

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم : العلوم الاجتماعية

الموضوع:

أسلوب الإدارة بالمكشوف ودورها في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ببلدية الطارف - ولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة:

- زيروري نهاد

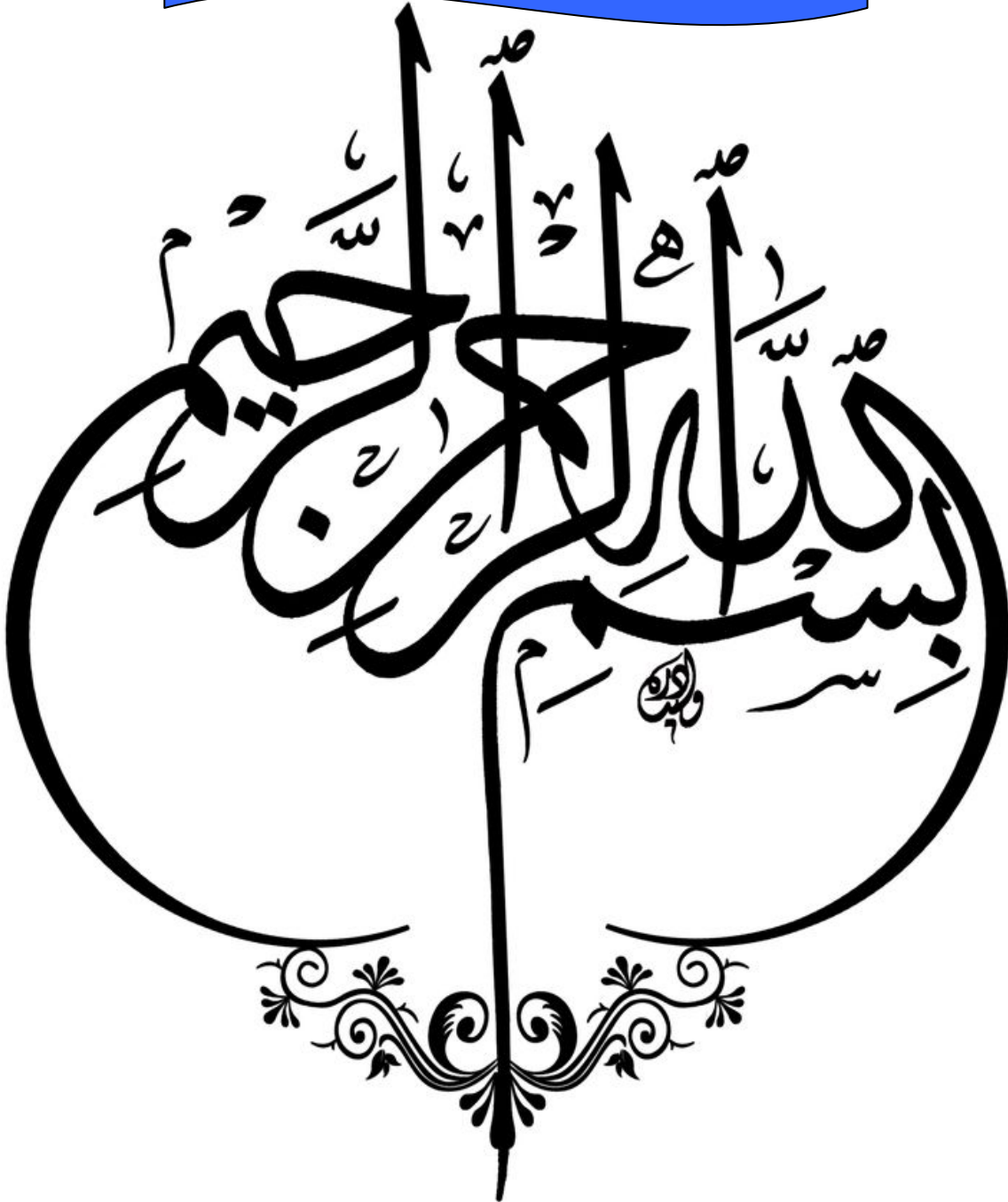
تحت إشراف :

- د. سماح بلعيد

لجنة المناقشة:

إسم ولقب الأستاذ (ة)	الدرجة العلمية	الصفة	المؤسسة
خطابي سعد	مساعد ب-	رئيسا	الشاذلي بن جديد - الطارف-
ساسى سفيان	محاضر -أ-	عضوا مناقشا	الشاذلي بن جديد - الطارف-
بلعيد سماح	محاضر -أ-	مشرفا	الشاذلي بن جديد -

السنة الجامعية : 2018-2019





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ
أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ. (19)

سورة النمل الآية 19

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ



ملخص

تناولنا في دراستنا العلمية موضوع "أسلوب الإدارة بالمكشوف في حل المشكلات الإدارية" ببلدية الطارف (مدينة الطارف)، حيث تتلخص إشكالتنا في الإجابة على التساؤل المركزي التالي: كيف يساهم أسلوب الإدارة بالمكشوف في حل المشكلات الإدارية؟ ويتفرع عن السؤال المحوري ثلاثة أسئلة فرعية وهي:

1. هل توجد رؤية واضحة عن أسلوب الإدارة بالمكشوف من وجهة نظر إدارة المنظمات؟
2. ما هي الآليات التنظيمية التي يركز عليها أسلوب الإدارة بالمكشوف في معالجة المشكلات الإدارية؟.

3. ما الصعوبات التي تعرقل نجاح أسلوب الإدارة بالمكشوف في سير عمل المنظمة؟ وعلى هذا الأساس فقد حققت الدراسة أهدافها في حصر دور أسلوب الإدارة بالمكشوف (المكاشفة، الشفافية...) في حل المشكلات الإدارية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتماد على العينة العشوائية البسيطة، حيث تم استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات الميدانية كالملاحظة واستمارة المقابلة، كأدوات أساسية والتي حددت محاورها وفق أسئلة الدراسة، والمتمثلة في 04 محاور متضمنة (19) سؤالاً.

ومنه فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ يعتبر أسلوب الإدارة بالمكشوف من بين المفاهيم والأساليب الحديثة في عالم إدارة الأعمال، وهذا ما أصبحت تدعو لإلية الدولة الجزائرية في الوقت الحاضر ضمن الحراك الاجتماعي الشامل الذي نتوقع إيجابياته.

✓ إن من أهم متطلبات نجاح وتطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف الشفافية، المساءلة، النزاهة وتكوين فريق عمل جماعي.

✓ إن الإدارة بالمكشوف مطلباً ملحا للتنمية، سواء الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية... الخ.

✓ إن الإدارة بالمكشوف هي مطلب تنظيمي، ومن واجب الإدارة الاستجابة له في عالم المؤسسة، ووضعه في قوالب قانونية يسهل معها محاسبة كل من يحاول اختراق هذا الأسلوب.

✓ إن من بين الأهداف التنموية الحالية في المجتمعات المعاصرة، تعمل على إيجاد آلية من أجل تحقيق الحكم الرشيد والإدارة الديمقراطية وكذا الوقاية من الفساد الإداري والمالي.

✓ إن التنظيم الإداري البلدي لا يطبق أسلوب الإدارة بالمكشوف بشكل تاما وإنما مازالت يسودها مبدأ السرية.

كما قد تم إثراء الدراسة الراهنة بمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وكذلك الرجوع إلى زمن دولة الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين في تسيير إدارتهم وذلك من أجل الإثراء.

