام الإدارة بالمشاركة إلى انخفاض مستويات الأداء.<sup>(1)</sup>

و بالتالي يمكن عرض النتائج السلبية التي يسببها غياب أو عدم العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة في المنظمة على عملية التطوير الإداري فيما يلي:

### 1-خوف المديرين من التغيير:

هناك بعض المديرين الذين تتعدم فيهم الرغبة في الابتكار و الإبداع في عملهم و هذا خوفاً من نتائج التغيير رغم أن عملية التطوير الإداري تعتمد على إشراك الموظفين فيها، إذ أن هذه الفئة يمتلكها الخوف من عمليتي التغيير والتطوير ولا يدركون انه أمر ضروري يجب العمل به منه طالما أنهم قادرون على تحقيق أهدافه وهذا من خلال اشتراك الموظفين في هاتين العمليتين.<sup>(2)</sup> هناك بعض المسؤولين الذين تتعدم فيهم الرغبة في الابتكار و الإبداع في عملهم و هذا خوفاً من نتائج التغيير رغم أن عملية التطوير الإداري تعتمد على إشراك الموظفين فيها.

### 2-نقص الكوادر البشرية المتخصصة:

تعد الكوادر البشرية المتخصصة والمدرية جيداً هي الركيزة الأساسية في العملية التطويرية لأن وجودها يجعلها تقوم على الأسس العلمية، و يعد أمراً في غاية الأهمية لنجاحها<sup>(3)</sup>، حيث تحتاج عملية التطوير الإداري إلى الموارد البشرية المكونة تكويناً جيداً والتي تتمتع بمستوى علمي جد عال من أجل تسيير المنظمة على أحسن وجه، و تعد الدورات التكوينية للموظف أمراً مهما للرفع من مستوى كفاءته، و عدمها قد يؤدي إلى النقص في

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص.41.

<sup>2</sup>- آل دحوان، مرجع السابق الذكر، ص.18.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص.19.

مهاراته و معارفه، مما ينعكس سلباً على الخدمات المقدمة من طرفه، و تنعكس بالتالي على مستوى أدائه لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن لا تقتصر على تهيئة القوى العاملة بل أن تسعى جاهدة من رفع الكفاءة الإنتاجية لديها عبر تكثيف البرامج التدريبية الخاصة واحتياجاتهم.<sup>(1)</sup>

إن فشل المنظمة في أداء مهامها و تحقيق الإنتاجية يتوقف إلى حد كبير على نقص المهارات و المعارف لدى الموظفين ذلك لعدم مشاركتهم في عملية صنع القرار ، لأن العمل الجماعي يكسب الموظفين خبرات و معارف جديدة من أصحاب العقول الناضجة و بالتالي يرفع من مستوى أدائهم، لكن في حالة ما إذا تنعدم المشاركة الفعلية في المنظمة لا يمكن أن تحقق التطوير الإداري.

### 3- الإهمال و اللامبالاة:

إن درجة انخفاض الرضا الوظيفي ينعكس على مدى الاهتمام والانضباط أثناء قيام الموظفين بالمهام والواجبات، مما ينجر عنه قيامهم بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.<sup>(2)</sup> ذلك أن السلوك السلبي الذي يترتب عن الموظفين هو في حقيقة الأمر ردّ فعل للمعاملات السيئة التي تبدر من قبل المسؤولين، كعدم إعطائهم فرصة للتعبير عن رأيهم في شؤون المنظمة، و عدم الثقة بقدراتهم، فكل هذه الأمور تنعكس سلباً على الموظف مما يجعله مهملًا لعمله.

و يعد الموظف من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بما يملكه من معارف و أفكار جديدة إثر مشاركته المستمرة في عملية صنع القرار، ففي حالة ما إذا كانت المنظمة لا تعمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة و لا تشجع الموظفين على العمل كفريق واحد متناسق فإن

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص.39.

هؤلاء الموظفين سيفقدون لا محال لحماسهم في العمل، و هذا بطبيعة الحال ينعكس سلباً على الخدمة المقدمة من طرفهم ،حيث تصبح المنظمة عاجزة عن تحقيق الجودة و النوعية، و هذا ما يجعلها غير قادرة على منافسة المنظمات الأخرى و لا يمكنها من مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية.

#### 4-كثرة الشكاوي:

يعد الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل من الأسباب التي تدفع بالموظفين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لمسئولهم ، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا من عدمه لدى الموظف الأمر الذي يتوجب على الإدارة أخذه بعين الاعتبار و تحليله بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.<sup>(1)</sup> و تؤدي كثرة الشكاوي داخل المنظمة إلى حالة التذمر و الاستياء خصوصاً إذا كانت تلك المنظمة لا تأخذ بمبدأ الإدارة بالمشاركة ولا تعطي له حق في إبداء رأيه حتى و إن كان صائباً ، فهنا يجد الموظف نفسه على الهامش و هذا ما يدفعه إلى التعبير عن رفضه للنظام السائد داخلها.

#### 5-الاقتصار على الوسائل التقليدية في العمل:

يعد عدم تبني المنظمة للإدارة بالمشاركة سبباً أساسياً في عدم تحقيق التطوير الإداري في المنظمة خصوصاً ما يتعلق بالموارد المادية المستخدمة فيها الشيء الذي يجعلها تقنقد تعتمد فقط على الوسائل التقليدية بدل من الإعتماد على التقنيات الحديثة، ذلك أن أساس نجاح المنظمة في تحقيق التطوير الإداري يعتمد على الجهود البشرية المشتركة التي تسعى جاهدة من أجل تطوير منظماتها و الاطلاع على كل جديد من خلال التبادل في المعلومات الحديثة.

<sup>1</sup>زاهية عزيزون، "التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة- وحدة نويميديا بقسنطينة-"،رسالة ماجستير غير منشورة(جامعة سكيكدة :كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،2006/2007)،ص.112.

## 6-الروتين:

إذا كانت المنظمة لا تعمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة فهذا يشكل عليها نوع من الروتين الذي قد يحد من قدرتها على الإبداع و الابتكار، و هنا تجد نفسها غير قادرة على تحقيق أهدافها حيث يصعب عليها التغلب على مختلف المشكلات و العقبات التي تواجهها في العمل و يعيق من تحقيق التطوير الإداري فيها، حيث يكون الجديد في حالة وجود تبادل للأفكار، و المنظمة التي تميل فقط إلى العمل دون حوار أو اجتماع يؤدي بها إلى التعقيد فقط بالتسيير التقليدي الذي لا جديد فيه و الذي يؤدي إلى الروتين.

## 7-عدم الرضا الوظيفي:

يعتبر عدم الرضا الوظيفي أو انخفاض معدّله لدى الموظفين من العوامل السلبية التي تسبب في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية (كالمشاركة في اتخاذ القرارات).<sup>(1)</sup> ذلك أن المنظمات التي تدار بشكل تقليدي تسبب الكثير من الصراعات داخل المنظمة بسبب عدم الاهتمام بالعنصر البشري و إقصائه من المشاركة في عملية صنع القرارات، لهذا يجب على المنظمات أن تعي أهمية و دور الموظف و القدرات التي يمكن أن يحملها إثر مشاركته في هذه العملية، لأن في حالة إهماله أو إقصائه منها لا يمكن أن يثري من معارفه و لا يمكنه أن يخلق لتلك المنظمة شيء جديد أو ما يسمى بعدم الابتكار والإبداع و بالتالي ينعكس سلبيًا على أدائه في العمل، الشيء الذي لا يمكن أن يحقق التطوير الإداري للمنظمة حتى و إن حققت شيئًا فيكون نسبيًا.

<sup>1</sup> - المكان نفسه.

## 8-الإضراب :

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا الوظيفي و به يتم التعبير عن حالة التذمر وحالة الفوضى والإهمال التي يعيشها الموظف داخل المنظمة حيث يلجأ هذا الأخير إلى الإضراب كرد فعل على الوضعية التي يعيشونها.<sup>(1)</sup> حيث يعد الإضراب الطريقة التي يعبر بها الموظف عن رفضه للنظام القائم و السائد داخل المنظمة التي يعمل فيها و هو يعيق من تحقيق عملية التطوير الإداري.

## 9-التسيب الإداري:

يعد التسيب الإداري من العوامل التي تعيق نجاح التطوير الإداري حيث يقوم الموظف بتصرفات سلبية كالتأخير، التغيب عن العمل، عدم احترام مواعيت العمل ، التكاثر في انجاز المهام و عدم الالتزام بأوامر و تعليمات المسؤولين... الخ، هو ما يتسبب بدوره في انخفاض معدل أدائه مما ينعكس سلبا على المنظمة أيضا، إذ يعرف التسيب الإداري على أنه: "تخلي العاملين و انصرفهم عن أداء واجباتهم و عدم بذل المفترض و المتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل و إلى تدني مستويات الكفاءة لدى الموظفين".<sup>(2)</sup> ذلك أن عدم مشاركة الموظف في عملية صنع القرار قد يؤدي إلى خلق التوترات والصراعات الداخلية بصفة دورية ، مما يؤثر سلبا على مستقبل المنظمة و عدم تطويرها.

<sup>1</sup>- مروان أحمد حويجي، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتخاذ لجان العمل الصحي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة غزة: كلية التجارة، 2008)، ص.38.

<sup>2</sup>- دلال غلوسي، "الرقابة الإدارية و التسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -تبسة" رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 2014/2015)، ص.102-109.

**10- غياب الاستقرار الوظيفي:**

إن فشل الإدارة بالمشاركة يتسبب في ظاهرة دوران العمل التي يقصد بها: " حركة الموظفين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة ، و تشمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المنظمة سواء بإرادتهم أو الفصل أو نقل من قبل المنظمة نفسها أو حتى لأسباب قهرية كالوفاة، التقاعد بقوة القانون، و الموظفين الداخلين إليها أي المعينين حديثاً فيها أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين لها.<sup>(1)</sup>

تسعى كل منظمة إلى تحقيق عملية التطوير الإداري ، لكن قبل كل شيء يجب عليها أن تضع مبادئ فعالة لتسيير أمورها و حسن إدارتها، لكن في حالة ما إذا كانت تفتقر إلى العوامل الإيجابية التي تساعد في تحقيق ذلك، فإن ذلك سيتسبب لا محال في حدوث نتائج سلبية تعود عليها بالخسائر سواء في الإمكانيات المالية أو البشرية، و في هذا الإطار تجد المنظمة نفسها غير قادرة على سد احتياجاتها و غير قادرة على التعامل مع البيئة المحيطة بها الشيء الذي يؤدي إلى عرقلة مسار نجاحها ، فكل هذه الأمور تعيق من نجاحها وتحقيق عملية التطوير الإداري فيها.

<sup>1</sup>- "الدوران الوظيفي(دوران العمل)"، ص.1، في الموقع:

## خلاصة الفصل الأول:

انطلاقاً مما سبق عرضه يمكن القول أن الإدارة بالمشاركة تعتبر من الأساليب التي تلجأ إليها الإدارات للتحسين من مستواها و تطورها، و هذا راجع للإمكانية الاستغلال الأمثل لطاقات العنصر البشري من خلالها و ضمان استقرارها و تطورها، حيث يتمكن الموظف من خلال مشاركته في عملية صنع القرارات من تنمية معارفه و تطويرها عبر قنوات الاتصال المفتوحة بين مختلف المستويات و تبادل المعلومات و المهارات، الشيء الذي يجعله قادراً على تسيير أمور الإدارة على أحسن وجه ، و هذا بطبيعة الحال ينعكس على تلك المنظمة بشكل إيجابي و يمكنها من تحقيق التطوير الإداري سواء على مستوى الأجهزة و المعدات أو على مستوى الموارد البشرية. و على العكس من ذلك كلما افتقد مبدأ الإدارة بالمشاركة في تسيير أيّ منظمة كلما أدى ذلك إلى فشلها و عدم استقرارها الوظيفي والشيء الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تهديد استقرارها ككل، و منه تم إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة أنه: " كلما افتقدت المنظمة للإدارة بالمشاركة كلما انعدم الاستقرار الوظيفي".

## الفصل الثاني:

أثر الإدارة بالمشاركة على عملية  
التطوير الإداري خلال الفترة الممتدة من  
عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

## تمهيد

تتسم الكثير من منظمات دول العالم خصوصاً منها دول العالم الثالث من الانفرادية في اتخاذ وصنع القرارات، و التي تؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة تنعكس على مستويات الأداء و سلامة هذه المنظمات ككل، الشيء الذي يسبب الانغلاق و صعوبة التكيف مع المتغيرات العالمية ، و الجزائر هي الأخرى لم تسلم من هذا النوع من المشاكل فكثيراً ما نقرأ في وسائل الإعلام، خصوصاً منها المكتوبة نقص في كل من المشاركة و التطوير الإداري في الكثير من المنظمات، لذلك اتخذنا مقر ولاية تيزي وزو كحالة لدراسة هذه الإشكالية بمعنى هل هناك تطوير إداري أم لا؟ و بذلك هل كان اتخاذ قرار قائماً على أساس المشاركة أم تمّ على نحو فردي.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : تقديم عام لولاية تيزي وزو .

المبحث الثاني : مشروع التطوير الإداري في الجزائر 2012-2013.

المبحث الثالث: واقع الإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري في مقر ولاية تيزي وزو .

المبحث الرابع: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

## المبحث الأول: تقديم عام لولاية تيزي وزو

قبل التطرق إلى دراسة واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق التطوير الإداري على مستوى ولاية تيزي وزو، سيتم في هذا المبحث أولاً التعرف على مقر الولاية و هيكلها التنظيمي و صلاحياتها.

### المطلب الأول: تعريف ولاية تيزي وزو وهيكلها التنظيمي:

سيتم تناول في هذا المطلب تقديم تعريف لمقر ولاية تيزي وزو ، و بعدها سيتم التعرف على هيكلها التنظيمي، حيث تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين:

### الفرع الأول:التعريف بولاية تيزي وزو

قبل التطرق لتعريف مقر ولاية تيزي وزو، سيتم أولاً تقديم تعريف للولاية حسب ما جاءت به المادة الأولى من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 29 فيفري 2012. حيث تعتبر الولاية تلك: "الجماعة الإقليمية للدولة، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية، و هي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة، و تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و التشارورية بين الجماعات الإقليمية و الدولية".<sup>(1)</sup>

أيّ أن الولاية حسب هذا التعريف هي تلك الجماعة المحلية التي لها شخصية معنوية أي أنها منظمة يسيرها ممثل قانوني و هو الوالي ، و لها ذمة مالية أي تتمتع بالاستقلالية المالية أيّ أنها تتمتع بالحرية التامة في استعمالها، كما تمثل نوعاً من اللامركزية الإدارية حيث تقوم بتنفيذ السياسة العامة للدولة و تساهم في تحقيق التنمية المحلية و تحقيق طلبات المواطنين.

أمّا بالنسبة لولاية تيزي وزو أو كما يطلق عليها منطقة القبائل الكبرى فقد تأسست عام 1962، و تقع شرق الجزائر العاصمة<sup>(2)</sup>، يحدّها من الشمال البحر الأبيض المتوسط (80 كلم من السواحل) و من الجنوب ولاية بويرة، و يحدّها من الشرق ولاية بجاية، أما من الغرب

<sup>1</sup> - ج.د.ش، القانون رقم 07/12، المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، ع.12، المؤرخ في 21/02/2012، ص.8، 9.

<sup>2</sup> - "ولاية تيزي وزو" ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، ص.1، في الموقع:

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

ولاية بومرداس<sup>(1)</sup>، بحيث يبعد مقرها عن الجزائر العاصمة بحوالي 105 كلم، و تبلغ مساحتها 2,950 كم<sup>2</sup>، في حين يقدر عدد سكانها بحوالي 1.350.100 نسمة، أي بكثافة سكانية تعادل 316 نسمة/كم<sup>2</sup>. و تتميز ولاية تيزي وزو بطابع اجتماعيا خاص حيث يعيش السكان في المناطق الريفية على شكل قرى يصل عددها أكثر من 1400 قرية، و مناخ البحر الأبيض المتوسط هو السائد فيها ويغلب عليها الطابعين الفلاحي والتجاري في نشاطها، و تنقسم إدارياً إلى 21 دائرة و 67 بلدية،<sup>(2)</sup> و نسبة سكان المدن تصل إلى 405.030 نسمة، أما سكان الأرياف فتقدر 945.070 نسمة.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لولاية تيزي وزو

في هذا الفرع سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي لولاية تيزي وزو، حيث تتشكل الولاية من الوحدات التالية، وكل وحدة لها اختصاصات معينة:

\*الوالي: يمثل الهيئة التنفيذية.

\*الديوان.

\*المفتشية العامة.

\*الأمانة العامة.

\*مديرية التنظيم و الشؤون العامة.

\*مديرية الإدارة المحلية.

\*المجلس الشعبي الولائي: و يمثل هيئة مداولات.

\*الوالي:

عرفت المادة 110 من قانون الولاية رقم 07/12 المؤرخ في 29 فيفري 2012 الوالي بأنه: «ممثل الدولة على مستوى الولاية و هو مفوض الحكومة». <sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - "التعريف بولاية تيزي وزو"، منتديات ورقلة لكل الجزائريين و العرب، ص.1، في الموقع:

Ouargla 30 ,com>t13588\_topic ,(22/02/2018 ,11 :52) .

<sup>2</sup> - "ويكيبيديا ، الموسوعة الحرة"، مرجع السابق الذكر، ص.1.