Abstract:

In our scientific study, we dealt with the subject of "management style in solving administrative problems" Al-Tarf Municipality (Al-Tarf City), where our problem is to answer the following central question:

How does the management approach contribute to solving administrative problems?

The main question is divided into three sub-questions:

- 1- Is there a clear vision of management from the point of view of management organizations?
- 2- What are the organizational mechanisms on which the management approach is based in dealing with administrative problems?
- 3- What are the difficulties that hinder the success of the management approach in the work of the organization?

On this basis, the study achieved its objectives in limiting the role of management style in disclosure (transparency, transparency ...) in solving administrative problems.

In order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was based on a simple random sample. A collection of field data collection tools such as observation and interview form were used as basic tools, which were identified according to the study questions.

From this we have reached a number of results, the most important of which are:

- Management is considered among the modern concepts and methods in the world of business management, and this is what calls for the

Algerian state at the present time within the overall social mobility, which we expect positive.

- One of the most important requirements for successful and transparent management is transparency, accountability, integrity and teamwork.
- Public administration is an urgent demand for development, both economic, political, social, etc.
- Management is a regulatory requirement, and management must respond to him in the world of the institution, and put it in legal templates that makes it easy to hold anyone who tries to penetrate this method.
- One of the current development goals in contemporary societies is to create a mechanism for achieving good governance and democratic governance as well as preventing administrative and financial corruption.
- The municipal administrative organization does not fully implement the management method, but it still has the principle of secrecy.

The current study has been enriched with a series of previous studies related to the subject, as well as reference to the time of the State of the Prophet peace be upon him and the successors in the conduct of their administration for the enrichment.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
40-12	الفصل الأول: البناء الإشكالي والمنهجي للدراسة
13	تمهيد
19-14	أولاً: تموقع الدراسة في التراث السوسولوجي المعاصر
22-20	ثانياً: تحديد إشكالية الدراسة
23	ثالثاً: أهمية الدراسة
24	رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

25	خامسا: أهداف اختيار الموضوع
36-26	سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة
39-37	سابعا: المعالجة المنهجية للدراسة
40	خلاصة

84-41	الفصل الثاني: مقارنة معرفية لأسلوب الإدارة بالمكشوف ودورها في حل المشكلات الإدارية
42	تمهيد
53-43	أولا: مشكلة الفساد الإداري وطرق معالجته في دولة الخلافة الإسلامية
47-43	1- عهد الرسول "ص" (دولة المدينة المنورة)
50-48	2- عهد الخلفاء الراشدين
53-51	3- مبررات الفساد الإداري في دولة الخلافة الإسلامية
66-54	ثانيا: الإدارة بالمكشوف كأسلوب لحل المشكلات الإدارية
54	1- نشأة أسلوب الإدارة بالمكشوف
56-55	2- مبادئ أسلوب الإدارة بالمكشوف
58-57	3- مزايا أسلوب الإدارة بالمكشوف
66-59	4- خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف
63-67	ثالثا: مشكلة الفساد الإداري وطرق مكافحته
75-67	1- دور المنظمات الدولية في مكافحة الفساد الإداري
83-76	2- تجارب دولية في مكافحة الفساد الإداري
84	خلاصة

109-85	الفصل الثالث: المعالجة التطبيقية للدراسة في نطاق بلدية الطارف
86	تمهيد
100-87	أولاً: مجالات الدراسة
88-87	1- المجال المكاني
90-89	2- المجال الزمني
100-91	3- العينة وخواصها الإحصائية
103-101	ثانياً: المناهج المطبقة
102-101	1- المنهج الوصفي التحليلي
103	2- المنهج الإحصائي
108-104	ثالثاً: تقنيات جمع البيانات
106-104	1- الملاحظة
108-107	2- استمارة المقابلة
109	خلاصة
137-110	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية
111	تمهيد
130-111	أولاً: عرض البيانات الميدانية
136-131	ثانياً: نتائج الدراسة
137	خلاصة
138	الخاتمة

141	التوصيات والاقتراحات
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
92	يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم 01
93	يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	الجدول رقم 02
95	يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 03
97	يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	الجدول رقم 04
99	يتعلق بمستوى أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	الجدول رقم 05
111	يتعلق بوضوح إجراءات العمل	الجدول رقم 06
113	اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية والمهنية	الجدول رقم 07
114	تبسيط سياسات العمل تخدم في إنجاز العمل	الجدول رقم 08
116	قيام الأعضاء المجلس البلدي بمراجعة تقارير الإنجاز بشكل دوري	الجدول رقم 09
117	توفر الثقة بين الأعضاء المنتخبين والمعينين في سير أعمال إدارة البلدية	الجدول رقم 10
119	الشفافية في اتخاذ القرار	الجدول رقم 11
120	مراعاة الإدارة مرونة الكافية في سير العمل	الجدول رقم 12
121	تنمية الثقة بين كل من الإدارة المجلس البلدي والمجتمع الخارجي	الجدول رقم 13
123	تطبيق المجلس البلدي نظام المساءلة بفاعلية مع الأعضاء المعينين	الجدول رقم 14

124	نوع الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسة	الجدول رقم 15
126	تعرض المؤسسة لمشكلة إدارية	الجدول رقم 16
128	تمكن الإدارة المجلس البلدي من مواجهة المشكلة الإدارية	الجدول رقم 17

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم
	يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	الجدول رقم
	يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم
	يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	الجدول رقم
	يتعلق بمستوى أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	الجدول رقم
	يتعلق بوضوح إجراءات العمل	الجدول رقم
	اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية والمهنية	الجدول رقم
	تبسيط سياسات العمل تخدم في إنجاز العمل	الجدول رقم
	قيام الأعضاء المجلس البلدي بمراجعة تقارير الإنجاز بشكل دوري	الجدول رقم
	توفر الثقة بين الأعضاء المنتخبين والمعينين في سير أعمال إدارة البلدية	الجدول رقم
	الشفافية في اتخاذ القرار	الجدول رقم
	مراعاة الإدارة مرونة الكافية في سير العمل	الجدول رقم
	تنمية الثقة بين كل من الإدارة المجلس البلدي والمجتمع	الجدول رقم

	الخارجي	
	تطبيق المجلس البلدي نظام المساءلة بفاعلية مع الأعضاء المعينين	الجدول رقم
	نوع الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسة	الجدول رقم
	تعرض المؤسسة لمشكلة إدارية	الجدول رقم
	تمكن الإدارة المجلس البلدي من مواجهة المشكلة الإدارية	الجدول رقم

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
79	نموذج سياسة مدينة سيؤول في مكافحة الفساد الإداري	01
92	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
93	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	03
95	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
98	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	05
99	يمثل مستوى أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	06
111	يمثل وضوح إجراءات العمل	07
113	يمثل اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية والمهنية	08
114	يمثل تبسيط سياسات العمل تخدم في إنجاز العمل	09
116	يمثل قيام الأعضاء المجلس البلدي بمراجعة تقارير الإنجاز بشكل دوري	10
117	يمثل توفر الثقة بين الأعضاء المنتخبين والمعينين في سير أعمال الإدارة	11
119	يمثل الشفافية في اتخاذ القرار	12

120	يمثل مراعاة الإدارة مرونة الكافية في سير العمل	13
121	يمثل تنمية الثقة بين كل من الإدارة المجلس البلدي والمجتمع الخارجي	14
123	يمثل تطبيق المجلس البلدي نظام المساءلة بفاعلية مع الأعضاء المعينين	15
124	يمثل نوع الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسة	16
126	يمثل تعرض المؤسسة لمشكلة إدارية	17
128	يمثل تمكن الإدارة المجلس البلدي من مواجهة المشكلة الإدارية	18

مقدمة

شهد العصر الحالي اهتماماً دولياً واضحاً بقضايا الفساد الإداري والمشكلات المرتبطة به، إذاً أدركت معظم الدول خطورته ومدى الكوارث التي ستلحق بمواردها ومؤسساتها واقتصادها نتيجة الفساد الإداري، لذلك كان على الدول أن تبحث عن آليات تمكنها من مكافحة الفساد الإداري و الحد من انتشاره، وكان الأجدر لهذه الآليات هي إرساء أسس ومبادئ الإدارة بالمكشوف داخل المؤسسات كونها أسلوب إداري لمكافحته وأداة فاعلة تستخدم للحد منه لما يتضمنه من مبادئ وأخلاقيات.

فالمكاشفة من المواضيع الإدارية الحديثة التي أخذت الإدارات الواعية زمام الاهتمام بها، فأسلوب الإدارة بالمكشوف مثلها مثل الشفافية الإدارية، نجد أن الإدارة اعتمدت على العديد من الطرق والأساليب للحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي كالإدارة بالأهداف، الإدارة بالشفافية، التجربة اليابانية... الخ. فأصبحت السرية مجرد استثناء محدود ومحصور وقابل للجدل والإنقاص يوماً بعد يوم لصالح المكاشفة كمبدأ عام، وذلك المبدأ الذي يحكم ويسود كافة الأنشطة والوظائف وأعمال الإدارات، وجهازها الإداري. وباعتبار أن المكاشفة أحد أهم الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية وأحد أهم شروط الحكم الرشيد.

وتقوم المكاشفة على الوضوح وعلى انسياب مرن ودقيق لمعظم المعلومات التي تخص المؤسسة ومواردها البشرية وعليه يجب أن تصمم سياسات المؤسسات وأنظمتها من أجل تزويد أفرادها والمتعاملين معها بمعلومات وافرة حول أدائها ومساراتها وأن تكون المعلومات التي تصل إلى المستفيدين معلومات دقيقة جوهرية ذات مصداقية والمعلومات الصالحة والموثوقة.

إن أهمية تفعيل المكاشفة كمبدأ عام في إدارة الشؤون، يساعد على خلق مناخ الإبداع، باعتبار أن الأهداف التنموية الحالية في المجتمعات المعاصرة تعمل على إيجاد آلية من أجل تحقيق الحكم الراشد والإدارة الديمقراطية وكذا الوقاية من الفساد، وبذلك يجب توفير مناخ ملائم لها ولعل أهم المتطلبات لتحقيقها نجد البيئة القانونية، نظام الاتصال وأيضا نمط القيادة الديمقراطية. ومنه فالمكاشفة هي مطلب كل الأفراد، من واجب الإدارة الاستجابة لهذا المطلب ووضعه في قوالب قانونية يسهل معها معاقبة كل من يحاول ضياع هذا الحق على المجتمع.

ولقد عمدنا لاختيار هذا الموضوع "أسلوب الإدارة بالمكشوف ودورها في حل المشكلات الإدارية"، لما لها من أهمية بالنسبة لجميع الأطراف في المؤسسة، المجتمع ككل. ولكي نتمكن من فهم موضوع الدراسة والإحاطة به بأكبر قدر ممكن فقد قسمنا الدراسة إلي أربعة فصول :

الفصل الأول وتضمن البناء الإشكالي للدراسة وفيه تناولنا 06 عناصر، تموقع الدراسة في

التراث السوسيولوجي المعاصر، الإشكالية، أسباب وأهمية اختيار الموضوع وأهدافه ثم تحديد المفاهيم وأخيرا المعالجة المنهجية. أما **الفصل الثاني** فكان تحت عنوان أسلوب الإدارة بالمكشوف ودورها في حل المشكلات الإدارية تناولنا فيه، أولا مشكلة الفساد الإداري وطرق معالجته في دولة الخلافة الإسلامية، ثانيا الإدارة بالمكشوف كأسلوب لحل المشكلات الإدارية أما ثالثا مشكلة الفساد الإداري وطرق معالجته، أما **الفصل الثالث** تناولنا فيه المعالجة التطبيقية للدراسة في نطاق بلدية

الطارف وأخيرا الفصل الرابع تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية والنتائج و التوصيات
والاقتراحات، واختتمنا بحثنا بخاتمة وقائمة المصادر والمراجع والملاحق.

الفصل الأول

البناء الإشكالي والمنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: تموقع البحث في التراث السوسيولوجي المعاصر

ثانياً: تحديد إشكالية الدراسة

ثالثا: أهمية الدراسة

رابعا: مبررات اختيار الموضوع

خامسا: أهداف اختيار الموضوع

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعا: المعالجة المنهجية

خلاصة

الفصل الأول: البناء الإشكالي والمنهجي للدراسة

أولا: تموقع الدراسة في التراث السوسيولوجي المعاصر:

تعتبر الدراسات السابقة التي ترتبط بالدراسة الراهنة من قريب أو من بعيد مصدر مهم لإلقاء الضوء عليهما، حيث يؤكد العديد من الباحثين على أهمية البحوث السابقة باعتبار أن البحث كما نعلم لا يبدأ من فراغ، بمثابة الحجر الأساسي الذي يبنى عليه الباحث دراسته حيث ينطلق منها لدراسة الموضوع الذي اختاره وفي هذا المجال يقول **عبد الباسط حسن**: " ينبغي على الباحث أن يقرأ ما يمكنه الحصول عليه من معلومات تتصل بمشكلة البحث، وذلك بالرجوع إلى الكتب التي تعرضت لموضوع الدراسة عن قريب أو من بعيد، وكذلك الأبحاث التي سبق إجرائها في نفس الميدان أو في نفس الميادين".⁽¹⁾

1- عبد الباسط حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط3، 1971، ص226.

كما جاء في كتاب الدكتور موفق عبد الله "منهج البحث وكتابة الرسائل العلمية في الإيجاز في مقدمته إلى الكتابات والبحوث السابقة موضحا الصلة بينه وبين الموضوعات الذي يقترح بحثه، ويمكن أن يوضح بعض الأفكار والمفاهيم الأساسية ذات الدلالة بالنسبة لبحثه، ويمكن أن يوضح فيها بعض الثغرات والمستخلصات المحلية".

وتهدف إلى الكشف عن جذور مشكلة وتؤدي إلى فهم ما تم بخصوصها في الفترات

السابقة.

* الدراسات المحلية:

أولاً: دراسة الباحثة: بن لكل فهمية، بن عمراوي كهينة: الشفافية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق مذكرة منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2015-2016 .

• **عنوان الدراسة:** الشفافية الإدارية.

• **الدراسة الميدانية:** المجتمع الجزائري (الإدارة الجزائرية).

• **هدف الدراسة:** حققت هذه الدراسة أهدافها ضمن التعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية في المعاملات الإدارية والعلاقات العامة في الجزائر، إضافة إلى أهم السبل التي تساهم في تعزيز تطبيق الشفافية خاصة في الإدارة الجزائرية.

• **المنهج:** اعتمدتا الباحثين في دراستهما على المنهج التاريخي لإعطاء فكرة عن الإطار النظري للموضوع، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي.