<sup>3</sup> - "التعريف بولاية تيزي وزو" ، ص.1، في الموقع:

Bairak .yoo7.com >t9766-topic ,(28/02/2018,11 :30).

<sup>4</sup> -R.A.D.P Loi n°12/07, relative à la wilaya ,journal officiel ,n ° .12 ,correspondant au 21/02/ 2012,p.19.

بمعنى أن الوالي هو ممثل رئيس الجمهورية على مستوى الولاية و له كل الصلاحيات داخل إقليم الولاية من جهة كما أنه ملزم بتحقيق السياسة العامة للدولة من جهة أخرى.  
**\*الديوان:**

هو من الأجهزة الإدارية العامة للولاية و هو جهاز يعمل تحت سلطة الوالي: مكلف بـ:

- العلاقات الخارجية والتشريعات

- العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام.

- يتلقى رئيس الديوان في حدود اختصاصاته تفويضاً بالإمضاء من الوالي.

**\*الأمانة العامة:**

يترأس الأمانة العامة أمين عام الذي يحتل المرتبة الثانية بعد مركز الوالي لكون الأمانة العامة الجهاز الأكثر حيوية في إدارة الولاية، حيث تعمل على تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد ومراقبتها و متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي، والقرارات التي يخرج بها، بإضافة إلى تنشيط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق و المحفوظات و التلخيص و ينسقها .و تنقسم إلى ثلاث مصالح: مصلحة التلخيص، مصلحة الأرشيف، ومصلحة التوثيق.

(أ)-مصلحة التلخيص: لها ثلاث مكاتب:

(1)-مكتب الصفقات العمومية: مكلف بـ:

-إعداد ومتابعة أشغال لجنة الصفقات العمومية للولاية، كما يكلف بأمانة هذه الأخيرة.

-السهر على تطبيق التنظيمات السارية المفعول فيما يخص تنفيذ الصفقات العمومية.

(2)-مكتب التنسيق: متابعة القرارات الصادرة عن الحكومة، وإعداد كلّ الأشغال المتعلقة

باللجان الولائية ، والسهر على تنفيذ التعليمات الوزارية. (1)

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: (سفيان أورايبا)، رئيس مكتب التنظيم لمصلحة التلخيص، الجزائر: تيزي وزو، 26-07-2017، 14:00.

**(3)-مكتب التنظيم:** دراسة واقتراح كل التدابير، التي من شأنها أن تساهم في التنظيم الأمثل لكافة المديريات الولائية، خاصة فيما يتعلق بتسهيل إجراءات وتحسين شروط، وطرق العمل، وترقيته، والاستعمال الأمثل للموارد البشرية، والمادية الموضوعة تحت تصرف هذه المديريات.

**(ب)-مصلحة الأرشيف:**

لها مكاتبين:

**(1)-مكتب الإعلام والمساعدة:**

- يعمل على نشر وتعميم القواعد الخاصة بدراسة وحفظ وتسيير الأرشيف.

- مساعدة المديريات الولائية في تنظيم وإعداد الأرشيف الخاصة بها.

**(2)-مكتب الحفظ:**

-يعمل على استقبال، وحفظ في إطار التنظيمات المعمول بها في كل العقود والمداومات، والوثائق الرسمية الصادرة عن المديريات الولائية.

**(ج)-مصلحة التوثيق:**

له مكاتبين:

**(1)-مكتب التوثيق وبنك المعلومات:**

يعمل على:

- استغلال ونشر كل وثيقة إعلامية ذات منفعة عبر كل المديريات الولائية.

-الإعداد والتحسين الدائم لبنك المعلومات الولائية.

**(2)-مكتب التلخيص:** ودوره يتمثل في:

جمع وتحليل وتنسيق بكل ما له علاقة بالنشاطات السنوية المتعلقة بمختلف المديريات.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه.

**\*المفتشية العامة:**

تتدخل تحت سلطة الوالي في الهياكل والمؤسسات غير الممركزة، التي هي تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، ويتأسسها مفتش رئيسي.

**\* الإدارة المحلية:**

لها صلاحيات تتمثل فيما يلي:

- جمع الوثائق التي تخصّ تسيير ممتلكات الولاية، وتطويرها باستمرار.
- تضع تحت تسيير المستخدمين المعنيين بالمصالح المشتركة للولاية.
- إعداد ميزانية التسيير والتجهيز في الولاية، وتنفيذها.

وتتكون من ثلاثة مصالح:

(1)-مصلحة التنشيط المحلي.

(2)-مصلحة الميزانية والممتلكات.

(3)-مصلحة المستخدمين.

(أ)-مصلحة التنشيط المحلي: لها مكتبين هما:

(1)-مكتب الميزانيات ومؤسسات البلدية: له صلاحيات، منها:

-متابعة ومراقبة ميزانية البلدية.

-متابعة ومراقبة المشاريع التنموية التي تأتي من طرف البلديات.

-المصادقة على المداورات التي تتعلق بإنشاء مؤسسات عمومية بلدية.

(2)-مكتب الصفقات والبرامج: هذا المكتب مسؤول عن إعداد الصفقات، والبرامج التي

تقضي العمل بتنظيم الصفقات والبرامج.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: (محمد أوشعبان كايس)، رئيس مكتب التوثيق و بنك المعلومات لمصلحة التوثيق، الجزائر: تيزي وزو، 14-08-2017-05:14.

(ب)-مصلحة الميزانية والأملاك: لها ثلاثة مكاتب:

(1)-مكتب الممتلكات: و هي التي تخص جميع ممتلكات الولاية ، و تتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية و دوائرها و بلدياتها ،فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإيطارات في الولاية، حظيرة السيارات....الخ.

(2)-مكتب ميزانية الدولة :

يقوم بتحضير ميزانية الولاية و تقسيمها على القطاعات المعنية به، و تكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر و تقوم الولاية بدورها بتوزيع على قطاعات معينة مثلا:على شكل أجور للموظفين.

(3)-مكتب ميزانية الولاية: تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية مثلا:

نفقات متعلقة بتسيير الولاية، بناء الطرقات و المستشفيات.

تقوم هذه المكاتب بالتكفل بجميع الأملاك التابعة للولاية وصيانتها.(1)

(ج)-مصلحة المستخدمين:هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر، و الموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي، و تتكون هذه المصلحة من مكاتبين:

(1)-مكتب تكوين و تسيير موظفي الولاية: و هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، و متابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف و تقديمها للتأشيرة . كما تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين و الترقية في الرتبة.

(2)-مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات: تقوم الولاية بالقيام بسلطة الوصاية و الرقابة

عن طريق توجيهات و تعليمات،توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات.(1)

<sup>1</sup>-المرجع نفسه.

### \*مديرية التنظيم والشؤون العامة:

تتكفل بمراقبة مدى شرعية التدابير التنظيمية المقررة على الصعيد المحلي، و تسهر على تطبيق واحترام التنظيم العام.  
تنقسم إلى ثلاثة مصالح:

#### أ)- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:

لها ثلاثة مكاتب:

#### 1)- مكتب نزع الملكية والمنازعات:

تتكفل بالإجراءات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة و يقوم بجميع الإجراءات الخاصة بهذه العملية مع مديريات المجلس الولائي التي يتبعها المشروع كالطرق و الري و الفلاحة و في مجالات أخرى كالصحة و التجارة و أملاك الدولة و غيرها، كما أن هذا المكتب من صلاحياته دراسة و متابعة المنازعات التي تكون من الولاية و المواطنين.

#### 2)- مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية و تنفيذها، كما يتابع المداولات الصادرة من المجلس الشعبي الولائي و التي يتم تجسيدها بواسطة قرارات ولائية تتعلق بكافة النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الرياضية و غيرها في المجالات الأخرى المتعلقة بفائدة المصلحة العامة.(2)

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: "سفيان أورايبا"، مرجع السابق الذكر، 08-08-2017، 14:30.  
<sup>2</sup> - مقابلة مع السيدة: (كاتية حميدي)، متصرف رئيسي في مكتب الصفقات العمومية لمصلحة التلخيص، الجزائر: تيزي وزو، 20-08-2017، 10:45.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

### 3- مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية البلدية المتمثلة في القرارات التي تصدرها البلديات في جميع مجالات التنمية المحلية و كذلك مداولات البلديات و مدى تطبيقها وتجسيدها، و تخص هذه المداولات التنمية المحلية في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الرياضية و غيرها من المجالات الأخرى المتعلقة بالمصلحة العامة.

ب)- مصلحة تنقل الأشخاص: لها ثلاثة مكاتب:

#### 1)- مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية:

يتكفل بتسيير الحالة المدنية للبلديات و متابعتها، و يقوم أيضا بتنظيم عملية تسجيل شباب الخدمة الوطنية.

#### 2)- مكتب تنقل المواطنين المحليين:

هو مكتب يتكفل بوثائق الهوية و السفر لفائدة المواطنين من جوازات السفر و بطاقات التعريف الوطنية، كما يتكفل هذا المكتب بملف التسجيل للحج، بالإضافة إلى ذلك يقوم المكتب بتسيير ملفات الأمراض العقلية.

#### 3)- مكتب تنقل الأجانب:

يقوم هذا المكتب بالتكفل بالأجانب عند تنقلهم و إقامتهم و كذا ممارستهم لمختلف النشاطات الاستثمارية و التجارية حيث يتكفل بالتنسيق مع مصالح أمن الولاية بانجاز بطاقات الإقامة للأجانب، كما يتكفل هذا المكتب أيضا على بعملية الزواج المختلط بين الجزائريين و الأجانب. (1)

<sup>1</sup>- المرجع نفسه.

**ج)-مصلحة التنظيم العام:**

تتقسم إلى ثلاثة مكاتب:

**1)-مكتب التنظيم العام :**

يتكفل بملفات إنشاء المؤسسات المصنفة مثل المقاهي و المخازن و الحمامات،تخضع هذه المؤسسات تقديم ملفات لتمكين أصحابها من ممارسة نشاطاتهم وفقا لما ينص عليه التنظيم الخاص بهذه المؤسسات المصنفة.

**2)-مكتب الجمعيات والانتخابات:**

يتكفل هذا المكتب بتنظيم مختلف الانتخابات على مستوى الولايات من انتخابات أعضاء البرلمان و كذلك الانتخابات المحلية للمجالس الشعبية البلدية و المجلس الشعبي الولائي، كما يتكفل هذا المكتب بتسيير جمعيات المجتمع المدني، الجمعيات الدينية والخيرية و الثقافية المعتمدة و يتابع نشاطاتها و يتكفل كذلك بتجديدها دوريا.

**3)-مكتب حركة السيارات:**

يتكفل بملفات ترقيم السيارات و انجاز بطاقات الرمادية للسيارات و المركبات كما يقوم بانجاز بطاقات المراقبة للسيارات التي تباع من ولاية إلى ولايات أخرى. (1)

**\*المجلس الشعبي الولائي:**

للولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام يدعى المجلس الشعبي الولائي وهو هيئة المداولة في الولاية. يعقد أربع دورات عادية في السنة، مدة كل دورة منها خمسة عشر يوما على الأكثر، تتعقد هذه الدورات وجوباً خلال شهر مارس، ماي، سبتمبر وديسمبر (2)،

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: (حكيم بو عزيز)، رئيس مكتب الصفقات العمومية لمصلحة التلخيص، الجزائر: تيزي وزو، 2017-08-21، 11:15.

<sup>2</sup> - القانون رقم 07/12، مرجع السابق الذكر، ص. 10.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

ولا يمكن جمعها، و يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو ثلث أعضائه أو بطلب من الوالي. تختتم الدورة العادية باستتفاذ جدول أعمالها. يجتمع بقوة القانون في حالة كارثة طبيعية أو تكنولوجية.

يرسل الرئيس الإستدعاءات لدورات المجلس الشعبي الولائي إلى أعضاء المجلس الشعبي الولائي كتابياً وعن طريق البريد الإلكتروني، وتكون مرفقة بجدول الأعمال، وتسلم لهم قبل عشرة أيام من الاجتماع، ويمكن تقليص هذه الآجال في حالة الاستعجال على ألا يقل عن يوم واحد كامل، و لا تصلح اجتماعات المجلس الشعبي الولائي إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائه الممارسين، وإذا لم يجتمع المجلس الشعبي الولائي، بعد الاستدعاء الأول لعدم اكتمال النصاب القانوني، فإنّ المداولات على الأول تكون صحيحة مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تُجرى مداولات وأشغال اللجان في المقرات المتخصصة للمجلس الشعبي الولائي. يحضر الوالي دورات المجلس الشعبي الولائي، وفي حالة حصول مانع ينوب عنه ممثله، حيث يتدخل الوالي أو ممثله أثناء الأشغال بناء على طلبه من أعضاء المجلس. وتكون جلسات المجلس الشعبي الولائي علنية، ويمكن أن يقرّر التداول في جلسة مغلقة في حالة الكوارث الطبيعية أو التكنولوجية، ودراسة الحالات التأديبية للمنتخبين.

فالمجلس الشعبي الولائي مكتب يتكوّن من الرئيس، المجلس الشعبي الولائي رئيساً، نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي، رؤساء اللجان الدائمة الأعضاء، و تحدّد مهام هذا المكتب، و كيفية سيره عن طريق النظام الداخلي للمجلس الشعبي الولائي. (1)

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، صص 10، 11.

\*ملاحظة: لقد تم اعتماد أكثر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالإصلاحات من المصدر الرئيسي أي قانون الولاية 07/12.

### (أ)- اللجان:

يشكّل المجلس الشعبي الولائي بين أعضائه لجانًا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه، ولاسيما المتعلقة بالتربية والتعليم العالي والتكوين المهني، الاقتصاد والمالية، الصحة والنظافة، وحماية البيئة، الاتصال وتكنولوجيات الإعلام، تهيئة الإقليم والنقل، والتعمير والسكن، الرّي والفلاحة والغابات، والصيد البحري والسياحة، الشؤون الاجتماعية والثقافة، والشؤون الدينية والوقف، والرياضة. ويمكن أيضا تشكيل لجان خاصة لدراسة كلّ المسائل الأخرى التي تهّم الولاية.

### (ب)- المداولات:

يتداول المجلس الشعبي الولائي في الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا القانون. تتخذ المداولات بالأغلبية البسيطة لأعضاء المجلس الشعبي الولائي والحاضرين، والممثلين عن التصويت. وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحًا.

توقع هذه المداولات وجوبًا أثناء الجلسة من جميع الأعضاء الحاضرين أو الممثلين عن التصويت. كما لا يمكن لرئيس المجلس الشعبي الولائي أو أي عضو في المجلس أن يكون في وضعية تعارض مصالحه مع مصالح الولاية.

يمكن للوالي أن يثير بطلان المداولة خلال الخمسة عشر يومًا التي تلي اختتام دورة المجلس الشعبي الولائي، التي اتّخذت خلالها المداولة، ويمكن المطالبة بها من قبل كل منتخب أو مكلف بالضريبة في الولاية، له مصلحته في ذلك في أجل خمسة عشر يومًا بعد إصاق المداولة. (1)

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص . 11-14.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

---

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

### المطلب الثاني: صلاحيات ولاية تيزي وزو

للولاية صلاحيات و هذه الصلاحيات تخص كل من الوالي و المجلس الشعبي الولائي

وتتمثل فيما يلي:

#### \*صلاحيات الوالي:

للوالي صلاحيات بصفته ممثلاً للولاية، وصلاحيات بصفته ممثلاً للدولة.

#### أ)-صلاحيات الوالي بصفته ممثلاً للولاية:

-يسهر على نشر مداوات المجلس الشعبي الولائي وتنفيذها.

-يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها، ويؤدي باسم الولاية كل أعمال إدارة الأملاك، التي تتكوّن منها ممتلكات الولاية.

-يعدّ الوالي مشروع الميزانية، ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها.

-يسهر على وضع المصالح الولائية، ومؤسساتها العمومية، وحسن سيرها، ويتولى تنشيط ومراقبة نشاطاتها طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

#### ب)-صلاحيات الوالي بصفته ممثلاً للدولة:

ينشّط الوالي، وينسق، ويراقب نشاط المصالح غير الممركزة للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية، غير أنّه يستثني:

-العمل التربوي والتنظيم في مجال التربية والتكوين والتعليم العالي والبحث العلمي.

-وعاء الضرائب وتحصيلها.

-الرقابة المالية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص.19.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

- إدارة الجمارك.
- مفتشية العمل، ومفتشية الوظيفة العمومية.
- المصالح التي يتجاوز نشاطها بالنظر إلى طبيعته أو خصوصيته في إقليم الولاية.
- يسهر الوالي على تنفيذ القوانين والتنظيمات، وعلى احترام رموز الدولة، وشعاراتها على إقليم الولاية.
- الوالي مسؤول على المحافظة على النظام والأمن والسلامة، والسكينة العمومية.

#### \* صلاحيات المجلس الشعبي الولائي:

- يمارس المجلس الشعبي الولائي اختصاصات في إطار الصلاحيات المخولة للولاية بموجب القوانين والتنظيمات، ويتداول في مجال:
- الصحة العمومية، وحماية الطفولة، والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.
  - السياحة، الإعلام والاتصال.
  - التربية والتعليم العالي، والتكوين.
  - الشباب والرياضة، والتشغيل.
  - السكن والتعمير، وتهيئة إقليم الولاية.
  - الفلاحة، والري والغابات.
  - التجارة، والأسعار والنقل.
  - الهيكل القاعدية والاقتصادية.
  - التضامن جانبيين البلديات لفائدة البلديات المحتاجة، والتي يجب ترقيتها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، صص 17-19.