• **نتائج الدراسة:** بينت الدراسة بان الشفافية الإدارية تتحقق من خلال مبدأ فصل السلطات الثلاثة، ومبدأ سيادة القانون إضافة إلى مبدأ الديمقراطية ووجود أنظمة رقابية، وهي أصبحت في الوقت الحالي ضرورة ملحة تفرضها آليات العصر الحديث و نظام العولمة الذي نعيش فيه.

ثانيا: دراسة الباحثة: ربابية هدى، متطلبات الإدارة بالشفافية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تكميلية لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2015-2016.

• **عنوان الدراسة:** متطلبات الإدارة بالشفافية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

• **الدراسة الميدانية:** دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال - عنابة-

• **هدف الدراسة:** يكمن هدف الدراسة في التعرف على البيئة القانونية المساعدة على تحقيق الإدارة بالشفافية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، صممت الباحثة استمارة مكونة من 34 سؤال ضمن ثلاثة محاور كل محور يشمل مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالأسئلة المطروحة في الإشكالية، واعتمدت الباحثة في اختيار عينتها على نوع العينة القصدية.

أما مستوى الأفراد فقامت بحصر شامل لجميع عمال إدارة الموارد البشرية حيث يقدر مجموع أفراد المديرية بـ 53 مفردة، لكن تم توزيع 42 استمارة فقط.

• **نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى أن القوانين والأنظمة الموجودة في المؤسسة تساعد وتساهم بشكل فعال في انجاز العمل بكل سهولة ودقة دون أي تعقيدات أو صعوبات. وأيضا أن مؤسسة "فرتيال" في ظاهرها تعتمد على النمط القيادي الديمقراطي، وذلك من خلال المعلومات والقرارات الواضحة التي تصدرها الإدارة.

• **أهم التوصيات:** وقد اقترحت هذه الدراسة بعض التوصيات على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مثلا: تشجيع العاملين لديها على إبداء الرأي وتقديم المقترحات بكل صراحة، ترسيخ قيم الديمقراطية التي تعتبر مطلب أساسي لتحقيق اللامركزية، ومن تم ترسيخ قيم الشفافية. وأخيرا علاقة نجاح الإدارة الالكترونية بنجاح تطبيق الشفافية الإدارية.

ثالثا: دراسة الباحث: باديس بو سعيود: مؤسسة مكافحة الفساد في الجزائر (1999-2012)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2015.

• **عنوان الدراسة:** مؤسسة مكافحة الفساد في الجزائر (1999-2012).

• **الدراسة الميدانية:** ركز الباحث دراسته على الجزائر.

• **المنهج:** اعتمد الباحث هنا على ثلاثة أنواع من المناهج ألا وهم: المنهج التاريخي الذي من خلاله يبحث عن أسباب وعوامل موضوع الفساد، أما المنهج الوصفي التحليلي اعتمد عليه من أجل وصف وتحليل السياسات والبرامج، وكذلك المؤسسات التي سخرتها الجزائر من أجل مكافحة هذه الظاهرة، وأخيرا اعتمد على منهج دراسة الحالة.

• **هدف الدراسة:** حققت هذه الدراسة أهدافها ضمن التعرف على أهمية مؤسسة مكافحة الفساد في الجزائر في تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة من خلال إنشاء مؤسسة مختصة في مكافحة الفساد، تكون لها صلاحيات واسعة وحماية قانونية تضمن سير عملها بشفافية وتقوم المساءلة والمحاسبة وفرض العقاب والجزاء على جميع مرتكبي الفساد، إضافة إلى ذلك عرض بعض التجارب الدولية وكيفية الاستفادة منها في المجالات التي تتناسب مع بنية المجتمع الجزائري.

• **نتائج الدراسة:** بينت الدراسة أن ظاهرة الفساد ظاهرة قديمة، وإن دراسة مكافحة الفساد في الجزائر من زاوية المؤسسات يمكن من تقييم مدى نجاح السياسة الوطنية في مكافحة الظاهرة في الجزائر، وأن سبب انتشار هذه الظاهرة الفقر والجهل، ونقص المعرفة بالحقوق الفردية...الخ. أما بالنسبة لعرض أي إستراتيجية وطنية لمكافحته في الجزائر يتطلب الاعتراف الرسمي بوجود الفساد أولاً وتوفير إرادة سياسة حقيقية لبناء مشروع وطني من شأنه أن يكون ناجحاً للحد من ظاهرة الفساد، مع إشراك منظمات المجتمع المدني والإعلام في العملية.

• **أهم التوصيات:** ضرورة وجود إرادة سياسية حقيقية ونية صادقة في مكافحة الفساد من طرف الدولة، والإفصاح عن خطة عمل، أيضاً من أهم التوصيات هذه الدراسة أنه ضرورة مشاركة الإعلام في المكافحة، وذلك من خلال المشاركة في رفع درجة الوعي لدى الجمهور عبر التحسيس بمخاطر الفساد وضرورة التبليغ عنه. وأهم شيء لمكافحة الفساد هو إشراك المجتمع المدني بما في ذلك من جمعيات وأحزاب، وتحديد وسائل وأساليب الرقابة مع التسلح بالقدرات المادية اللازمة والقيادات والكفاءات البشرية الكفوة والمكونة في الميدان الرقابي، وينظم المعلومات الجيدة والمتطورة.

رابعاً: الدراسة الباحثة: مبارك زهرة، معطى سورية: الفساد الإداري في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الطاهر مولاي، الجزائر، 2012-2013.

• **عنوان الدراسة:** الفساد الإداري في الجزائر.

• **الدراسة الميدانية:** الجزائر

• **هدف الدراسة:** حققت هذه الدراسة أهدافها ضمن التغلغل في واقع الفساد الإداري، والتعرف على أهم أسباب ومراحل ومظاهر الفساد الإداري في الجزائر، والتعرف على الجهود التي اتبعتها الجزائر في مكافحة الفساد الإداري. وكانت عينة الدراسة تشمل وحدة جغرافية المعالم وهي الجزائر، تسميتها الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عاصمتها الجزائر، تتربع على مساحة حوالي 2.381.741 كلم²، كثافتها السكانية أكثر من 35 مليون نسمة، واعتمدت الباحثتان على المنهج التاريخي في دراستهما، وذلك من أجل معرفة التطور التاريخي لظاهرة الفساد الإداري في الجزائر.

• **نتائج الدراسة:** بينت الدراسة بأنه يجب على الدولة تفعيل آليات الرقابة والمتابعة والضبط والعقاب، والسهر على ممارسات عملها في شفافية تامة، كما يجب على الدولة توجيه العناية الفائقة إلى إشباع الرغبات والحاجات المختلفة للأفراد العاملين بالسهر على توفير حد أدنى من القيم والفضائل الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك القيام بحملة توعية شاملة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة لإبراز تلك المساوئ وكيفية محاربتها من طرف الجميع.

• **أهم التوصيات:** وقد خلصت دراسة الفساد الإداري عامة وفي الجزائر خاصة إلى إتباع بعض الإجراءات الضرورية للحد من هذه الآفة، ومن أهم هذه الإجراءات كإصدار قوانين صارمة لمنع الفساد الإداري وتعديل قانون الحصانة الممنوح للوزراء وأعضاء مجلس النواب، بالإضافة إلى ذلك تطوير دور الرقابة والمساءلة لكافة الهيئات من خلال طرح مواضيع الفساد للنقاش العلني. وأهم شيء التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في قطاعات العمل العام والخاص وتفعيل التعاون الدولي فيما يتعلق بمكافحة الفساد الإداري والاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة التي حققت نتائج باهرة في مواجهة عمليات الفساد.