-التراث الثقافي المادي وغير المادي، والتاريخي.

-حماية البيئة.

-التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية.

-ترقية المؤهلات النوعية المحلية.

-ويساهم المجلس الشعبي الولائي في إعداد مخطط تهيئة إقليم الولاية، ويراقب تطبيقه طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

#### ● التنمية الاقتصادية:

يعدّ المجلس الشعبي الولائي مخططاً للتنمية على المدى المتوسط يبيّن الأهداف والبرامج، والوسائل المعبأة من طرف الدولة في إطار مشاريع الدولة، والبرامج البلدية للتنمية، ويعتمد هذا المخطط كإطار للترقية، والعمل من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للولاية.

يطوّر المجلس الشعبي الولائي أعمال التعاون والتواصل بين المتعاملين الاقتصاديين، ومؤسسات التكوين، والبحث العلمي، والإدارات المحلية من أجل ترقية التشاور مع المتعاملين الاقتصاديين قصد ضمان محيط ملائم للاستثمار.

#### ● الفلاحة والري:

يبادر المجلس الشعبي الولائي، ويضع حيز حول العمل في مجال حماية، وتوسيع، وترقية الأراضي الفلاحية، والتهيئة، والتجهيز الريفي.

يعمل المجلس الشعبي الولائي على تنمية الري المتوسط والصغير، كما يساعد بلديات الولاية في مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب، والتطهير، وإعادة استعمال المياه التي

تتجاوز الإطار الإقليمي للبلديات المعنية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص.18.

• الهياكل القاعدية الاقتصادية:

- يبادر المجلس الشعبي الولائي بالأعمال المرتبطة بأشغال تهيئة الطرق، والمسالك الولائية، وصيانتها، والحفاظ عليها.

- يبادر المجلس الشعبي الولائي بالاتصال مع المصالح المعنية بالأعمال المتعلقة بترقية وتنمية هياكل استقبال الاستثمارات. كما يبادر المجلس الشعبي الولائي بكل عمل يرمي إلى تشجيع التنمية الريفية، ولاسيما في مجال الكهرباء وفك العزلة.

• تجهيزات التربية والتكوين المهني:

تتولى الولاية إنجاز مؤسسات التعليم المتوسط، والثانوي والمهني، وتتكفل بصيانتها، والمحافظة عليها، وكذا جديد تجهيزاتها المدرسية على حساب الميزانية غير الممركزة للدولة المسجلة في حسابها.

• النشاط الاجتماعي والثقافي:

- يشجع المجلس الشعبي الولائي، ويساهم في برامج ترقية التشغيل بالتشاور مع البلديات، والمتعاملين الاقتصاديين، ولاسيما تجاه الشباب أو المناطق المراد ترقيتها.

- يساهم على تطبيق تدابير الوقائية الصحية.

- يساهم في إنشاء الهياكل القاعدية، الثقافية والرياضية، والترفيه، والخاصة بالشباب، وحماية التراث الثقافي التاريخي.

- يطور كل عمل يرمي إلى ترقية التراث الثقافي، والفني والتاريخي مع المؤسسات والجمعيات

المعنية، ويقترح كل التدابير الضرورية لتنمية، والحفاظ عليه.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - المكان نفسه.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

---

• السكن:

- يمكن أن يساهم في إنجاز برامج السكن.
- يساهم المجلس الشعبي الولائي في عمليات تجديد، وإعادة تأهيل الحظيرة العقارية المبنية، وكذا الحفاظ على الطابع العمراني.
- كما يساهم بالتنسيق مع البلديات، والمصالح التقنية المعنية في برامج القضاء على السكن الهش، وغير الصحي، ومحاربتة.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup>-المكان نفسه .

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

## المبحث الثاني: مشروع التطوير الإداري في الجزائر 2013/2012

توجهت الجزائر نحو تطبيق سياسات متعلقة بإصلاح الإدارة العمومية و عصرنتها ومن  
بينها الولايات التي شرعت في ذلك منذ سنة 2012 من أجل تحقيق التطوير الإداري الذي  
تسعى إليه كل المنظمات على اختلاف أنشطتها و أحجامها .

### المطلب الأول: سياسة إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر

لقد بادرت ولاية تيزي وزو منذ سنة 2013/2012 إلى اعتماد عملية التطوير الإداري بها  
بغية تحسين نوعية و جودة خدماتها، و لقد تزامن ذلك مع جملة الإصلاحات الإدارية  
الوطنية المعلن عنها من قبل رئيس الجمهورية منذ سنة 2011 و التي تمّ الشروع فيها مبدئياً  
منذ سنة 2012 و التي جاءت في إطار إصلاح الخدمة العمومية، حيث تجدر الإشارة إلى  
أن الجزائر و في سبيل تطوير الولاية قامت بإنشاء مرصد وطني للمرفق العام وفق التعليمات  
رقم 298 المؤرخة في 2013/09/22 الصادرة عن مصالح الوزير الأول بعنوان "إصلاح  
الخدمة العمومية" لتضع الخطوط العريضة لسياسة إصلاح الخدمة العمومية و التي حددتها  
كما يلي:

- مرونة الإجراءات و تخفيف الملفات الإدارية.

- معالجة الملفات و العرائض.

- القضاء على السلوكيات البيروقراطية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>- عبد الرزاق رحال، "عصرنة و تحسين الخدمة العمومية في الجزائر دراسة حالة ولاية المسيلة 2007-2016"، رسالة ماجستير غير  
منشورة (جامعة الجلفة: كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2016/2017)، ص. 44.

لقد توجّهت الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أجل تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها و بالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها و خططها بكفاءة عالية، والانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و التحول للخدمات الإلكترونية في المنظمات الحكومية الجزائرية كأداة لتطوير و إصلاح منظمات الخدمة العمومية.<sup>(1)</sup>

و انطلاقاً من سنة 2013 شرعت الجزائر في تجسيد "مشروع الجزائر الالكترونية 2013" الذي تمت الإشارة إليه منذ سنة 2008 حيث يعد هذا المشروع أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر، حيث تهدف إلى بناء مجتمع المعلومات وتحريك الاقتصاد و جعله رقمي إضافة إلى تقليص البيروقراطية و الوصول إلى سرع اتخاذ القرار، و هو ما انعكس بشكل جزئي في الخدمات الإلكترونية و التي تقدمها وزارة الداخلية و الجماعات المحلية.

<sup>1</sup>- "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر"، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، ص.1، في الموقع: [https://www.researchgate.net/publication,\(28/02/2018,21:00\).](https://www.researchgate.net/publication,(28/02/2018,21:00).)

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

### المطلب الثاني: أهداف سياسة إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر

تهدف سياسة إصلاح الإدارة الجزائرية إلى تحقيق مجموعة من الغايات ، نذكر منها ما يلي:

-تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلاً عن الوثائق الورقية.

-استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال في زيادة قدرة الحكومة الجزائرية على توفير المعلومات و الخدمات بسهولة و يسر .

-تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بمختلف المجالات.(1)

لقد عملت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية من خلال عصنة الخدمة العمومية، على تفنين الخدمات الإلكترونية بإطلاق ورشة كبرى لعصنة الإدارة المركزية و الجماعات المحلية ، حيث كانت ولاية تيزي وزو إحدى الولايات التي شرعت في ذلك منذ سنة 2012، حيث تم إصلاح كل من الجوانب المادية ،المالية و البشرية.(2)

#### 1-الجانب المادي:

يتمثل في تحسين الإجراءات الإدارية و ذلك بتزويد الولايات بمختلف التقنيات والوسائل الحديثة،كالبطاقات البيومترية المخصصة للموظفين للدخول إلى مقر الولاية،توفير أجهزة الكمبيوتر،آلات الطباعة، توفير شبكات الانترنت،كل هذه الإجراءات وضعت من أجل التخفيف من التعقيدات الإدارية و تقديم خدمة ذات جودة و نوعية في الولاية.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه،ص.2.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه،ص.2،3.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

(2)- الجانب المالي: يتمثل فيما يلي:

- تجديد موارد الجباية: من خلال تجديد وعاء الضريبة و نسبها، و كذا كيفية تغطيتها، بعد ما كان الأمر يتم على نحو سطحي أي دون تحديدها.

- تجديد الإقتراض المصرفي: بمعنى اللجوء إلى الإقتراض من المصارف شرط أن يكون القرض طويل المدى، بعدما كان هذا الأمر غير موجود سابقاً.

- إصلاح الصندوق المشترك للجماعات المحلية من خلال توجيه الأموال للاستثمار و ليس للمساعدات فقط.<sup>(1)</sup>

و يذهب قانون الولاية رقم 07/12 في المادة 152 أن الولاية مسؤولة عن تسيير مواردها المالية الخاصة و هي مسؤولة أيضا عن تعبئة مواردها، و تتكون موارد الميزانية و المالية للولاية بصفة خاصة مما يأتي:

-التخصيصات.

-ناتج الجباية و الرسوم.

-الإعانات و ناتج الهبات و الوصايا.

-مداخيل ممتلكاتها.

-مداخيل أملاك الولاية .

-القروض.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>-موسى رحمانى،"واقع المحلية في ظل الإصلاحات المالية و آفاق التنمية"،ص.1،في الموقع:

Montada .echorouk online.com,(01/03/2018,19 :09) .

<sup>2</sup> -القانون رقم 07/12،مرجع السابق الذكر،ص.22.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

- ناتج مقابل الخدمات الخاصة التي تؤديها الولاية .
- جزء من ناتج حق الامتياز للفضاءات العمومية بما فيها الفضاءات الإشهارية التابعة للأماكن الخاصة للدولة.
- الناتج المحصل مقابل مختلف الخدمات.(1)
- كما تتلقى الولاية من الدولة إعانات و مخصصات تسيير لمجموعة من الأسباب منها مايلي:
- عدم مساواة مداخيل الولاية.
- عدم كفاية مداخيلها مقارنة بمهامها و صلاحياتها.
- عدم كفاية التغطية المالية للنفقات الإجبارية.
- التبعات الناجمة عن التكفل بحالات القوة القاهرة منها الكوارث الطبيعية أو الأضرار.
- الأهداف الرامية إلى تلبية الاحتياجات المخولة لها قانوناً.
- نقص القيمة للإيرادات الجبائية الولائية و لاسيما في إطار التشجيع على الاستثمار المنصوص عليه قانون المالية.(2)
- كما نصت المادة 155 من قانون الولاية رقم 12/07 على تخصيص خاص للإعتمادات المالية للتجهيز بعنوان مساهمة الدولة في ميزانية الولاية أو الصندوق المشترك للجماعات المحلية و كل الإعانات الأخرى.(3)

1-المكان نفسه.

2-المرجع نفسه،ص.23.

3-المكان نفسه.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

و تليها المادة 156 التي نصت على أن المجلس الشعبي الولائي يمكنه أن يلجأ إلى القرض لإنجاز مشاريع منتجة للمداخل.<sup>(1)</sup>

(3) - الجانب البشري:

باشر قطاع الداخلية و الجماعات المحلية في وضع إصلاحات تهدف إلى عصنة الإدارة العمومية في الجزائر و التي تتطلب مؤهلات خاصة للإطارات و الموظفين لحسن سيرها (الإدارة العمومية)، حيث قامت بتخصيص دورات التكوين لإطارات الإدارة الإقليمية من أجل تحسين أدائهم، و في هذا الإطار استفاد الموظفين و إطارات قطاع الداخلية من دورات تكوينية شملت:

-تكوين كل الولاية في مجال الاتصال و تسيير الأزمات.

-تكوين كل المفتشين العامين و مفتشي الولايات في تقنيات التدقيق و رقابة التسيير والمساعدة على التسيير المحلي<sup>(2)</sup>، حيث تنص المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011، أن إدارة الجماعات الإقليمية تنظّم بشكل مستمر دورات تكوين لصالح الموظفين بهدف تحسين كفاءتهم وتحضيرهم لمهام جديد، و يتم تكوينهم إما بمبادرة من الإدارة أو بطلب من الموظف عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة.<sup>(3)</sup> كما تجدر الإشارة إلى أن تم عقد العديد من اللقاءات في سنة 2012 التي جمعت الولاية مع وزير الداخلية من أجل مناقشة إصلاح الخدمة العمومية و من بينها تكوين المنتخبين المحليين، حيث تضمنت عملية التكوين

<sup>1</sup>-المكان نفسه.

<sup>2</sup>-رجال، مرجع السابق الذكر، ص53.

<sup>3</sup>-المرسوم التنفيذي، رقم 11-334، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية، ع.53، المؤرخ في 2012/02/21، ص.5.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

---

(2012/2011) ، و تجدر الإشارة أن ستعقد مجموعة من اللقاءات بين وزير الداخلية  
والولاية التي أعلن عنها في شهر مارس 2018 من أجل شرح و تحديد كيفية تكوين  
المنتخبين المحليين.

### المبحث الثالث: واقع الإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري في مقر ولاية تيزي وزو

تعد عملية التطوير الإداري غاية تسعى إليها كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها، فهي حتمية تفرضها التغيرات العالمية ، خصوصا و أنها تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات الإدارية المختلفة التي قد يواجهها الموظفون إثر أدائهم للأعمال اليومية ، فقد أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة، و لكي يتحقق هذا الأخير لابد من هؤلاء الموظفين الذين يعملون داخل منظمة واحدة أن يتداركوا أهمية النمط التشاركي الذي يجعلهم يعملون كفريق واحد في مناخ يسوده جو من التعاون و التناغم من خلال تبادل الأفكار و المعلومات المختلفة لتحقيق الأهداف المرسومة.

لقد عرفت ولاية تيزي وزو خلال الفترة ما قبل 2012 العديد من المشاكل الإدارية من مجالات عديدة ،حيث كان مستوى التطوير الإداري في هذه الفترة جدّ ضعيف إذ تمّ تسجيل حوالي 50% من نسبة التطوير على مستوى الولاية ككل ،حيث كانت العديد من الأقسام والمكاتب خالية من الإمكانيات المادية المساعدة في إنجاز المهام بكل سهولة كالتدفئة ،المكاتب ، الهواتف الثابتة...إلخ، كما أن دورات التكوين فيها كانت قليلة بنسبة تمثل حوالي 56% مكوّن على مستوى الولاية ككل رغم أن عدد موظفي ولاية تيزي وزو يصل إلى 845 موظف و نسبة 56% نسبة قليلة مقارنة لعدد موظفي الولاية ككل، حيث كانت محصورة لفائدة فئات معينة فقط كرؤساء المصالح،المديرين، وبعض الموظفين من رتبة إعلام آلي، إلى جانب الانفرادية في اتّخاذ القرارات و التي أثّرت على مستويات أداء الموظفين و كثرة شكاويهم التي بلغت حوالي 120 شكوى قبل سنة 2012،<sup>(1)</sup>أما بعد هذه الفترة فقد شهدت ولاية تيزي وزو ارتفاعاً نسبياً في مستوى التطوير الإداري إذ تمّ تسجيل حوالي 62%

<sup>1</sup>-مقابلة مع السيد: (حكيم بو عزيز)،مرجع السابق الذكر،25-05-2017-11:00.

وخلال هذه الفترة عرفت تغيرات تتمثل في توفير التقنيات الحديثة على مستوى ولاية تيزي وزو (كأجهزة الكمبيوتر، الأنترنت، آلات الطباعة، الهواتف الثابتة، المكيفات الهوائية، المدافئ، المكاتب)، وهذا ساعد كثيراً في توفير الظروف الملائمة للعمل مما أدى إلى إتقان الموظفين لعملهم و سرعة إنجاز المهام ما أدى بدوره إلى نقص عدد الشكاوي ليصل إلى حوالي 51 شكوى على مستوى الولاية ككل بعدما كانت تساوي 120 شكوى. أما فيما يخص دورات التكوين فقد شهدت تطوراً قليلاً فيما يخص ذلك، حيث تم تسجيل ما يقارب 60 % لكن كما و سبق الذكر كانت مخصصة للمسؤولين فقط.<sup>(1)</sup>

و من أجل معرفة مدى أخذ ولاية تيزي وزو لمبدأ المشاركة في تطبيق التطوير الإداري على مستواها سنحاول تقديم أحد القرارات التي اتخذت بمشاركة أو بمبادرة من موظفي ولاية تيزي وزو و بالأخص على مستوى الأمانة العامة، بغية تحقيق التطوير الإداري الذي يعد أمراً حتمياً لأي منظمة لتحقيق أهدافها المرغوبة، و يخص القرار تطوير الهياكل الإدارية على مستوى ولاية تيزي وزو بإدخال بعض التقنيات الحديثة أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، و قد اعتمد هذا القرار بعد الطلب الذي تقدم به موظفي الأمانة العامة بتاريخ 14 نوفمبر 2014، و كان عددهم حوالي 22 موظفاً، حيث اقترحوا ضرورة تزويد مكاتبهم بالتقنيات الحديثة نظراً لانعدام بعضها عن الشروط الأساسية للعمل، حيث شهدت نقصاً في المعدات كأجهزة الكمبيوتر، آلات الطباعة و الانترنت و الهواتف الثابتة و التي تعد في هذا العصر أمورا أساسية و من اللازم على كل ولاية أن تتوفر عليها لتسهيل مهام العمل.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه.