* التعقيب:

* أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء الإطار النظري للدراسة.
- الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.
- الاطلاع على تجارب الآخرين.
- المساعدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية.
- الاستفادة من الأدوات التي اعتمدها في الدراسة لجمع البيانات.

* ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

تعتبر الدراسة الأولى التي تناولت دور أسلوب الإدارة بالمكشوف وحلها للمشكلات الإدارية خاصة الفساد الإداري والمالي، وذلك من خلال اطلعنا على بعض الدراسات السابقة الوطنية، فإنه لم يصادف أي دراسة تتناول مبادئ أسلوب الإدارة بالمكشوف، فهي تعتبر من الدراسة الأولى في جامعتنا.

ثانياً: تحديد إشكالية الدراسة

إن قيادة وتنظيم وتوجيه الجماعات البشرية يحتاج إلى الإدارة كعملية تنظيمية لازمة لإيجاد مخرجات تحقيق الأهداف المتوقعة وتنفيذ المسؤوليات، ومع أن الإدارة أشكال متباينة عرفتتها الحضارة الإنسانية كالإدارة العلمية، إدارة العلاقات الإنسانية ... الخ، فإن نموذج الإدارة الذي تحقق فيه هذه الدراسة أهدافها العلمية هو الإدارة بالمكشوف التي تعود أصوله وتجذراته إلى عصر الإسلام والمسلمين، وذلك مع تأسيس دولة المدينة المنورة التي أعطت شكلاً تاريخياً وحضارياً في

إدارة شؤون المسلمين في بيت الإسلام وقيام السلطة بما أوتي به نبي المسلمين "محمد صلى الله عليه وسلم"، الذي قام بوضع مبادئ أولية لإدارة الدولة الإسلامية، ثم انتقل بعد وفاته (صلى الله عليه وسلم) شأن إدارة بيت المسلمين إلى عهد الخلفاء الراشدين الذي يعد فيه النظام الإداري أول أشكال الإدارة العربية، والتي ساهمت في خلق إدارة مالية تعمل على تنظيم عائدات الخلافة وتوزيعها وفق جداول ثابتة على نحو تخرج معه هذه المؤسسة من دائرتها الضيقة في الإطار العام الشامل، وذلك ما عرف بالديوان، وهكذا استمر النظام الإداري على أساس الدواوين في إدارة المؤسسات.

بعد أن عرفت المجتمعات الإنسانية، النهضة الصناعية في أواخر القرن 18م في أوروبا، أخذ الفكر الإنساني يتجه تدريجياً نحو أخذ نموذج الدولة الأوروبية، محدثاً بذلك انتقالاً من دولة الخلافة الإسلامية ودورها الرائد في إدارة شؤون المسلمين، وهذا نتيجة الحروب والإصلاحات غير الوجيهة التي كرسها الخلفاء العرب، مما أدى بذلك أن يتحول التفكير الإداري إلى الاعتماد على المرجعية الأوروبية.

حيث إن استقراء التاريخ يكشف أن الأساليب التي حكمت الإدارة في مؤسسات المجتمعات الغربية لم تصمد من الخلل والتقصير إلى أن أفلس بعضها وأنهاز بعضها الآخر وأغلق البعض الآخر، وذلك راجع إلى نقص الخبرة والكفاءة وعدم الأخذ بمبادئ الحكم الراشد، ومن هذا بدأ الاهتمام بالحوكمة الرشيدة، ومنه ترافقت أطروحة الإدارة مع حقيقة أنه: "ليس هناك دول متقدمة اقتصادياً ودول متخلفة اقتصادياً، بل توجد دول متقدمة إدارياً ودول متخلفة إدارياً". ومن هذا المنطلق لا يمكننا الحديث عن منظمة ناجحة ومتطورة دون أن نقارب بدقة الآليات التنظيمية والقاعدة البشرية المحركة ومدى كفاءتها الأخلاقية على تحقيق الأهداف، وهذا يرجع إلى اشتراك

الإدارة والعاملين على حد سواء وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية، فهذه الأخيرة هي التي تحدد وتضمن لها استمرارها وتمكنها من تنفيذ مصالحها في مختلف المستويات الإدارية. بذلك لم تعد سمعة المؤسسة قائمة على مركزها المالي فقط بل على الأخلاق والسلوكيات الرشيدة، وهكذا أدى إلى ظهور مفاهيم وقضايا أكثر حداثة في بيئة الأعمال "كأسلوب الإدارة بالمكشوف" التي تعمل على توفير مناخ تنظيمي جيد في كافة المستويات الإدارية يتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والعاملين من خلال توفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل.

إن المؤسسات التي تتصف بالمكاشفة تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشاركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات، ومراعاة اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة، وتسهيل الضوء على القوانين ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري الذي يعتبر مشكلة إدارية، فهو اليوم خطر إداري كبير وعميق تتبعث عوامله وأثاره على مستويات الدول والمؤسسات على حد سواء في تجارب الدول والمنظمات، حيث أنه لا ينصرم يوم من الأيام دون أن نسمع أو نقرأ أو نبغ بإحدى وسائل الإعلام عن ظاهرة الفساد الإداري بأرقامه المخيفة التي تعطل حيزا كبيرا من تقدم المنظمات في أعمالها. ولمواجهة هذه المشكلة الإدارية والتسييرية ينبغي على المؤسسات أن تطبق أسلوبا جديدا لمكافحته وهو "أسلوب الإدارة بالمكشوف"، التي تعتبر تطبيق جديد في علم الإدارة وفلسفة جديدة في المجتمع الجزائري والمؤسسات.

وفي هذا سياق تأتي إشكالية الدراسة العلمية التي نسعى من خلالها إلى إبراز "أسلوب الإدارة بالمكشوف ودوره في حل المشكلات الإدارية" التي تعاني منها الإدارة، ومنه ارتأينا أن نطرح التساؤل المركزي التالي:

كيف يساهم أسلوب الإدارة بالمكشوف في حل المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسة؟
انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي وبغرض الإجابة عنه
فإننا طرحنا مجموعة من الأسئلة الفرعية التي نعرضها في الآتي:

1- هل توجد رؤية واضحة عن أسلوب الإدارة بالمكشوف من وجهة نظر إدارة
المنظمات؟

2- ما هي الآليات التنظيمية التي يركز عليها أسلوب الإدارة بالمكشوف في معالجة
المشكلات الإدارية؟

3- ما هي الصعوبات التي تعرقل نجاح أسلوب الإدارة بالمكشوف في سير عمل
المنظمة؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

يمكن أن تتدرج أهمية الدراسة في معرفة مدى إسهام أسلوب الإدارة بالمكشوف في حل
المشكلات الإدارية داخل المؤسسة الحكومية، وبالتالي يمكن تقسيم أهمية هذا الموضوع إلى قسمين
أساسيين هما:

1- الأهمية الأكاديمية:

- تحليل الموضوع وفق الخطوات المنهجية المتعارف عليها.

- تسليط الضوء على هذا الموضوع بشكل تفصيلي للإسهام بجهد علمي تراكمي متواضع

للمكتبة الجامعية من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج.