<sup>2</sup>- مقابلة مع السيدة: "كاتية حميدي"، مرجع السابق الذكر، 05-06-2017، 10:00.

و بتاريخ 20 نوفمبر 2014 قام الأمين العام بعقد اجتماع تم فيه إشراك حوالي 12 موظفا، بحضور بعض من رؤساء المصالح ، والمديرين بغرض تحديد احتياجات الموظفين، ومن خلال محضر الاجتماع تم تنفيذ الطلبات المتمثلة في توفير الأجهزة اللازمة من ميزانية التجهيز، و كان الرد على الطلب بعد أسبوع فقط.<sup>(1)</sup>

إن الملاحظ في هذا الاجتماع هو عقده دون إشراك المستويات الدنيا مباشرة ، إلا أن أصل عقده كان بطلب أو بمبادرة منهم ، لذلك فهو نوع من أنواع الإدارة بالمشاركة، و لو كان على نحو غير مباشر ،غير أن الهدف أو النتيجة المتوصل إليها كانت إيجابية ، فمن خلال اعتماد هذا القرار وتطبيقه تم تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية والمتمثلة في نقص الشكاوي والطلبات، تخفيض الأخطاء، تسريع الخدمة وتنظيمها.

#### أولا:نقص الشكاوي:

بعد اعتماد الطلب و تنفيذه تم تسجيل نقص في عدد الشكاوي من قبل موظفي الأمانة العامة ، فبعدما تم تسجيل حوالي 25 شكوى قبل الطلب قل عددها ليبلغ حوالي 3 شكاوي بعد تنفيذ الطلب، و رغم ذلك لتزال بعض المكاتب تعاني من ذلك النقص في وسائل التكنولوجيا الحديثة ( كجهاز الكمبيوتر و الانترنت مثلا)و هذا بسبب إتلاف بعض الأجهزة،حيث أصبحت ميزانية التجهيز غير قادرة على تغطية كل احتياجات الموظفين من وسائل في كل مرة، و هذا راجع إلى الأزمة الاقتصادية التي تعاني منها الجزائر خلال الفترات الأخيرة، حيث كان التحسين في سنة 2006 و خصوصا في سنة 2008،ففي هذه الفترة كانت ميزانية التجهيز قادرة على تلبية احتياجات الولاية،<sup>(2)</sup> كونها لها مصالح متعددة

<sup>1</sup>-المرجع نفسه.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه.

عليها القيام بخدماتها اتجاه المواطن، فهي تحتاج دائما إلى تلك الأجهزة التي تمكنها من الاتصال المستمر والدائم بين الموظفين ومسؤوليهم و بين الموظفين فيما بينهم لوضع الخطط والبرامج اللازمة لتسيير شؤون ولاية تيزي وزو و تبسيط الإجراءات الإدارية، والتحسين من مستوى الخدمة ومستوى أدائها. إلا أن أغلب تلك الأجهزة أصابها التلف مما جعلها غير نافعة إذ أن الأخرى كان العمل على تكوين المختصين في مجال تصليحها ما دامت الولاية كانت تتمتع بالحبوحة المالية الناتجة عن تحسن الوضعية الاقتصادية للبلاد، وهي شراء أجهزة لا يعرف كيفية استخدامها و إصلاحها في حالة العطب.<sup>(1)</sup>

#### ثانيا: تقليل الأخطاء:

يعد النظام الإلكتروني أقل عرضة لارتكاب الأخطاء مقارنة بالعمل اليدوي، إذ أن المكاتب المزودة بوسائل التكنولوجيا الحديثة على مستوى الأمانة العامة قللت من الأخطاء التي كان يرتكبها الموظفين و التي بلغت نسبتها حوالي 50% قبل الطلب و ذلك بسبب ضغوط العمل والتعب الشيء الذي جعلهم غير قادرين على استيعاب المعلومات التي يتلقونها إثر أدائهم للعمل، مما يؤدي إلى الإحباط وعدم إتمامهم للعمل بأكمل وجه، لهذا ركز بعض الموظفين في طلبهم هذا بتزويد كل موظف بجهاز كمبيوتر خاص به ،وإدخال برامج معالجة النصوص، لأن هذه العملية ستساعدهم بشكل كبير في إنجاز أعمالهم وفق مقاييس مضبوطة وأكثر صحة. مما أدى إلى انخفاض نسبة الأخطاء فبعد سنة 2014 تم تسجيل ما يقارب 14% من الأخطاء المرتكبة من قبل موظفي الأمانة العامة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه.

### ثالثاً: تسريع الخدمة وتنظيمها:

بفضل الوسائل الحديثة أصبح الموظف قادراً على إجراء كافة مهامه ووظائفه المطلوب أدائها في الوقت المحدد لها، خاصة وأن ولاية تيزي وزو لها وظائف ومهام عديدة، و يشكل ضغطاً كبيراً على الموظفين في اغلب الأحيان، غير أنهم وجدوا الآن سهولة في إنجاز الدفاتر والملفات في الوقت المحدد و المطلوب، حيث أصبح الموظف يحل مشكلته بالتواصل مع زملائه في العمل عبر الهاتف دون التنقل من مكتب لآخر ودون تضييع الوقت، و هذا ما يزيد في التفاعل والتواصل بين الموظفين وتجعلهم يقومون بوظائفهم بطريقة مشتركة من خلال التشاور و تبادل الأفكار، مما يخفف عليهم عبئ العمل.

لقد أصبحت الأمانة العامة بفضل وسائل التكنولوجيا الحديثة تتميز بحسن تنظيم العمل، المستوى الإداري، تحقيق جودة الخدمة، تسهيل العمل الإداري وتبسيطه لتقديم الخدمات المختلفة للمواطنين وتسيير أعمالهم اليومية التي لها صلة وارتباط بالأجهزة، مما يعطي صورة لائقة لولاية تيزي وزو أمام مختلف الجهات التي تتعامل معها، لاسيما المواطنين، فعوض انجاز العمل الذي كان سيستغرق يوماً كاملاً، أصبح مدّة ساعة كافية لذلك.<sup>(1)</sup>

و الملاحظ هنا أن الأمانة العامة شهدت تطويراً إدارياً في المعدات فقط دون الاهتمام بتطوير مستوى موظفيها، و يتبين ذلك في تلك الدورات التكوينية المخصصة فقط لفئة معينة، و من هنا يمكن القول بأنها لم تحقق تطويراً شاملاً و إنما هو تطوير جزئي فقط وهذا

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: "حكيم بوعزيز"، مرجع السابق الذكر، 06-06-2017، 11:00.

ليس على مستوى الأمانة العامة فقط و إنما على مستوى الولاية ككل، و هو ما تمّ ملاحظته أيضاً من خلال نتائج الاستبيان الذي سيتم عرضه بعد هذا المبحث.

#### رابعاً: تكوين سمعة طيبة للولاية:

إن السمعة الطيبة للولاية تنشأ أو تترتب من خلال الجو السائد و الملائم داخلها، فإذا كان الموظفين يعملون في ظروف إيجابية لاسيما من خلال تطبيق أو توفير مختلف التقنيات الحديثة فهذا سيساعدهم على القيام بمختلف الأعمال الإدارية بأحسن وجه ، غير أن الملاحظ في ولاية تيزي وزو هو عدم وجود هذه التقنيات لتسيير هذه الأمور، ذلك أنها تشهد نقصا كبيرا في معدل التكوين ، أي عدم تخصيص دورات التكوين لجميع الموظفين و إنما تخصص للمستويات العليا فقط (أي للمسؤولين و لمهندسي إعلام آلي) و هذا قد يسئ لنوعية الخدمة المقدمة من طرفهم، و هذا لا يسمى و لا بأي حال من الأحوال بالتطوير الإداري لأن هذه العملية يجب أن تشمل الولاية ككل أي تطوير في الإمكانيات المادية والبشرية لكن الملاحظ في ولاية تيزي وزو هو إهمالها للجانب البشري الذي يعد المحرك الأساسي لها و هذا قد يكسبها صورة غير لائقة أو تكوين سمعة سيئة أمام مختلف الجهات التي تتعامل معها.<sup>(1)</sup>

و من الملاحظ أن الطلب لم يشمل الولاية ككل فمن خلال إجرائنا للمقابلات مع بعض الموظفين في المديريات الأخرى ، صرح البعض منهم بأنهم لم يعقدوا أي اجتماعات حول طلبهم للوسائل الحديثة<sup>(2)</sup> ، و حتى أنهم لم يطالبوا بهذه الوسائل لأن الولاية هي التي تتكفل

<sup>1</sup>-المرجع نفسه.

<sup>2</sup>-مقابلة مع السيد: "حسين بوباكور"، متصرف رئيسي في مكتب التنظيم العام لمصلحة التنظيم العام، الجزائر، تيزي وزو، 16-08-2017، 14:00.

بكل هذه الأمور و تعمل على تفقد كل المكاتب و كل المصالح لتلبية احتياجاتها دون أي إشراك أو مشاوره.<sup>(1)</sup>

لكن بالرغم من توفر هذه الوسائل الحديثة نجد بعض الموظفين بولاية تيزي وزو يجدون صعوبة في تشغيل أجهزة الكمبيوتر خصوصاً نظراً لانعدام الدورات التكوينية لتعلم استخدام هذه الآلات، حيث تخصص هذه الدورات لمهندسي الإعلام الآلي و رؤساء المصالح، و يبلغ عدد المكونين حوالي 20 عضواً ، وتنظم هذه الدورات التكوينية في ملتقيات قصيرة الفترة لمدة 3 أيام على المستوى المركزي Administration centrale ، أما باقي الموظفين فهم مستبعدين تماماً من هذه الدورات خاصة ذوي المستويات الدنيا.<sup>(2)</sup>

لذلك تبقى عملية التطوير الإداري نسبية من حيث مشاركة الموظفين فيها أولاً و من حيث تجسيدها عملياً أيضاً، و هو الأمر الذي سيتم التأكد منه في المبحث الموالي الذي يخص تحليل نتائج و معطيات الاستبيان.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه.

<sup>2</sup>-مقابلة مع السيد: "حكيم بوعزيز"، مرجع السابق الذكر، 06-06-2017، 14:00.

### المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي وزّع على عيّنة مقصودة بلغ عددها 300 موظف من أصل 845 موظفًا يشتغلون على مستوى ولاية تيزي وزو، و لقد بلغ عدد الأسئلة المطروحة عليهم بين المغلقة و المفتوحة 19 سؤالاً.

و لقد اتبعنا في تحليلنا لهذا الاستبيان مجموعة من المراحل بدأت أولاً بـ:

-إعداد استمارة استبيان :التي احتوت مجموعة من الأسئلة تنوّعت بين المفتوحة و المغلقة والتي بلغ عددها حسب ما ذكر سابقا بـ 19 سؤالاً، حيث تمّ إعدادها تحت إشراف و قبول الأستاذة و انطلقنا كالعادة من المعلومات و البيانات الشخصية لعيّنة الدراسة ثمّ انتقلنا إلى الأسئلة الخاصّة بواقع الإدارة بالمشاركة و أثرها على التطوير الإداري على مستوى ولاية تيزي وزو.

ثمّ عملية توزيعها على الموظّفين الذين أجابوا عليها دون أيّ قيد أو إجبار حيث تمّ ترك متّسع من الوقت من أجل الإجابة عليها بكل حرية و استقلالية ليتم بعدها تقديم النتائج المحصل عليها في جداول و أعمدة بيانيّة لتحليلها.

سيتمّ التطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة المتمثلة في الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية والرتب الوظيفية، كما سيتمّ تحليل أسئلة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية:

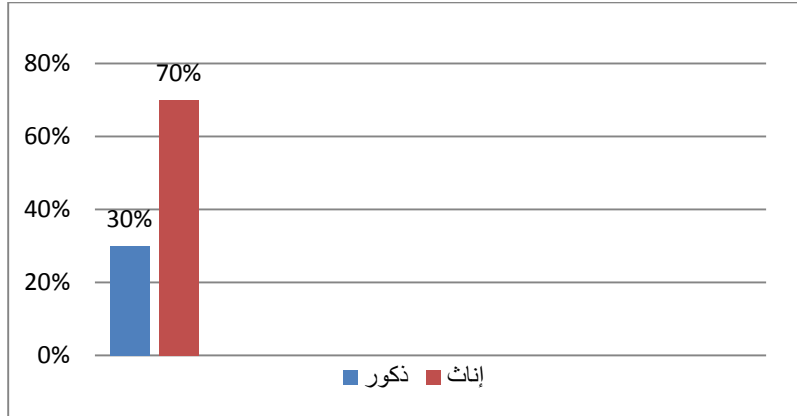
سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل البيانات الشخصية، و يمكن تصنيفها كما يلي:

#### 1- تصنيف أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (1): يمثل تصنيف أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	عدد التكرار	النسبة المئوية
الذكور	90	30%
الإناث	210	70%
المجموع	300	100%

الشكل رقم (2): أعمدة بيانية تمثل تصنيف أفراد العينة حسب الجنس



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية المتعلقة بالجنس نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الإناث والبالغ نسبتهم 70% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة فئة الذكور، التي تمثل 30%، و يرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الممارس بمقر ولاية تيزي وزو وهو النشاط الإداري و الذي يتوافق مع طبيعة المجتمع

## الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

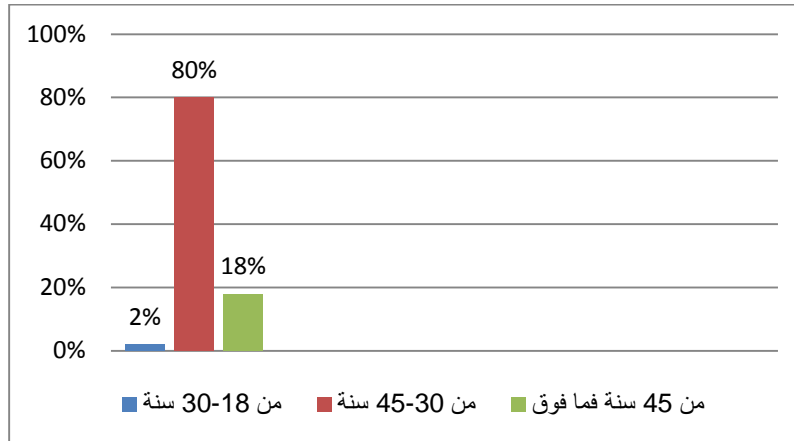
الجزائري، كما نجد أن الولاية تشترط في التوظيف المستوى الجامعي الذي تم فيه تسجيل مستوى أعلى للإناث و المقدر ب 72% مقارنة بالذكور البالغ 28%.

### 2- تصنيف أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (2): يمثل تصنيف أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 18-30 سنة	6	2%
من 30-45 سنة	240	80%
من 45 سنة فما فوق	54	18%
المجموع	300	100%

### الشكل رقم (3): أعمدة بيانية تمثل تصنيف أفراد العينة حسب السن



يتضح من خلال النتائج أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 45 سنة، و ذلك بنسبة 80%، الأمر الذي يعكس مدى استغلال ولاية تيزي وزو للفئة العمرية الراشدة التي تتميز بالحكمة والجدية في أداء العمل، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارها من 45 فما

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

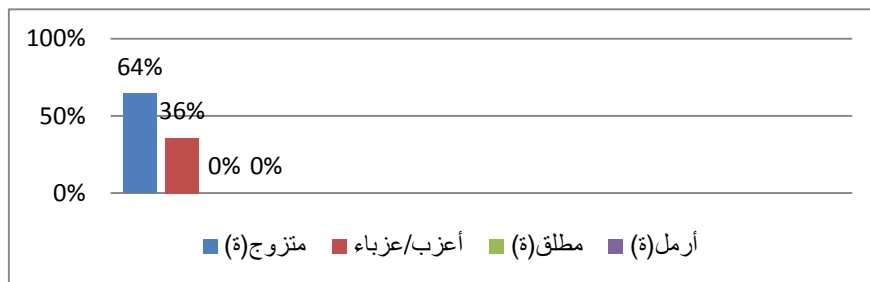
فوق و ذلك بنسبة 18%، و هذا يدل على أن ولاية تيزي وزو تحاول الاستفادة من خبرة هذه الفئة في العمل و عدم التخلي على موظفيها القداماء، وسجلنا نسبة ضعيفة للذين يتراوح سنهم من 18 إلى 30 سنة و تمثل 2%، و هذا مؤشر سلبي لأن الولاية تحتاج إلى فئة الشباب التي تمتاز بالحيوية و النشاط و المقدرة و الرغبة في العمل، خاصة و أن هذه الفئة مكوّنة على استخدام التقنيات الحديثة.

### 3- تصنيف أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

الجدول رقم (3): يمثل تصنيف أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
64%	193	متزوج (ة)
36%	107	أعزب/عزباء
0%	0	مطلق (ة)
0%	0	أرمل (ة)
100%	300	المجموع

الشكل رقم (4): أعمدة بيانية تمثل تصنيف أفراد العينة حسب الحالة المدنية:



## الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

يتضح من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية أن الأغلبية من أفراد العينة متزوجين و ذلك بنسبة 64%، هذا يدل على استقرار أغلبية أفراد العينة من جهة و أن لديهم التزامات عائلية ما يجعلهم أكثر اهتماما بمنصبهم الوظيفي و الحفاظ عليه و من جهة أخرى قد تكون هذه الوضعية مؤثرة على نحو سلبي بسبب كثرة الالتزامات و المسؤوليات، ثم تليها نسبة 36% لفئة العزاب ، وتعتبر نسبتها ضئيلة مقارنة بفئة المتزوجين، و الشيء الايجابي لهذه الفئة هو عدم وجود مسؤوليات أسرية تعرقل قيامها بالوظائف و لا تجد عوائق ومتاعب ترهقهم ، مما يسهل من عملية التكفل بانشغالات الولاية. ولم نسجل أية حالة بالنسبة للمطلقين والأرامل، و هو أمر إيجابي يساعد في الاستقرار النفسي للموظفين و من ثمّ في تحسين أدائهم.