2- الأهمية التطبيقية:

- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في لفت الانتباه للمسؤولين إلى أهمية الاعتماد على أسلوب

الإدارة بالمكشوف ودورها في حل المشكلات الإدارية التي تعاني منها المؤسسات، حيث أن تحقيق

المكاشفة والنزاهة هو مطلب عالمي لتجسيد الحاكمية بالمؤسسات العامة، وهو مطمح تسعى

المؤسسات الجزائرية لتحقيقه.

- التنويه بأهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة و الموارد البشرية للجزائر.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

تختلف أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

1- أسباب ذاتية:

- حداثة الموضوع وندرة البحث فيه في الحقل الجامعي.

- صلة الموضوع بالتخصص العلمي.

- إيجاد فرصة معرفية لدى الباحثة تمكنها من الاطلاع عن مدى حضور هذا الموضوع، والتعاطي معه في عالم إدارة المنظمات، ومن ثمة استيعاب المدراء ورؤساء مجالس الإدارة، مفهوم أسلوب الإدارة بالمكشوف.

- تسليط الضوء على بعض المفاهيم والقضايا المبتكرة، التي تتناسق مع موضوع أسلوب الإدارة بالمكشوف مثل: المكاشفة، الشفافية، المساءلة، أخلاقيات العمل، النزاهة، الفساد.... الخ، وهي مفاهيم أصبحت مطلوبة لدى مؤسسات الأعمال، بصرف النظر عن حجمها أو معدل أعمالها.

- الرغبة الكاملة لدى الباحثة في الاقتراب المعرفي من المواضيع التي تعالج دور أسلوب الإدارة بالمكشوف في مستوى إدارة المنظمات ومعالجة مشكلاتها.

2- أسباب موضوعية:

- أهمية موضوع أسلوب الإدارة بالمكشوف وقلة الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع.

- الكشف عن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف في المؤسسات ومدى اهتمام المسيرين بهذا الأسلوب.

- معرفة الدور الذي يلعبه أسلوب الإدارة بالمكشوف في المؤسسة الحكومية لضمان ديمومتها واستقرارها وريادتها في عيون الجماهير.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بدور أسلوب الإدارة بالمكشوف في الحد من المشكلات الإدارية، وعليه يمكن أن ندرج هذه الأهداف في مجموعة من النقاط التي نذكر منها:

- بيان مفهوم أسلوب الإدارة بالمكشوف ومختلف أبعادها وقضاياها.
- التعرف على مستوى ممارسة هذا الأسلوب في الإدارة الحكومية (البلدية).
- الكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف في المؤسسة.
- بيان رؤية ودور الإدارة بالمكشوف في تحقيق أهداف المؤسسة (البلدية).

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

إن المفاهيم هي تلك الوسائل الرمزية التي يعتمد عليها الإنسان في التعبير عن المعاني والأفكار بغية توصيلها للآخرين، والمفاهيم غالبا ما تعبر عن الصفات المجردة التي تشترك فيها الأشياء والظواهر والحوادث مهما كانت هذه الأخيرة طبيعية أو اجتماعية.

أ- المفاهيم الأساسية:

1- مفهوم الإدارة:

أ- لغة:

❖ ورد في قاموس المورد عربي انجليزي:

* أدار: تولى الإدارة، دبر، قام على.

* إدارة: تدبير، حكم، توجيه.(1)

❖ أما في قاموس "المغني الكبير فيورد" معنى الإدارة على النحو التالي:

ADMINISTRATION: إجراء، إدارة، تصريف، تدبير، أداء.

MANAGEMENT: سياسة، تصريف الأمور، تدبير، إدارة(2).

ب- اصطلاحا:

1- روجي اليعلكي، قاموس المورد، دار العلم الملايين، بيروت، 1992، ص631.
2- حسين سعيد الكرمي، المغني الكبير، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، مجلد1، 1991، ص95.

لقد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين، ومن أكثر التعاريف المستخدمة شيوعاً

نجد:

* عرفها فريدريك تايلور **F.Taylor** بأنها: " المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم

التأكد من أنهم يؤديه بأحسن وأرخص طريقة." (1)

بمعنى الإدراك الجيد للموظفين (الأفراد) في أداء عملهم، من خلال أنهم يحسنون العمل

ويقومون به بأقل وأحسن طريقة.

* تعرف الإدارة أيضاً حسب أحمد الشعري بأنها: "عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف

الموارد المادية والبشرية المتاحة توظيف أمثل بواسطة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بغية

الوصول إلى هدف أو أهداف معنية ومحددة ومدروسة (2).

في هذا التعريف تم التركيز على الإدارة هي عملية مجتمعية تتسم بالديمومة، وتقوم بتوظيف

كل من المورد البشري والمادي معا من خلال القيام بالوظائف الإدارية بهدف تحقيق الأهداف

المسطرة.

* عرفها خليل الشماع في كتابه مبادئ الإدارة بأنها: " عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم

والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية

والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة عالية بغرض تحقيق أهدافها

والتكيف مع بيئتها (الفاعلية). (3)

1- مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار اللغة العربية، ط1، القاهرة، ص07.

2- أحمد داوود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة العامة، الشركة الخليجية للطباعة، جدة، 2000، ص57.

3- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2002، ص13.

ركز هذا التعريف على عنصرين أساسيين ألا وهما الكفاءة العالية في تحويل تلك العمليات والموارد إلى مخرجات وأيضا على عنصر الفعالية.

* تعريف "محمد الصيرفي": " في كتابه مبادئ التنظيم والإدارة أنها: " الإدارة هي مجموعة من المبادئ والافتراضات التي لم ترق إلى مستوى النظرية، ولكنها تسهم في تحديد الإطار العام التي تسير عليه المنظمة في سبيل تحقيق أهدافه." (1)

هنا الإدارة لم ترتقي إلى مستوى النظرية فهي فقط عبارة عن مبادئ وافتراضات تسهم في تحديد الإطار العام للمنظمة التي من خلاله تحقق الأهداف.

* فنجد بأن "جورج ليكي" عرف الإدارة بأنها: " تحقيق مجموعة من الأهداف والانجازات عن طريق أفضل استعمال للموارد المؤسساتية والبشرية المتوفرة وكذلك أساليب الكفاية والفعالية بحيث ترضي المستفيدين منها والمعاملين." (2)

أي: هنا الإدارة هي الاستعمال الجيد والعقلاني للموارد المؤسساتية والبشرية المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف حيث ترضي كل من المستفيدين والعاملين.

ج- التعريف الإجرائي:

1- مرجع سبق ذكره، ص 13.

2- محمود داود الربيعي، مازن عبد الهادي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1971، ص 06.

فالإدارة نشاط يهدف إلى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين للوصول إلى غايات وأهداف تنظيمية محددة وذلك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً للأسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الإدارية.

2- الإدارة بالمكشوف:

✓ الكشف:

أ- لغة:

- كشف (فعل): كَشَفَ / كَشَفَ عَلَى / كَشَفَ عَنْ يَكْشِفُ، كَشَفًا، فهو كاشِفٌ، والمفعول مكشوف للمتعدي.
- كشف الشيء / كشف عن الشيء: رفع عنه ما يغطيه، أظهره وبيّنّه، عراه.
- كشف الحقيقة: أظهرَ رَهاً، أبانَ عنها ما يوارئها.
- كشف عن المؤامرة: فضحها.
- كشف أوراقه: وضح مقاصده، وأعلن عن نواياه.⁽¹⁾

ب- اصطلاحاً:

تعرف الإدارة بالمكشوف كباقي المصطلحات الأخرى فمن بين التعريفات لها نجد:

* الإدارة بالمكشوف هي: "إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للمنظمة كل أسبوع."