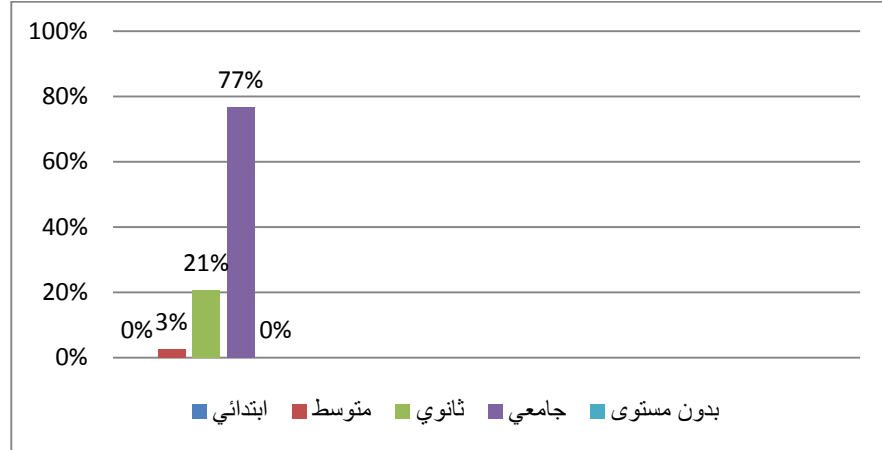
### 4-تصنيف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4): يمثل تصنيف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
3%	8	متوسط
21%	62	ثانوي
77%	230	جامعي
0%	0	بدون مستوى
100%	300	المجموع

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

الشكل رقم (5): أعمدة بيانية تمثل تصنيف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



يتضح من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة تمثل 77%، هذا يدل على مدى حرص ولاية تيزي وزو على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك القدرات و المؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظائف الإدارية، مما يسهل عليهم تسيير أمور الإدارة و الرفع من مستوى أداء الولاية ، ثم تليها نسبة 21% من أفراد العينة الذين لهم مستوى ثانوي و تجدر الإشارة أن أغلبية هذه الفئة لهم اقدمية في العمل من 10 سنوات فما فوق بنسبة تمثل 85%، و هذا يدل أن الولاية تحاول نقل خبرات الموظفين القدامى للموظفين الجدد و غرس قيمهم فيهم ، ثم نجد 3% من مستوى متوسط ولم نسجل أي حالة دون مستوى و هذا مؤشر إيجابي يدل على أن الولاية تركز في سياستها الوظيفية على اختيار الجامعيين مع الحفاظ على الذين لهم أقدمية في العمل.

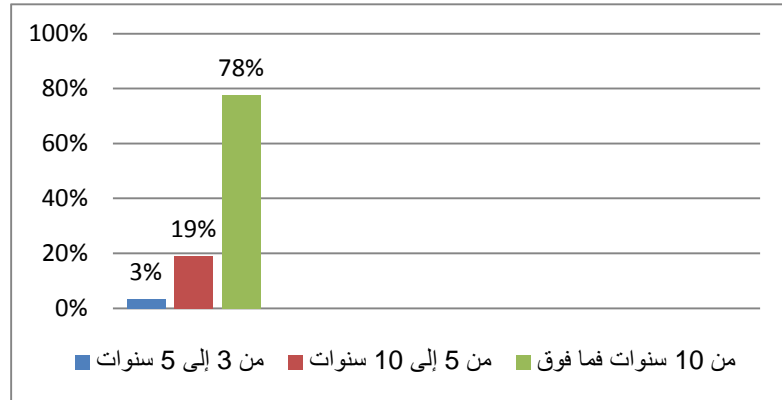
الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

#### 5- تصنيف أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (5): يمثل تصنيف أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
من 3 سنوات إلى 5 سنوات	10	3%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	57	19%
من 10 سنوات فما فوق	233	78%
المجموع	300	100%

الشكل رقم (6): أعمدة بيانية تمثل تصنيف أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية أن نسبة 78% تمثل أغلبية أفراد العينة الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات، و هذا يدل على أن ولاية تيزي وزو تعتمد على الخبرة المهنية في تسيير شؤون إدارتها، لأن الخبرة المهنية من الأمور المستحسن توفرها في القائمين على تسيير شؤون الولاية، و تم تسجيل نسبة متقاربة لكل من الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تمثل 19%، و الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم من 3 إلى 5 سنوات بنسبة تمثل 3%، و هذا مؤشر سلبي يدل على أن ولاية تيزي وزو لا تفتح باب التوظيف بشكل دوري هذا ينعكس سلبا على مستقبل الولاية، لأن الموظفين الجدد في

## الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

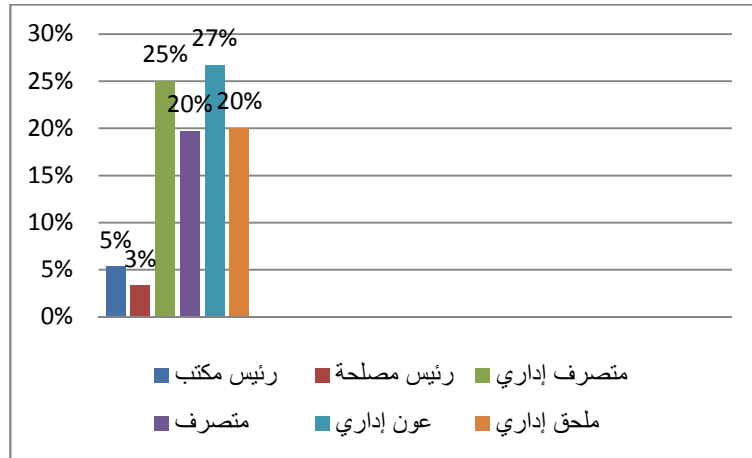
بداية توظيفهم دائما يحاولون تقديم أفضل ما عندهم، خصوصا و أن المناهج الدراسية قد تغيرت في الآونة الأخيرة بالتركيز على مختلف التكنولوجيات الحديثة التي هي أساس العمل الحالي في الإدارات.

### 6- تصنيف أفراد العينة حسب الرتب الوظيفية:

الجدول رقم (6): يمثل تصنيف أفراد العينة حسب الرتب الوظيفية

الرتب الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مكتب	16	5%
رئيس مصلحة	10	3%
متصرف إداري	75	25%
متصرف	59	20%
عون إداري	80	27%
ملحق إداري	60	20%
المجموع	300	300%

الشكل رقم (7): أعمدة بيانية تمثل تصنيف أفراد العينة حسب الرتب الوظيفية:



الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

---

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية أن أغلبية أفراد العينة هم من رتبة عون إداري حيث تم تسجيل نسبة 27%، ثم تليها رتبة متصرف إداري بنسبة تقدر 25%، وتم تسجيل نسبة 20% لكل من رتبة متصرف و ملحق إداري، ثم تليها نسبة 5% سجلت لرتبة رئيس مكتب، أما 3% و هي أضعف نسبة تم تسجيلها لرتبة رئيس مصلحة، هنا نستنتج أن ولاية تيزي وزو تتوفر على مستويات إدارية مختلفة تساعد في أخذ القرارات الصائبة في حالة ما إذا تم إشراك الجميع في عمليات اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

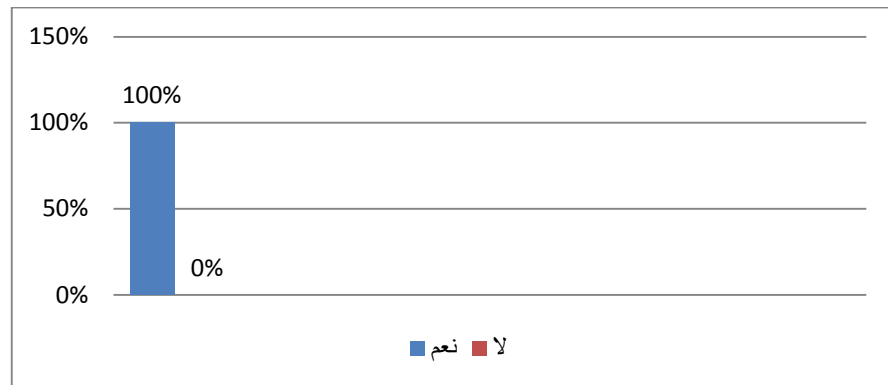
## المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بموضوع الإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق التطوير الإداري

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل البيانات المتعلقة بموضوع الإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق عملية التطوير الإداري، و يمكن تصنيفها كما يلي:

الجدول رقم (7): يبين مدى أخذ أو عمل ولاية تيزي وزو بمبدأ المشاركة في عملية صنع القرارات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	300	100%
لا	0	0%
المجموع	300	100%

الشكل رقم (8): أعمدة بيانية تمثل مدى أخذ أو عمل ولاية تيزي وزو بمبدأ المشاركة في عملية صنع القرارات



الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

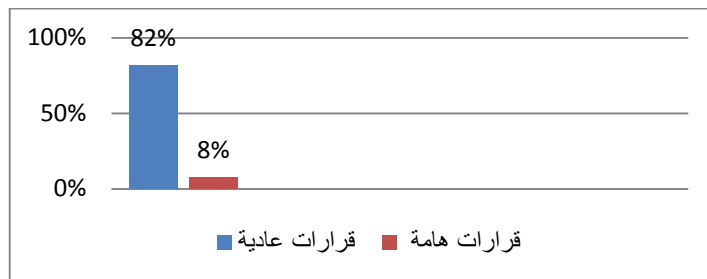
نلاحظ من خلال النتائج أن أفراد العينة كلهم أجابوا بنعم بنسبة تمثل 100% أي أن ولاية تيزي وزو تأخذ بمبدأ المشاركة في عملية صنع القرارات وأنها تتيح لجميع الموظفين فرصة المشاركة في عملية صنع القرار مهما كان مستواهم الوظيفي لأن القرار الذي يتخذ بشكل جماعي أفضل بكثير من اتخاذ قرار على يد فرد واحد، فهو أهم نشاط يقوم به الموظفين لأنه مجال مفتوح لمعالجة المشكلات الإدارية للوصول إلى القرار النهائي السليم الذي يحقق هدف الولاية ككل.

الجدول رقم (8): يبين نوع القرارات التي يشارك فيها موظفي ولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
قرارات عادية	245	82%
قرارات هامة	23	8%
قرارات هامة جدا	16	5%
المجموع	300	100%

الشكل رقم (9): أعمدة بيانية تبين نوع القرارات التي يشارك فيها موظفي ولاية تيزي

وزو



نستنتج من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية أن أغلب الموظفين في ولاية تيزي وزو يشاركون في اتخاذ القرارات العادية بنسبة تمثل 82%، لأن معظمهم من المستويات

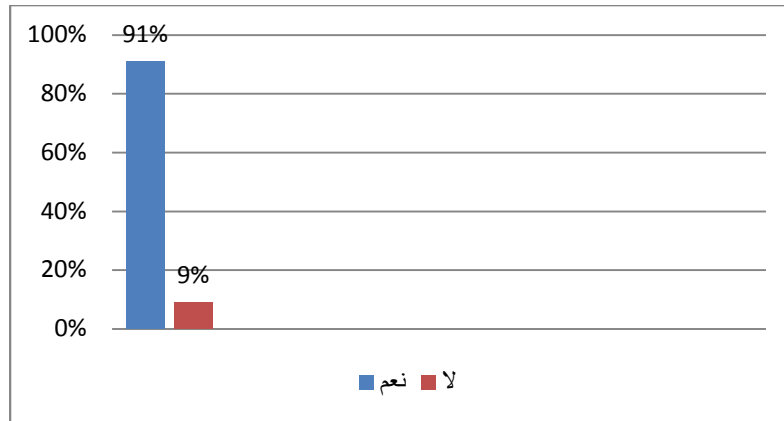
الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

الدنيا هذا ما يدل أن ولاية تيزي وزو تقوم بتدريب موظفيها على تحمل المسؤولية وإعطاء فرصة لهم لتنمية أفكارهم ومهاراتهم ولتشجيعهم على تقديم اقتراحات بلا خوف ولا حرج وإغناء تجاربهم لكي يتمكنوا من اتخاذ قرارات ذات أهمية أكثر في المستقبل، ثم تليها نسبة 8% الذين يشاركون في القرارات الهامة، وهذا حسب طبيعة الوظيفة، و سجلنا 5% للذين يشاركون في القرارات الهامة جدا، وهم من رتبة رؤساء مصالح ، فالمشاركة في الأمور الهامة جدا تستدعي أشخاصا أكثر كفاءة ويتمتعون بقدرة جد عالية من أجل أخذ القرار السليم.

الجدول رقم (9): يمثل نسبة الإنصاف في عملية اختيار الاقتراحات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	274	91%
لا	26	9%
المجموع	300	100%

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية تمثل نسبة الإنصاف في عملية اختيار الاقتراحات



الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

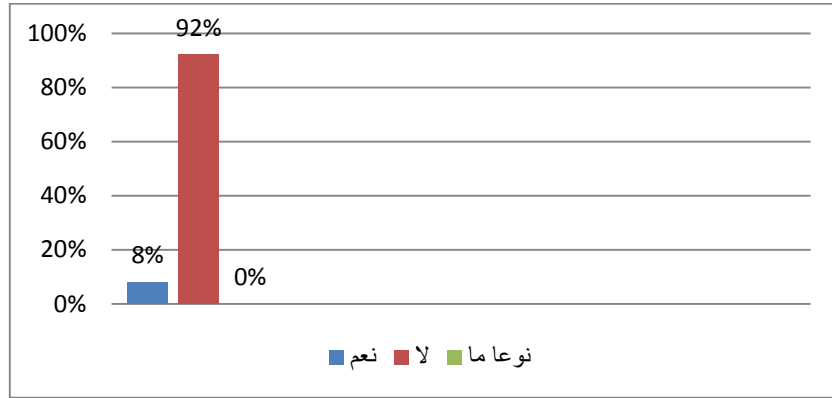
من خلال المعطيات الرقمية يتبين أن أغلبية أفراد العينة أجابوا "بنعم" بنسبة تمثل 91% وهذا يدل على أن هناك إنصافا وعدالة على مستوى مقر ولاية تيزي وزو في عملية اختيار الاقتراحات ، و هذا مؤشر إيجابي يدل على أنها تأخذ بالأفكار المقترحة من قبل الموظف مهما كان مستواه الوظيفي وتسمح له بطرح مختلف الأفكار الإبداعية التي تسمح بالسير الحسن للعمل، و تم تسجيل 9% للذين أجابوا بـ "لا" ،و هذا يدل أن الولاية لا تأخذ بالاقتراحات السلبية أو الأفكار المقترحة التي لا تتماشى مع أهدافها بالنظر إلى نسبة الإنصاف المسجلة و المقدرة بـ 91%.

الجدول رقم (10): يوضح مدى تقديم ولاية تيزي وزو للحوافز المعنوية للمشاركين في

عملية صنع القرار

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	8%
لا	276	92%
نوعا ما	0	0%
المجموع	100	100%

الشكل رقم (11): أعمدة بيانية توضح مدى تقديم ولاية تيزي وزو للحوافز المعنوية للمشاركين في عملية صنع القرار



من خلال النتائج تبين أن معظم أفراد العينة أجابوا بـ "لا" بنسبة تمثل 92%، فهنا أفراد العينة يؤكدون أن ولاية تيزي وزو تشهد نقسا كبيرا في تقديم الحوافز المعنوية للمشاركين في عملية صنع القرار، و هذا مؤشر سلبي لأنها لا تشجع موظفيها على تقديم أفضل ما عندهم من أفكار و مهارات و هو ما ينعكس سلبا على أدائها هي أيضا، ثم تليها نسبة 8% من أفراد العينة الذين أجابوا بـ "نعم" و هم رؤساء المصالح و المكاتب فهذا يدل على عدم الإنصاف في تقديم الحوافز، فهناك بعض الفئة التي تستفيد من الحوافز كرؤساء المصالح والمكاتب، على عكس البعض الآخر العكس كالمحقق إداري، العون إداري، المتصرف و المتصرف إداري. و أبسط مثال عن التحفيز هي دورات التكوين المخصصة فقط للمسؤولين و رتبة مهندس إعلام ألي بدون إشراك المستويات الأخرى<sup>(1)</sup>، حسب ما صرح به بعض الموظفين إثر إجرائنا للمقابلة، و لم نسجل أية نسبة فيما يخص الإجابة بـ "نوعا ما"، و هنا نقع في نوع من التناقض بين ما قيل حول اعتماد الولاية لنمط الإدارة بالمشاركة و الإنصاف بين

<sup>1</sup>-مقابلة مع السيدة: "كاتية حميدي"، مرجع السابق الذكر، 06-06-2017، 11:00.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

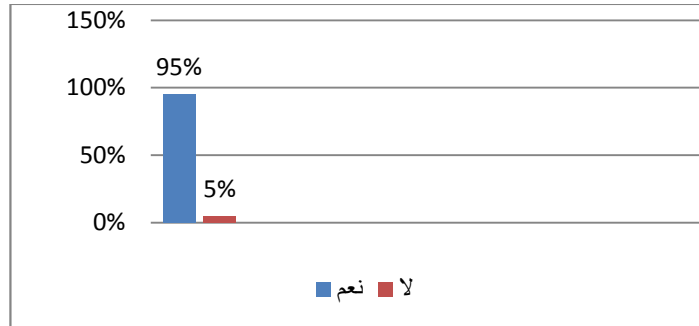
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

مختلف الموظّفين و بين عدم تقديمها للحوافز المعنوية، رغم أن المشاركة هي أحد أنواع التحفيز المعنوي التي المفروض أن تتبع و لو بكلمة شكر و عرفان.