1- الشيخ عبد العزيز عزن الدين السيروان، المعجم الجامع، دار العلم للملايين، ص520.

← هنا يركز هذا التعريف على مبدأ أساسي من مبادئ الإدارة بالمكشوف ألا وهي المصارحة، وهنا مصارحة العمال بالأرقام والمعلومات.

* تعرف أيضا على أنها: " كشف كل المعلومات لجميع العاملين."

← أي أن الإدارة الناجحة تقوم على أساس المكاشفة أي أن يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة ويفهم علاقاتها ويكتسبون حساسية خاصة اتجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزء من العمل وليست على حساب وقت العمل.

* كذلك هي: " أسلوب فريق العمل." (1)

← ونستخلص من هذا التعريف أن أسلوب فريق العمل هو القاعدة في إنجاز المهام بشكل يركز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعاون.

ج- التعريف الإجرائي:

إن الإدارة بالمكشوف هي عبارة عن منهج من خلاله يتعرف أعضاء المنظمة على الأرقام السرية للمؤسسة، ويفهمون مدخلاتها ومخرجاتها ومختلف أعمالها وهي القائمة على أساس مبدأ الشفافية والنزاهة في العمل.

1- أبو ناصر مدحت محمد، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية، ط1، 2008، ص111-112.

2-المشكلات الإدارية:

1- المشكلة:

أ- لغة:

مشكلة، جمع مشكلات.

- قضية مطروحة تحتاج إلى معالجة مشكلة.
 - يسبب المشاكل: يخلق المتاعب.
 - صعوبة يجب تدليلها للحصول على نتيجة ما⁽¹⁾.
 - ترجمة للكلمة الانجليزية وللکلمة الفرنسية ونظائرها في مختلف اللغات، تترجم أحيانا إلى (مسألة)، وهو اصطلاح شائع في اللغة الرياضيات وإلى كلمة (قضية) وهو اصطلاح يشيع في لغة السياسة والقانون.
- أما لغة البحث الاجتماعي فإن اصطلاح (المشكلة) هو الذي يشيع استخدامه وتداوله لدى الباحثين⁽²⁾.

ب- اصطلاحا:

1- <https://ar.m.wikipedia.org>

2- محمد جاسم العبيدي، آلاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص53.

* يقصد بالمشكلة الإدارية: " انحراف ما هو كائن عن ما يكون أو سؤال ليس له إجابة في الوقت الحالي، أو تراكم كمي في الاتجاه السلبي أو نتيجة غير مرغوب فيها أو خلل أو عدم توازن في نظام ما."

← إذن المشكلة عبارة عن خروج الشيء على ما هو موجود داخل نظام ما، أو سؤال يسعى إلى إيجاد إجابة.

* تعرف أيضا المشكلة على أنها: " هي حالة واقعية تتجلى في قصور النظام عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، تحتاج إلى تشخيص وتحليل وتتطلب حلا، ولكل مشكلة أعراضها وأسبابها(1).

← ركز هذا التعريف على القصور الذي يصيب النظام في أداء وظائفه وتحقيق الأهداف، مما يستدعي ذلك إلى تشخيص وتحليل من أجل وجود حل لها.

ج- تعريف الإجرائي:

المشكلة الإدارية هي عبارة عن قصور أو خلل يصيب النظام في أداء الوظائف من أجل تحقيق الأهداف.

1- علي فلاح الزغبى، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2015، ص47.

II - المفاهيم المتصلة:

1 - الفساد:

أ - لغة:

الفساد في معاجم اللغة هو في (فَسُدَّ) ضد صَدَّحَ (والفساد) لغة البطلان، فيقال فَسُدَّ الشيء أي بطل واطمحل، ويأتي التعبير على معان عدة بحسب موقعه.

الفساد (الجدب أو القحط) كما في قوله تعالى: ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي نَعْمُوا لَهُمْ يَرْجِعُونَ﴾ سورة الروم - الآية 41. أو (الطغيان والتجبر) كما في قوله تعالى: ﴿لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا﴾ سورة القصص - الآية 83. أو (عصيان لطاعة الله) كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خَلْفٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ سورة المائدة - الآية 33. ونرى في الآية

الكريمة السابقة تشديد القرآن الكريم على تحريم الفساد على نحو كلي، وإن لمرتكبيه الخزي في الحياة الدنيا والعذاب الشديد في الآخرة⁽¹⁾.

ونجد كلمة الفساد تحمل نفس الدلالة في اللغة الإنجليزية إذ فسرها قاموس اكسفورد بأنها: " فساد العقل والأحوال". فالقرآن الكريم في المعان المقاربة الفساد Corruption أكد على الشديد منها فجاءت مفردة (العثو) لتعبر عن أشد أنواع أفساد لقوله تعالى: ﴿ ولا تعنوا في الأرض مفسدين ﴾ سورة البقرة - الآية 60.

ب- اصطلاحاً:

* الفساد ينحصر في سوء استعمال السلطة أو الوظيفة العامة وتسخيرها لقاء مصالح ومنافع تتعلق بالفرد أو بالجماعة.

⇐ حصر الفساد على أنه سوء استخدام السلطة الوظيفية وكيفية تسخيرها لقاء لمصالح والمنافع المتعلقة بالفرد أو بجماعة معينة.

* في حين أن الشفافية الدولية International Transparency تعرف الفساد على أنه: " سوء استخدام السلطة العامة لربح أو منحة خاصة." أو " عمل ضد الوظيفة العامة التي هي ثقة عامة".

⇐ هنا الفساد حصر في سوء استخدام السلطة العامة.

* لدينا "محمود عبد الفضيل" يعرفه من خلال البنك الدولي على أنه: " إساءة استعمال الوظيفة العامة من أجل الكسب الخاص." ⁽²⁾

1- أمير فرح يوسف، الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2011، ص125.
2- مرجع سبق ذكره، ص13.

⇐ ركز البنك الدولي في تعريفه على عنصر أساسي وهو الكسب الخاص، أي أن الموظف يسيء استخدام الوظيفة من أجل الحصول على منفعة خاصة له.

2- الفساد الإداري:

* يعرفه أحد الباحثين بأنه: " الخروج عن القواعد والمعايير الأخلاقية لتحقيق مأرب خاصة غالباً ما تكون على حساب المصلحة العامة. (1)"

⇐ ركز هذا التعريف على الجانب الأخلاقي للموظف في أداء عمله.

* بمعنى آخر فإن الفساد الإداري يشمل: " كل سلوك أو تصرف إيجابي أو سلبي من قبل موظف عام أو أي شخص مكلف بخدمة أو ما في حكمها، يهدف إلى تحقيق مصالح شخصية مادية أو معنوية أو اجتماعية سواء بنفسه أو لأشخاص آخرين على حساب المصلحة العامة...".

* الفساد الإداري مفهوم واسع لا يمكن أن يحويه تعريف مانع وجامع له، ولذلك ينظر إلى الفساد من خلال المفهوم الواسع، وهو الإخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص. (2)"

3- مفهوم البلدية:

إن كلمة البلدية مشتقة من كلمة بلدة أو جزء من البلد، وهذا الأخير يقصد به كل مكان في الأرض عامراً كان أم خالياً.