الجدول رقم (11): يوضح مدى أهمية دورات التكوين في عملية الإدارة بالمشاركة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	5%
لا	286	95%
المجموع	300	100%

الشكل رقم(12): أعمدة بيانية تمثل مدى أهمية دورات التكوين في عملية الإدارة بالمشاركة



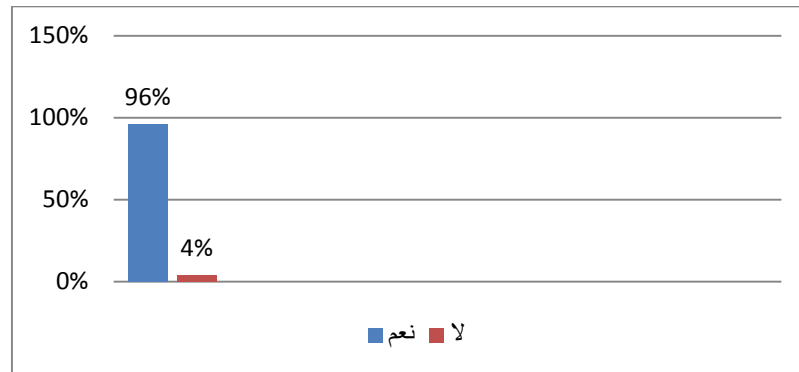
من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا ب"لا" والتي تقدر بنسبة 95%، و هذا مؤشر سلبي لأن الموظّفين يحتاجون دائما إلى تجديد معارفهم و مهارتهم و تحسينها و هو ينعكس سلبا على الولاية ككل، كما سجلنا 5% من الذين أجابوا ب"نعم" لأنهم من المستويات العليا أي رؤساء مصالح و مكاتب، لأن هذه الفئة هي التي تستفيد بدورات التكوين أما المستويات الدنيا فهم مستبعدين تماما منها.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

الجدول رقم (12): يوضح مدى إضفاء العمل الجماعي للرضا الوظيفي في العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	287	96%
لا	0	0%
نوعا ما	13	4%
المجموع	300	100%

الشكل رقم (13): أعمدة بيانية توضح مدى إضفاء العمل الجماعي للرضا الوظيفي في العمل



نستنتج من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية أن النسبة الأكبر هي نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم و المقدرة بـ 96%، و هذا يدل أن العمل الجماعي يضيف نوعا من الرضا والاطمئنان على مستوى الموظفين العاملين في ولاية تيزي وزو وهذا الأمر يعد مؤشرا إيجابيا يساعد هؤلاء الموظفين على بذل جهد أكبر من أجل أداء أحسن من ناحية الجودة والكم وهو ما ينعكس بدوره أيضا على الولاية التي سوف تحقق أهدافها وتحافظ على مكانتها وكذلك استقرارها باعتبار أن أهداف هذا الموظف سوف تتصهر بطبيعة الحال مع أهداف هذه الولاية وهو الشيء الذي يدعم لنا أسلوب الإدارة بالمشاركة فكلما كان العمل قائما على

## الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

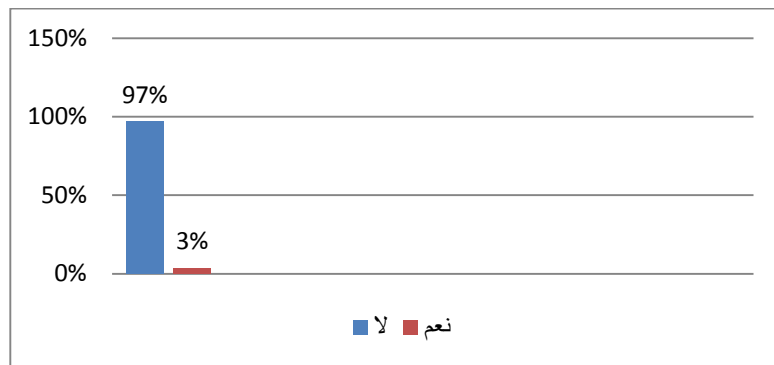
مبدأ الفريق (مبدأ العمل الجماعي) كلما تحققت المشاركة وهو ما يساهم بدوره في تحقيق التطوير الإداري. في حين تليها مباشرة الفئة التي أجابت بـ "نوعا ما" والمقدرة بـ 4%، مما يدل أن بعض الموظفين يفضلون العمل بشكل منفرد بدلا من العمل كفريق واحد، في حين لم نسجل أي نسبة بخصوص عدد الأفراد الذين أجابوا بـ "لا".

الجدول رقم (13): يوضح مدى تطبيق القرارات التي شارك فيها موظفي ولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	3%
لا	290	97%
المجموع	100	100%

الشكل رقم (14): أعمدة بيانية توضح مدى تطبيق القرارات التي شارك فيها موظفي ولاية

تيزي وزو



نستنتج من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية أن النسبة الأكبر هي نسبة الافراد الذين أجابوا بـ "لا" المقدرة بـ 97%، مما يدل أن أغلبية أفراد العينة لا يتم تطبيق القرارات

## الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

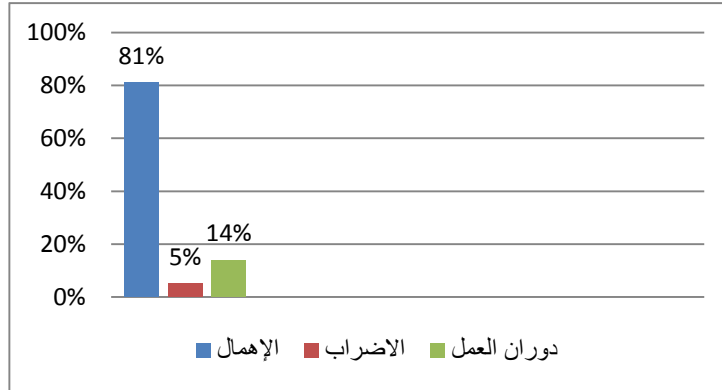
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

التي يشاركون فيها ويعود السبب في ذلك أن أغلب القرارات يشارك فيها المستويات العليا فقط لا غير، و هو ما يؤدي بنا إلى الوقوف حائرين بين الإجابة الأولى عن السؤال المطروح حول مدى اعتماد الولاية للمشاركة و التي كانت 100% و بين هذه الإجابة التي لا تطبق فيها القرارات ما يعني أن الإجابة الأولى كانت تحمل في طياتها الخوف من التصريح بمثل هذه المعطيات، في حين تليها نسبة 3% للفئة التي أجابت بـ "نعم"، لأنهم مسؤولين كرؤساء المصالح و المدراء لأن الوظيفة التي يشغلونها تمنحهم الصلاحيات في ذلك مما يتطلب تطبيق قراراتهم نظرا لكفائتهم و مؤهلاتهم و خبرتهم في تسيير أمور الولاية .

الجدول رقم (14): يوضح النتائج السلبية لإقصاء الموظفين عن عملية المشاركة في إتخاذ القرارات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الإهمال	243	81%
الإضراب	15	5%
دوران العمل	42	14%
المجموع	300	100%

الشكل رقم(15): أعمدة بيانية تمثل النتائج السلبية لإقصاء الموظفين عن عملية المشاركة في إتخاذ القرارات



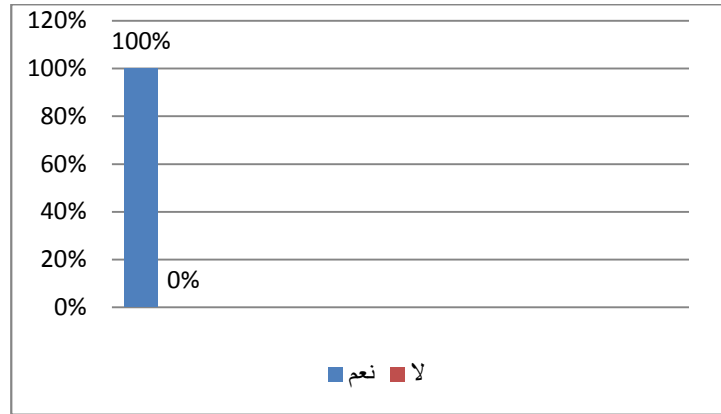
من قراءة البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن معظم أفراد العينة أجابوا بأن إقصاء العمال عن عملية المشاركة يؤدي أكثر إلى الإهمال، بحيث تمثل نسبة 81% وهذا الأمر يعد مؤشرا سلبيا يدفع الموظف إلى التهاون في أدائه للعمل ويسعى إلى تحقيق مصالحه الشخصية بدلاً من السعي إلى تحقيق أهداف الولاية ككل و هذا ما يعيق نجاحها، ثم تليها نسبة 14% الذين كانت إجابتهم فيما يخص "الإضراب"، هذا ما يدل على أن إقصاء أي موظف على مستوى ولاية تيزي وزو عن عملية المشاركة يخلق له الشعور بالتهميش و عدم الانتماء إلى تلك الولاية، و هنا يضيف نوعا من عدم الرضا والاطمئنان مما يجعله يلجأ إلى الإضراب للتعبير عن رفضه لهذا الإقصاء، أما بالنسبة لدوران العمل فقد تم تسجيل نسبة 5%، و هذا يدل أن إقصاء الموظفين من عملية المشاركة لا يصل إلى حد ترك العمل، إلا أنه يؤثر على الاستقرار الوظيفي للولاية.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

الجدول رقم (15): يبين أهمية التطوير الإداري عند موظفي ولاية تيزي وزو:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	300	100%
لا	0	0%
المجموع	300	100%

الشكل رقم (16): أعمدة بيانية تمثل أهمية التطوير الإداري عند موظفي ولاية تيزي وزو



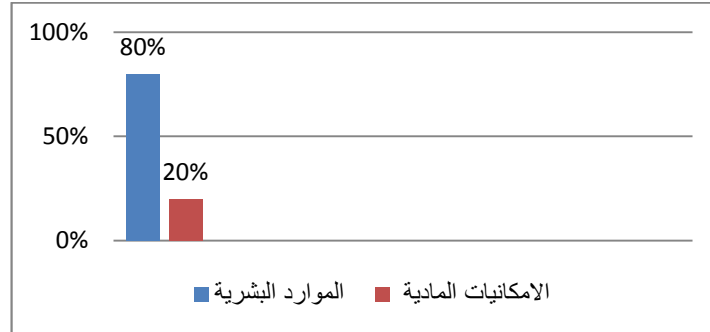
نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم"، هنا يتضح أن عملية التطوير الإداري هي عملية ذات أهمية بالغة فهي تستهدف تحسين سير مهام ولاية تيزي وزو ككل والقدرة على إحداث تطوير شامل في المناخ السائد بها و تطوير أساليبها لعلاج المشاكل التي تواجهها لمواكبة تطورات البيئة المحيطة بها.

الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال  
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

الجدول رقم (16): يبين مدى تأثير المشاركة في تطوير الإدارة من حيث الموارد البشرية  
والإمكانيات المادية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الموارد البشرية	240	80%
الإمكانيات المادية	60	20%
المجموع	300	100%

الشكل رقم (17): أعمدة بيانية تبين مدى تأثير المشاركة في تطوير الإدارة من حيث  
الموارد البشرية والإمكانيات المادية



من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية يتضح أن الفئة التي أجابت بأن المشاركة  
تؤثر أكبر في تطوير الإدارة من حيث الموارد البشرية بنسبة 80%، تطوير الإدارة من حيث  
المورد البشري لأن مشاركة موظفي ولاية تيزي وزو في أي قرار يؤدي إلى تحسين قدراتهم  
على الأداء الفعال في إطار مساعدتهم على اكتساب الجديد وتطوير معارفهم عن طريق  
عمليات التكوين واكتساب الخبرة في مجال عملهم، لأن الموظف يستفيد من كل الأفكار  
والآراء التي تقترح من قبل الآخرين فكلما كان هناك نقاش أو عمل بشكل جماعي كلما

## الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقرر) خلال

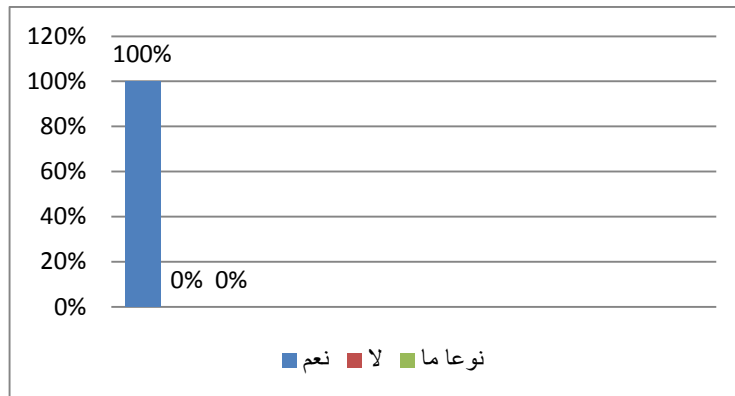
الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

اكتسب هؤلاء الموظفين أفكارًا جديدة تفيدهم في حياتهم المهنية ، إلا أن هذا الأمر يقف مرة أخرى في التناقض مع السؤال المطروح حول الدورات التكوينية الذي استفادت منه الفئات العليا فقط ، ثم تليها نسبة 20% بالنسبة لأفراد العينة الذين أجابوا بأن عملية المشاركة تأثر على الإمكانيات المادية ، هذا يدل أن بعض المكاتب تشهد نقصا في الأجهزة و المعدات اللازمة باعتباره الجانب المهم في الولاية فبواسطتها يتم إنجاز الأعمال بكل دقة و سهولة بالإضافة إلى ربح الوقت ، فانعدامها يعيق من تسيير شؤون الولاية.

**الجدول رقم (17): يبين مدى تحسين عملية التطوير الإداري لمستويات الأداء**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	300	100%
لا	0	0%
نوعا ما	0	100%
المجموع	300	100%

**الشكل رقم (18): أعمدة بيانية تبين مدى تحسين عملية التطوير الإداري لمستويات الأداء**



الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

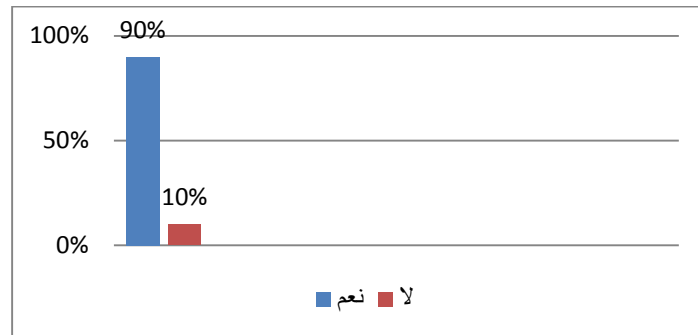
من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية نلاحظ أن جميع أفراد العينة أجابوا ب "نعم" بنسبة 100%، ولم نسجل أية نسبة للإجابتين "لا" و"نوعا ما" ، و هنا نستنتج أن عملية التطوير الإداري تساعد في التحسين من مستويات الأداء على مستوى ولاية تيزي وزو ، وهذا من خلال العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة مما يؤدي إلى تبادل الموظفين للمعارف والخبرات المتنوعة وهذا ما يحسن من مستواهم العلمي والإداري مما يدفعهم إلى أداء الخدمة العمومية على أحسن وجه و هو ما ينعكس على الولاية بالإيجاب ما يجعلها تحقق التطوير الإداري الفعلي.

الجدول رقم(18): يبين مدى رضا موظفي ولاية تيزي وزو عن التطوير الإداري فيها

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	270	90%
لا	30	10%
المجموع	300	100%

الشكل رقم (19): أعمدة بيانية تمثل مدى رضا موظفي ولاية تيزي وزو عن التطوير

الإداري فيها



## الفصل الثاني أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال

الفترة الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017.

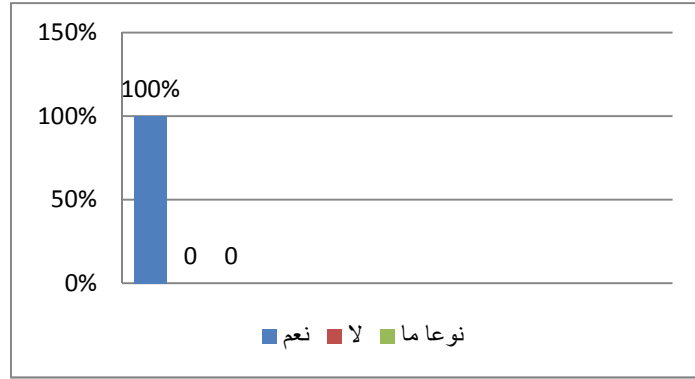
من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية يتبين أن أغلبية أفراد العينة أجابوا "بنعم" بنسبة تقدر 90% و هذا مؤشر إيجابي يبين مدى رضا الموظفين على التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو و هذا يدل على مدى حرص الولاية على خلق الجو الملائم للعمل وتسخير كل الإمكانيات للموظف من أجل الحصول على رضاه ، ثم تليها نسبة 10% الذين أجابوا ب "لا" و هذا مؤشر سلبي يدل على عدم رضا الموظفين على عملية التطوير الإداري لأن هناك بعض المكاتب تتعدم فيها الشروط الأساسية للعمل هذا ما تم ملاحظته على مستواها و بالإضافة إلى دورات التكوين المخصصة فقط للمستويات العليا، كل هذه الأمور تسبب انعدام الرضا لدى نسبة معينة من الموظفين.

الجدول رقم (19): يبين مدى إسهام عملية التطوير الإداري على استقرار ولاية تيزي وزو

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	300	100%
لا	0	0%
نوعا ما	0	0%
المجموع	300	100%

الشكل رقم (20): أعمدة بيانية تبين مدى حفاظ عملية التطوير الإداري على استقرار ولاية

تيزي وزو



من خلال الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية يتضح أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم"، ولم يسجل أية نسبة بالنسبة للإجابتين "لا" و"نوعا ما"، هذا دليل على أن عملية التطوير الإداري تساهم بشكل كبير في الحفاظ على استقرار ولاية تيزي وزو، لأنها أولا وقبل كل شيء عملية تعتمد على التكنولوجيا للقيام بمختلف نشاطاتها من أجل تسيير أمورها، و على الطاقات البشرية الكفأة، فكلما تمتع موظفو ولاية تيزي وزو بالمهارات العالية كلما أدى ذلك إلى تطوير الولاية، و هو ما يساعدها على الحفاظ على استقرارها و مكانتها، خاصة و أن أعلى نسبة كانت راضية على التطوير الإداري الذي تعيشه ولاية تيزي وزو وهو ما يضعنا مرة أخرى في تناقض كبير بين ما تمّ التصريح به في النموذج الذي تمّ عرضه و الذي أوضح بصورة جلية أن مستويات التطوير الإداري حتى و إن تطوّرت أو عرفت تحسناً إلا أنه لم يكن بالمستوى المطلوب، كما أنه لم يعتمد على أساس مشاركة فعلية و شاملة لكل الموظفين بل كانت جزئية لذلك فإن القول بمساهمة الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري على مستوى ولاية تيزي وزو كانت نسبية.

### خلاص الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لأثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في مقر ولاية تيزي وزو تم التوصل إلى أن هذه الولاية تعتمد خلال قيامها بالوظائف و المهام على أساس النمط التشاركي ، بحيث تترك المجال لجميع موظفيها للمشاركة في عملية صنع القرار، حسب ما جاء في إجابات المحصل عليها من الاستبيان ، إلا أنه و بالعودة إلى نموذج المشاركة في عملية اتخاذ القرار الخاص بالتطوير الإداري وجدنا أن الفئة العليا هي التي تشارك فقط في عملية اتخاذ القرارات، و لم يكن يشمل تطبيقه كافة المستويات إنما مصلحة الأمانة العامة فقط، و هذا يخلق لدى الموظفين الشعور بالتهميش و عدم انتمائهم للولاية، مما ينعكس سلبا على الخدمات المقدمة من طرفهم ، و منه فإن الفرضية القائلة أنه: " كلما اعتمد النمط التشاركي بصفة مستمرة في ولاية تيزي وزو، كلما ارتفع و تحسن مستوى الأداء"، لا تتطبق مع ما هو موجود في ولاية تيزي وزو، ففي إطار الجزء المتعلق بتأهيل الموارد البشرية غير سليمة تماما على اعتبار أن الموارد البشرية والذي يتم أساسًا عن طريق التكوين ، فإن هذا الأخير محصور أو موجه لفئة معينة و ليس لكل الموظفين ، أما من ناحية الشق المتعلق بتحسين مستويات الأداء و الذي تم تأكيده فهو يتناقض مع ما قيل سابقا حول دورات التكوين.

# الخاتمة

تعتبر الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب الإدارية المساهمة في تحقيق التطوير الإداري، خاصة أن اعتمدت وفق مبادئ الإنصاف، العدالة و الشفافية في عملية اتخاذ القرارات، حيث يسمح هذا الأسلوب بإعطاء الفرصة لجميع الموظفين مهما كان مستواهم الوظيفي للإدلاء بآرائهم و انشغالاتهم الأمر الذي يشجع على تبادل المعارف و التعاون في استخدامها مما يكسبهم الخبرات و الكفاءات المهنية العالية التي تساهم بدورها في تحقيق النتائج الإيجابية التي تعود بالفائدة عليهم و على المنظمة ككل، لذلك يجب على هذه الأخيرة الاعتراف بأهمية هؤلاء الموظفين و حثهم على المشاركة أكثر في مختلف نشاطاتها، بغية تأسيس روابط تبادلية بينهم تكون الثقة محوراً الأساسي مما يساعد في رفع معنوياتهم وتحقيق الرضا الوظيفي.

إن القرارات التي تأخذ بطريقة إنفرادية أي من قبل المسؤول فقط دون إشراك الموظفين هي قرارات لا محال ستؤدي إلى نتائج غير مرضية في أغلب الأحيان حيث لا تعكس توجهاتهم و لا أهدافهم الشيء الذي يجعلهم شبيهين بالآلات لا أكثر حيث يتلقون الأوامر والتعليمات ويقومون بتنفيذها دون الاكتراث لمشاعرهم و رغباتهم متناسين أنهم يملكون جانباً معنوياً ينبغي إشباعه بالكلمة الطيبة، لذلك على المنظمات اليوم الاقتداء بهذا الأسلوب التشاركي فهو لا يؤدي إلى تطوير المعارف واكتساب الخبرات للموظفين فقط وإنما يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء الذي يمكن من تطويرها، سواء من خلال اكتساب الموظفين للمهارات و الخبرات الجديدة أو من حيث الإمكانيات المادية كتطوير الوسائل و المعدات ، مما يحقق الجودة في العمل و تصبح المنظمة في تقدم مستمر وتغير كبير، لذلك ينبغي عليها مسايرة هذا التغيير و التطوير لمواكبة البيئة المحيطة بها.

تتيح ولاية تيزي وزو لجميع موظفيها فرصة المشاركة في عملية صنع القرار، دون النظر إلى مستواهم الوظيفي للوصول إلى القرار السليم الذي يحقق أهدافهم و أهداف الولاية ككل، غير أن مشاركتهم هذه تركز على الأمور العادية ( القرارات العادية ) ، لكنها تشهد نقصا كبيرا في تقديم الحوافز المعنوية لموظفيها إثر مشاركتهم في عملية صنع القرار، و هنا تجدر الإشارة إلى دورات التكوين التي تستفيد بها المستويات العليا فقط و استبعاد المستويات الدنيا تماما، و هذا لا يشجعهم على تقديم أفضل ما عندهم مما ينعكس سلبا على الولاية (الإضراب، الشكاوي... إلخ).

إن العمل الجماعي و التشاركي يضيف على الموظف والولاية نوعا من الراحة والاطمئنان في العمل ويحقق بذلك الرضا لدى الموظفين ويساعدهم على بذل جهد أكبر من أجل أداء أحسن، و هو ما ينعكس على الولاية في تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها واستقرارها رغم المشاركة في القرارات العادية و ليس ذات الأهمية الكبرى.

تساعد عملية التطوير الإداري في تحسين مستويات الأداء على مستوى ولاية تيزي وزو، حيث أكد الكثير من الموظفين رضاهم عن هذه العملية، رغم تسجيل بعض النقائص التي تشهدها بعض المكاتب على مستوى الأمانة العامة و التي تتمثل في عدم توفر أدنى الشروط الأساسية للعمل و هذا ما تم ملاحظته لما يحدث على مستواها.

تحافظ عملية التطوير الإداري على استقرار الولاية لأنها عملية تعتمد على التكنولوجيا من أجل القيام بمختلف نشاطاتها، وتعتمد أيضا على الطاقات البشرية التي تعمل في شكل جماعي ومشارك من أجل الرفع من كفاءتها. لهذا كلما توفر هذين العنصرين كلما أدى ذلك إلى الحفاظ على استقرار الولاية.

إن دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق عملية التطوير الإداري على مستوى ولاية تيزي وزو كان نسبياً و لم يكن في المستوى المطلوب لأنه لم يعتمد على أساس مشاركة فعلية بل كانت جزئية.

و من أجل وصول الولاية إلى تحقيق تطوير إداري فعلي من خلال اعتماد أسلوب الإدارة بالمشاركة ينبغي لها الأخذ بما يلي:

- ضرورة تقديم المنظمة فرصة لجميع الموظفين للمشاركة في عملية صنع القرارات سواء كانت العادية أو الإستراتيجية.
- على المسؤولين في المنظمة إبداء روح العدالة والإنصاف في المعاملة مع جميع الموظفين ومنحهم الثقة الكاملة وإعطائهم الفرصة لإظهار مهاراتهم وإبداعهم ما يجعلهم يشعرون بمكانتهم والانتماء لتلك المنظمة.
- من الضروري تقديم و توسيع المنظمة للحوافز المقدمة لموظفيها لدفعهم و تشجيعهم على العمل أكثر لتحقيق الأهداف المرسومة خاصة منها المعنوية.
- الحرص على تطوير الإدارة في جميع الجوانب من حيث الموارد البشرية والإمكانيات المالية و المادية
- ضرورة أخذ المنظمة بعملية التطوير الإداري لأنها عملية مهمة تسعى للحفاظ على استقرارها و تحسين مستويات الأداء.
- أهمية الاطلاع على التجارب الناجحة للدول المتقدمة في كيفية استثمار المورد البشري من خلال إشراكهم في مختلف عمليات صنع القرارات.

# الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



استبيان حول:

دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري

"دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو 2012/2017"

تخصص : سياسات عامة و إدارة محلية

إشراف:

د/خلفوني فازية

إعداد الطالبة:

-حدر فاطمة

ملاحظة: نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية، بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية و علمية هذا بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

و نحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم فقط لأغراض بحثنا العلمي.

السنة الجامعية: 2018/2017.

أولاً:البيانات الشخصية:

(1)-الجنس:

ذكر  أنثى

(2)-السن:

30-18 سنة  45-30 سنة

45 سنة فما فوق

(3)-الحالة العائلية:

متزوج (ة)  عازب (ة)

مطلق (ة)  أرمل (ة)

(4)-المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي

جامعي  بدون مستوى

(5)-الأقدمية:

3 سنوات إلى 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10سنوات فما فوق

(6)-الرتب الوظيفية :

رئيس مكتب

رئيس مصلحة

متصرف

عون إداري

ملحق إداري

**ثانياً: البيانات المتعلقة بالموضوع دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري**

1- هل تأخذ ولاية تيزي وزو مبدأ المشاركة في عملية صنع القرار؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف تمّت هذه المشاركة؟

.....

.....

2- هل كان القرار الذي شاركت فيه قراراً:

عادياً

هاماً

هاماً جداً

3- هل كان هناك إنصاف في عملية اختيار الاقتراحات؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا، فإلى ماذا يعود السبب في ذلك؟

.....

.....

4- هل تقدّم ولاية تيزي وزو حوافز معنوية للمشاركة في عملية صنع القرار؟ فإذا كانت الإجابة بنعم فهل يستفيد الموظف من دورات التكوين؟

نعم  لا  نوعًا ما

5- هل يستفيد موظفي ولاية تيزي وزو من دورات التكوين؟

نعم  لا

6- هل ترى أنّ العمل الجماعي يضيف للرضا الوظيفي في العمل؟

نعم  لا  نوعًا ما

7- هل تمّ تطبيق أحد القرارات التي شاركت فيها؟

نعم  لا

8- هل يؤدّي إقصاء العمّال عن عملية المشاركة إلى:

دوران العمل

الإضراب

الإهمال

9- هل ترى أنّ عملية التطوير الإداري عملية مهمة تسعى الأخذ بها، ولماذا؟

نعم  لا

10- هل تؤثر المشاركة في تطوير الإدارة من حيث:

الموارد البشرية

الإمكانات المادية

11- هل تساعد عملية التطوير الإداري في تحسين مستويات الأداء؟ فكيف ذلك؟ تصريح بدلائل

نعم  لا

.....  
.....  
.....

12- هل أنت راض عن التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو؟

نعم  لا

13- هل تساهم عملية التطوير الإداري في الحفاظ على استقرار ولاية تيزي وزو؟

نعم  لا  نوعاً ما

# قائمة المراجع

-قائمة المراجع:

\*باللغة العربية:

(1) - الكتب:

- 1- أبو النصار، مدحت محمد. بناء وتدعيم الولاء المؤسستي لدى العاملين داخل المنظمة (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2005).
- 2- إبراهيم، أبو الحسن عبد الموجود. التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007).
- 3- بوحوش، عمار، الذنيات، محمد محمود، محمد مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط.8، 2016).
- 4- التهامي، حسين. التفكير الإبتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013).
- 5- السردى، محمد الدبس. الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكاتب ومراكز المعلومات (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2011).
- 6- السكارنة، بلال خلف. التطوير التنظيمي والإداري (عمان: دار المسيرة، 2009).
- 7- شلبي، محمد. المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم، المناهج، الإقترايات والأدوات (الجزائر: دار هومة، 1997).
- 8- الطائي، مصطفى حميد. مناهج البحث و تطبيقاته في الإعلام و العلوم السياسية (الإسكندرية: دار الوفاء، 2007).

9- عبيدات و آخرون. منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات (عمان: دار وائل للنشر، ط.2، 1999).

10- عبد الحميد نبيه، نسرين. مبدأ المواطنة بين الجدل و التطبيق (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2008).

11- عليان، ربحي مصطفى و غنيم، عثمان محمد. مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000).

12- القصبي، عبد الغفار رشاد. مناهج البحث في علم السياسة (القاهرة: مكتبة الآداب بالبحر الجامعي لجامعة القاهرة، ط.2، 2006).

13- مشهور، ثروت. إستراتيجيات التطوير الإداري (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010).

## (2)-المقالات و الدراسات (المجلات):

1- الأغا، وفيق حلمي. "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العامة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة سلسلة العلوم الإنسانية، ع. 2، م. 12، (2010).

2- آل مراد، نجلة يونس محمد و حسين ، رائد حسن محمد. "جودة العمل الإداري ودورها في تعزيز المكانة الذهنية للمنتجات دراسة تحليلية لأراء عينة بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع.14، م.5، (2009).

3-بن داود، العربي. "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع. 15، (الجزائر: سبتمبر 2014).

4-بكدى، فاطمة. "الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحوّلات الاقتصادية الراهنة"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، ع. 6، (أفريل 2015).

5-جداد، بختة و سيد، حياة. "إدارة الموارد ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية- فرع سونلغاز"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، ع. 6، (2015).

6-حسن، عبد الكريم. "التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع. 1، م. 28، (2012).

7-عنصر، يوسف و ليتيم، ناجي. "أهم المحددات سيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ع. 7، (جويلية 2014).

8-عبد الناصر، موسى و قريشي، محمد. "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر"، مجلة الباحث، ع. 9، (2011).

9-المجتهد، ماهر. "التقنيات الحديثة وأثرها في عملية التطوير الإداري"، المحاضرة في إطار اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة المالية والعامة مع التركيز على الأدوات الإلكترونية المساعدة، (الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت 1-3 جويلية، 2003).

### 3-الدراسات غير المنشورة:

1- إبراهيم، فيصل بن فهد بن محمد. "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، 2008).

2- آل دحوان ، عبد الله بن سعيد. "دور الإدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل و ينبع"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الملك سعود: كلية إدارة الأعمال، 2008).

3- بن قفة، سعاد. "المشاركة السياسية في الجزائر آليات التقنين الأسري نموذجا:(1962-2005)", أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011/2012).

4- بوريب، طارق. "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية لمحافظة الغابات لولاية الطارف"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014/2015).

5- بن مرسل، رافيق. "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة تيزي وزو: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011).

6- بن فريحة، مصطفى. "الإصلاح الإداري ووضعيته بين النظري والتطبيقي في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشور (جامعة الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2002/2003).

6-بوزورين، فيروز. "دور الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2009).

7-بن زاهي، منصور. "الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة(جامعة قسنطينة : كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،2007/2006).

8-بوقطف، فوزية."أثر التفويض على فعالية القرار مصنع إيتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجًا،رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة سكيكدة:كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،2009/2008).

9-بن دريدي ،منير."استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء-سونلغاز-عنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة(جامعة قسنطينة:كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،2010/2009).

10-بومجان،عادل."تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة:مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة"،أطروحة دكتوراه غير منشورة(جامعة بسكرة:كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،2015/2014).

11-بوكفوس،هشام."أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية(دراسة ميدانية بمؤسسة"سوناريك فرجيوه")"،رسالة ماجستير غير منشورة(جامعة قسنطينة:كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،2006/2005).

12- البحيري، سامي محمود أحمد. "مداخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي و التدريب وتقييم الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة لندن: 2010).

13- جغري، بلال. "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات-قسنطينة-"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2009/2008).

14- حويجي، مروان أحمد. "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة غزة: كلية التجارة، 2008).

15- حلاق، ريماء علي. "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين في المدارس الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة دمشق: كلية التربية، 2014/2013).

16- خلاصي، مراد. "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، 2007/2006).

17- الرشيد، مندوب حباس. "تصورات القادة التربويين في منطقة حائل للتطوير الإداري من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة مؤتة بالمملكة العربية السعودية: كلية العلوم التربوية، 2010).

18- الرفاعي، محمد حسين. "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين و الإدارة دراسة عملية على إحدى شركات القطاع الخاص و التي تعمل في مجال الاتصالات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة سانت كليمانتس: كلية الأدب، 2009).

19- رحال، عبد الرزاق. "عصرنة و تحسين الخدمة العمومية في الجزائر دراسة حالة ولاية المسيلة 2007-2016"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الجلفة: كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2016/2017).

20- السفياي، ماجد بن سفر بن صالح. "درجة مشاركة المعلمين في اتّخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة أم القرى بمكة: كلية التربية، 2012).

21- الشريف، ريم بنت عمر بن منصور. "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الملك عبد العزيز بجدة: كلية الاقتصاد والإدارة، 2013).

22- طباحي، سناء. "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي-برج بوعرييج"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2011).

23- العربي، محمد الأمين. "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة ليسانس غير منشورة (جامعة أبو بكر بلقايد: كلية العلوم الاقتصادية، 2013/2014).

24- عزيون، زاهية. "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة سكيكدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2007).

25- عباسي، يزيد. "التنمية الإدارية وإدارة التنمية دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة بسكر: كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2015/2016).

26- غلوسي، دلال. "الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية العلوم السياسية والاجتماعية، 2015/2014).

27- فلمبان، إيناس فؤاد نواوي. "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة أم القرى بمكة: كلية التربية، 1428هـ/1429هـ).

28- القحطاني، صالح بن محمد. "تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، 2010).

29- قديد، ياقوت. "الاستقلالية المالية للجماعات المحلية دراسة حالة ثلاث بلديات"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية 200/2011).

30- محمد علي الفرجاني، عبد الفتاح. "واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة غزة: كلية التجارة، 2008).

31- مراد، جمال. "تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس (laza)-نموذجاً" رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة عنابة: كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010/2011).

32- مومن، شرف الدين. "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2012).

#### (4)- الوثائق الرسمية (النصوص القانونية):

1-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 07/12، المتعلق بالولاية ، الجريدة الرسمية، ع. 12، المؤرخ في 2012/02/21.

2-المرسوم التنفيذي،رقم 11-334،يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ،الجريدة الرسمية،ع.53،المؤرخ في 2012/02/21.

#### (5)-المقابلات الشخصية:

1-مقابلة مع السيد: (أورابيا ،سفيان). رئيس مكتب التنظيم لمصلحة التلخيص، الجزائر، تيزي وزو، 26-07-2017، 14:00.

2-مقابلة مع السيد: (بوعزيز ، حكيم). رئيس مكتب الصفقات العمومية لمصلحة التلخيص، الجزائر، تيزي وزو، 21-08-2017، 11:15.

3-مقابلة مع السيدة: (حميدي ،كاتية). متصرف رئيسي في مكتب الصفقات العمومية لمصلحة التلخيص، الجزائر، تيزي وزو، 20-08-2017، 10:45.

4-مقابلة مع السيد: (كايس أوشعبان، محمد). رئيس مكتب التوثيق وبنك المعلومات لمصلحة التوثيق، الجزائر، تيزي وزو، 14-08-2017، 14:05.

5-مقابلة مع السيد: " بوباكور،حسين"،متصرف رئيسي في مكتب التنظيم العام لمصلحة التنظيم العام،الجزائر،تيزي وزو،16-08-2017،14:00.

## 6-المواقع الإلكترونية:

1-"التعريف بولاية تيزي وزو" ، في الموقع:

Ouargla 30 ,com>t13588\_topic ,(22/02/2018 ,11 :52) .

2-"التعريف بولاية تيزي وزو" ،منتديات ورقلة لكل الجزائريين و العرب، في الموقع:

Bairak .yoo7.com >t9766-topic ,(28/02/2018,11 :30).

3-"الدوران الوظيفي(دوران العمل)"،في الموقع:

DOCHttps://uomustansiriyah.edu.iq>lectures,(27\_11\_2017,17:30).

4-"دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر"،وزارة الداخلية

والجماعات المحلية ،في الموقع:

https://www.researchgate.net>publication,(28/02/2018,21:00).

5- رحمانى،موسى. "واقع المحلية في ظل الإصلاحات المالية و آفاق التنمية" ،في الموقع:

Montada .echorouk online.com,(01/03/2018,19 :09)

6- عزيزو، راشدة. "المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها"، في الموقع:

pdfiefpedix.com<arab<uploads<2010/03, (03/11/2017,08 :11).

7-العنصر،العياشي."الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية"، في الموقع:

www.academia.educ.participatorym/bielemouzai,(01/11/2017,08:11).

7-ماشى والى، عدنان. التطوير الإداري المهام والواجبات"، في الموقع:

https://www.alwaqfalsheai.gov.iq/administrative%20developpement.  
pdf(12/11/2017,17:15).

8- "منتديات طموحنا"، في الموقع:

hppt://www.tomohina.net>showthred,(12/11/2017,0845).

9- "مبادئ الإدارة"، في الموقع:

10PDFwww.uababylon.edu.iq>eprints>public,(22/12/2017,18:30).

11- "ولاية تيزي وزو"، وكبيديا، الموسوعة الحرة، في الموقع:

http://ar.m.wikipedia.org<wiki<,(12/11/2017,17:15) .

\* باللغة الأجنبية:

1-الدراسات غير المنشورة:

1- Alkazagli, mohamed. « La réforme administrative et son rôle dans la construction du nouvel Etat en libye », **Thèse de doctorat non publiée**(université de France : école doctorale science juridique, 2017).

2- Gaddes,chawki. «L'administration électronique et la diffusion des données publique »,**Thèse de magistère non publiée** (université de tunisie : faculté des science juridique, politiques et sociales ,2004).

(2) الوثائق الرسمية (النصوص القانونية):

3- République Algérien Démocratique Populaire ,Loi n°12/07, relative à la wilaya ,**journal officiel** ,n° .12, correspondant au 21/02/ 2012.

(3) -المواقع الإلكترونية:

4- chevalier ,jaque . « Bilan de recherche sur la participation dans l'administration française » ,**sur cite** :  
[https://www .u-picardie.fr](https://www.u-picardie.fr),(02/03/2018,16 :23).

قائمة الجداول

و الأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
114	يبين تصنيف أفراد العينة حسب الجنس	01
115	يبين تصنيف أفراد العينة حسب السن	02
116	يبين تصنيف أفراد العينة حسب الحالة المدنية	03
117	يبين تصنيف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
119	يبين تصنيف أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	05
120	يبين تصنيف أفراد العينة حسب الرتب الوظيفية	06
122	يبين مدى أخذ أو عمل ولاية تيزي وزو بمبدأ المشاركة في عملية صنع القرارات	07
123	يبين نوع القرارات التي يشارك فيها موظفي ولاية تيزي وزو	08
124	يبين نسبة الإنصاف في عملية اختيار الاقتراحات	09
125	يبين مدى تقديم ولاية تيزي وزو للحوافز المعنوية للمشاركين في عملية صنع القرار	10
126	يبين مدى أهمية دورات التكوين في عملية الإدارة بالمشاركة	11
127	يبين مدى إضفاء العمل الجماعي للرضا الوظيفي في العمل	12
129	يبين مدى تطبيق القرارات التي شارك فيها موظفي ولاية تيزي وزو	13
130	يبين النتائج السلبية لإقصاء الموظفين عن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات	14

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
131	يبين أهمية التطوير الإداري عند موظفي ولاية تيزي وزو	15
132	يبين مدى تأثير المشاركة في تطوير الإدارة من حيث الموارد البشرية و الإمكانيات المادية	16
134	يبين مدى تحسين عملية التطوير الإداري لمستويات الأداء	17
135	يبين مدى رضا موظفي ولاية تيزي وزو عن التطوير الإداري فيها	18
136	يبين مدى إسهام عملية التطوير الإداري على استقرار ولاية تيزي وزو	19

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
114	يوضح الهيكل التنظيمي لولاية تيزي وزو	01
115	يبين تصنيف أفراد العينة حسب الجنس	02
116	يبين تصنيف أفراد العينة حسب السن	03
117	يبين تصنيف أفراد العينة حسب الحالة المدنية	04
118	يبين تصنيف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
119	يبين تصنيف أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	06
121	يبين تصنيف أفراد العينة حسب الرتب الوظيفية	07

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
122	يبين مدى أخذ أو عمل ولاية تيزي وزو بمبدأ المشاركة في عملية صنع القرارات	08
123	يبين نوع القرارات التي يشارك فيها موظفي ولاية تيزي وزو	09
124	يبين نسبة الإنصاف في عملية اختيار الاقتراحات	10
125	يبين مدى تقديم ولاية تيزي وزو للحوافز المعنوية للمشاركين في عملية صنع القرار	11
127	يبين مدى أهمية دورات التكوين في عملية الإدارة بالمشاركة	12
128	يبين مدى إضفاء العمل الجماعي للرضا الوظيفي في العمل	13
129	يبين مدى تطبيق القرارات التي شارك فيها موظفي ولاية تيزي وزو	14
130	يبين النتائج السلبية لإقصاء الموظفين عن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات	15
132	يبين أهمية التطوير الإداري عند موظفي ولاية تيزي وزو	16
133	يبين مدى تأثير المشاركة في تطوير الإدارة من حيث الموارد البشرية و الإمكانيات المادية	17
134	يبين مدى تحسين عملية التطوير الإداري لمستويات الأداء	18
135	يبين مدى رضا موظفي ولاية تيزي وزو عن التطوير الإداري فيها	19

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
136	يبين مدى إسهام عملية التطوير الإداري على استقرار ولاية تيزي وزو	20

# فهرس المحتويات

## الفهرس

### الصفحة

### العنوان

	شكر و عرفان
	الإهداء
	خطة الدراسة
14-01	مقدمة.....
80-15	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري.....
16	تمهيد.....
17	المبحث الأول: ماهية الإدارة بالمشاركة.....
17	المطلب الأول: تعريف الإدارة بالمشاركة.....
22	المطلب الثاني: أسباب ظهور الإدارة بالمشاركة.....
25	المطلب الثالث: أهمية الإدارة بالمشاركة.....
31	المطلب الرابع: مستويات و أساليب الإدارة بالمشاركة.....
31	الفرع الأول: مستويات الإدارة بالمشاركة.....
34	الفرع الثاني: أساليب الإدارة بالمشاركة.....
39	المطلب الخامس: النظريات المفسرة للإدارة بالمشاركة.....
45	المبحث الثاني: مفهوم التطوير الإداري.....
45	المطلب الأول: تعريف التطوير الإداري.....

المطلب الثاني: أسباب ظهور التطوير الإداري.....	48
المطلب الثالث: المصطلحات المرتبطة بالتطوير الإداري و أهميته.....	51
الفرع الأول: المصطلحات المرتبطة بالتطوير الإداري.....	51
الفرع الثاني: أهمية التطوير الإداري.....	53
المطلب الرابع: خصائص و أساليب التطوير الإداري.....	57
الفرع الأول: خصائص التطوير الإداري.....	57
الفرع الثاني: أساليب التطوير الإداري.....	59
المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري.....	64
المطلب الأول: العوامل المساعدة في تحقيق التطوير الإداري و النتائج المنجرة عنها.....	64
الفرع الأول: الإدارة بالمشاركة كعامل أساسي لتحقيق التطوير الإداري و مظاهر ذلك.....	64
الفرع الثاني: مظاهر تحقيق التطوير الإداري.....	69
المطلب الثاني: آثار غياب الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في المنظمة.....	73
خلاصة الفصل الأول.....	80
<b>الفصل الثاني: أثر الإدارة بالمشاركة على عملية التطوير الإداري في ولاية تيزي وزو (المقر) خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2012 إلى غاية سنة 2017...81-139</b>	
تمهيد.....	82
المبحث الأول: تقديم عام لولاية تيزي وزو.....	83

المطلب الأول:تعريف ولاية تيزي وزو و هيكلها التنظيمي.....	83
الفرع الأول:التعريف بولاية تيزي وزو.....	83
الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي لولاية تيزي وزو.....	84
المطلب الثاني:صلاحيات ولاية تيزي وزو.....	95
المبحث الثاني:مشروع التطوير الإداري في الجزائر 2012/2013.....	100
المطلب الأول:سياسة إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر.....	100
المطلب الثاني:أهداف سياسة إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر.....	102
المبحث الثالث: واقع الإدارة بالمشاركة و التطوير الإداري في مقر ولاية تيزي وزو.....	106
المبحث الرابع:عرض و تحليل نتائج الإستبيان.....	113
المطلب الأول:تحليل البيانات الشخصية.....	105
المطلب الثاني:تحليل البيانات المتعلقة بموضوع الإدارة بالمشاركة و دورها في تحقيق التطوير.....	123
خلاصة الفصل الثاني.....	139
الخاتمة.....	140
الملاحق.....	144
قائمة المراجع.....	150
قائمة الجداول و الأشكال.....	163
فهرس المحتويات.....	168
ملخص الدراسة.....	172

# المُلخَص

## المخلص:

### أ)-باللغة العربية:

تحظى الإدارة بالمشاركة باهتمام متزايد من طرف المنظمات، حيث تعد أحد أهم الأساليب لتحقيق التطوير الإداري، ذلك أن اعتماد المنظمة لمبدأ المشاركة في عملية صنع القرارات يساعد على فتح باب الحوار بين الموظفين و تقوية الروابط و العلاقات الطيبة القائمة بينهم، حيث تسمح هذه العلاقات بتبادل الأفكار و الآراء حول مواضيع مختلفة، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى كفاءتهم و اكتساب معارف و خبرات جديدة تفيد المنظمة وتطورها، حيث يعتبر العنصر البشري العامل الوحيد و الأساسي الذي يضمن نجاح وتطور المنظمة، لذلك ينبغي عليها أن تعمل جاهدة على مكافئته معنوياً من خلال حسن المعاملة كاحترامه و نشر العدالة و المساواة بين مختلف الموظفين، لأن المعاملة الطيبة تنمي من قدراتهم و يشعروهم بمدى أهمية دورهم داخل المنظمة، الشيء الذي يزيد من درجة انتمائهم لها و يكونون بمثابة أسرة واحدة غايتهم الأساسية هي بذل أقصى جهد لتقديم الأفضل، و هذا يدفعهم إلى إخلاصهم في العمل و تحسين الخدمات المقدمة من طرفهم، الشيء الذي يحقق للمنظمة تطورها.

لقد كان أساس بحثنا دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو من أجل مقارنة الجانب النظري مع الواقع العملي، و تم التوصل إلى أن هذه الولاية تعتمد من خلال تسيير شؤونها على أسلوب الإدارة بالمشاركة حسب ما جاء في الإجابات المحصل عليها من الاستبيان، إلا أنه وبالعودة إلى نموذج المشاركة في عملية اتخاذ القرار الخاص بالتطوير الإداري و جدنا أن الفئة العليا هي التي تشارك فقط في عملية صنع القرارات، الشيء الذي يؤكد لنا أن مستوى التطوير الإداري لم يكن بالمستوى المطلوب لأنه لم يعتمد على أساس مشاركة فعلية بل كانت جزئية لذلك فإن دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري على مستوى ولاية تيزي وزو كان نسبياً.

## **B)– En Français :**

L'administration participative s'implique de plus en plus dans les organisations où c'est l'une des méthodes pour réaliser le développement administratif .L'adaptation par l'organisation du principe de participation au processus de décision contribue à ouvrir le dialogue entre les membres du personnel et à renforcer les liens et les bonnes relations qui existent entre eux. Ces relations permettent l'échange d'idée et d'opinions sur différents sujets, ce qui conduit à l'amélioration de leurs compétences et à l'acquisition de nouvelles connaissances et expériences qui profitent à l'organisation et à son développement.

En effet, l'élément humain est le seul et l'unique facteur qui assure le succès et le développement de l'organisation. De ce fait, cette dernière doit travailler durement sur ses récompenses morales grâce à un bon traitement et le respect et la propagation de la justice et l'égalité entre les différents employés. Car le bon traitement est développé à partir de leurs capacités et ressent l'importance de leur rôle au sein de l'organisation. Ce qui augmente leur degré d'appartenance à eux comme étant une famille dont le but principal est de faire le meilleur effort pour fournir le meilleur.

Cela les conduit, d'une part, à travailler l'éthique et améliorer leurs services d'autre part.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons opté pour une enquête, que nous avons menée à la Wilaya de Tizi-Ouzou. Cette enquête nous a permis de comparer l'aspect théorique avec la réalité et à conclure que ce mandat repose sur la gestion de la participation selon les réponses obtenues à partir du questionnaire.

Nous avons constaté, dans la participation au processus décisionnel pour le développement administratif, que la catégorie supérieure est seulement impliquée dans le processus de prise de décision. Ce qui nous confirme que le niveau de développement administratif n'était pas au niveau requis car il n'était pas centré sur la base de la participation réelle, mais était partiel donc le rôle de la gestion participative dans le développement administratif au niveau de Tizi-Ouzou était relativement.