1- أحمد مصطفى صبيح، الرقابة المالية والإدارية، ودورها في الحد من الفساد الإداري، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص50.

2- مرجع سبق ذكره، ص55.

كما تعددت القوانين المنظمة للبلدية واختلف مفهومها فيها حسب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي ميزت كل فترة جاء فيها كل قانون.

قانون البلدية رقم 07-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 حيث عرف البلدية: " هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية". (1)

تسمح مؤسسة البلدية لسكان المنطقة بتسيير شؤونهم المحلية وتطبيق حياتهم اليومية، وهي لها موارد مالية متنوعة خاصة بها تجمعها من الأدوات البلدية ومن المداخل المتأتية من كراء أملاك البلدية أو بيعها، وكذلك من مقابل الخدمات المختلفة التي تقدمها للمواطنين بتلك المنطقة.

سابعا: المعالجة المنهجية

من المؤكد أن أي دراسة من الدراسات العلمية، لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة، التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة السوسيولوجية على مبدأ المقاربة النسقية المتعددة المناهج، بحيث استقينا نظريا من المناهج الآتية:

1- الأسلوب البنائي الوظيفي:

تعرف البنائية "بأنها منهج تحليلي تركيبى يعمد إلى تحليل كل بناء إلى جزئياته التي يتكون منها للكشف عن العلاقات الموضوعية التي تربط بعضها البعض، ثم إعادة تركيبها في بناء كلي جديد يكون أرقى من البناء السابق وأكثر تقدما".

1- عبد الحليم تينة، تنظيم الإدارة البلدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص-ص 9، 10.

وقد تبينا الأسلوب البنائي الوظيفي، من منطلق تفكيك رموز الموضوعات التي انطلقنا منها في الدراسة ألا وهي دور أسلوب الإدارة بالمكشوف في حل المشكلات الإدارية.

استفدنا من الأسلوب البنائي الوظيفي في عدة سياقات و أبعاد يمكن حصرها في الآتي:

الأهمية التي يكتسبها أسلوب الإدارة بالمكشوف والدور الذي تلعبه في حل المشكلات الإدارية، والقضاء على الفساد بأنواعه سواء إداري أو مالي، وتحسين الإمكانيات في تحقيق التنمية والبقاء والنجاح وهو ما تهدف إليه جميع المؤسسات مهما كان نوعها، حيث أن أسلوب الإدارة بالمكشوف هي المتغير الأصلي الذي قاربت به الدراسة في شقيها النظري و التطبيقي في امتداده بالمتغير التابع حل المشكلات الإدارية.

2- الأسلوب التاريخي:

يستخدم هذا المنهج عند دراسة ظاهرة تحتاج إلى دلائل تاريخية ووثائق في التاريخ، فالتاريخ كان دوماً منهاجاً يستفاد منه في إتباع الظواهر الإيجابية والابتعاد عن الظواهر السلبية فدراسة الحاضر لا يمكن إلا عند دراسة الماضي⁽¹⁾.

ويعرف بأنه "مجموعة من الأساليب والخطوات التي يتبعها الباحث التاريخي للوصول إلى الحقيقة التاريخية، وإعادة بناء الماضي بكل وقائعه وأحداثه في حدود الزمان والمكان التي وقعت فيه تلك الأحداث".⁽²⁾

وقد استفدنا نظرياً من الأسلوب التاريخي من خلال النظر في أبرز التجارب العالمية والدولية في أسلوب الإدارة بالمكشوف سابقاً وكيفية الاستفادة منه المؤسسة الجزائرية. إضافة إلى

1- اسماعيل شعبان، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر، 2005، ص42.

2 - محمد عبد العال النعيمي، طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص265.

ذلك الرجوع إلى زمن الخلافت ودولة الرسول صلى الله عليه وسلم كيف كانت الإدارة تدير وتعرض التنظيم الإداري آنذاك إلى المشاكل وكيفية مواجهتها.

3- الأسلوب القرآني :

إن الأسلوب القرآني هو الطريقة التي انفرد بها في تأليف كلامه واختيار ألفاظه ولا غرابة في أن يكون للقرآن الكريم أسلوب خاص به، فإن لكل كلام إلهي أو بشري أسلوبه الخاص به وأساليب المتكلمين وطرائقهم في عرض كلامهم من شعر أو نثر⁽¹⁾. حيث أننا اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب القرآني في بحثنا هذا و ذلك من خلال الرجوع إلى زمن دولة الرسول صلى الله عليه وسلم وعهد الخلفاء الراشدين الذين كانوا يقتدون بمنهجية الرسول صلى الله عليه وسلم التي كانت قائمة على الشورى والحوار والعدل، وهذا ما نراه اليوم دعوة الدول سواء المقدمة أو المتخلفة إلى الشفافية، والمشاركة خاصة في اتخاذ القرارات... الخ، وما نراه اليوم في دولتنا ما يسمى بالحراك الاجتماعي. لذلك لا يمكننا أن نقول بأن أسلوب الإدارة بالمكشوف هو أسلوب أو منهج جديد بل يرجع أصوله إلى عصر الإسلام.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار الدور الفعال الذي يلعبه أسلوب الإدارة بالمكشوف في حل المشكلات الإدارية داخل أي مؤسسة.

حيث تناولنا في هذا الفصل إطار الإشكالية والأهداف وأهمية الدراسة، وتموقع الدراسة في التراث السوسيولوجي المعاصر والمفاهيم المتضمنة لموضوع دراستنا وتوضيحها لغة، اصطلاحا وإجرائيا من الإدارة، الإدارة بالمكشوف، المشكلات الإدارية والمفاهيم المقاربة من الفساد والفساد الإداري.

الفصل الثاني

أسلوب الإدارة بالمكشوف ودورها في حل
المشكلات الإدارية

تمهيد

أولاً: مشكلة الفساد وطرق معالجتها في دولة الخلافة الإسلامية.

1- عهد الرسول صلى الله عليه وسلم (دولة المدينة)

2- عهد الخلفاء الراشدين.

3- مبررات الفساد الإداري في دولة الإسلامية

ثانياً: الإدارة بالمكشوف كأسلوب لحل المشكلات الإدارية

- 1- نشأة أسلوب الإدارة بالمكشوف
 - 2- مبادئ أسلوب الإدارة بالمكشوف
 - 3- مزايا أسلوب الإدارة بالمكشوف
 - 4- مراحل تطبيق منهج الإدارة بالمكشوف
- ثالثاً: مشكلة الفساد الإداري وطرق مكافحته

1- دور المنظمات الدولية في مكافحة الفساد الإداري

2- تجارب دولية في مكافحة الفساد الإداري

- خلاصة

تمهيد:

لقد سعدت البشرية في ضل الخلافة الإسلامية وعاشت حياة ملؤها الحب والعدل والإخاء ووصلت إلى القمة السابقة، والمكانة المرموقة وكان سبب وراء انهيار الخلافة هو الابتعاد عن كتاب الله وسنته، إضافة إلى ذلك إنتشار ظاهرة الفساد مما أدى إلى ضعف الحكم وهذا ما سائد اليوم.

فأصبحت المكاشفة الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يستوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، فالمكاشفة تعتبر مدخلا لمعالجة العديد من المشكلات الإدارية، وذلك من خلال الوضوح والعقلانية والنزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات والحد من الفساد. وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشكلات الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء حيث تناولت في أول المشكلة الفساد وطرق معالجته في الخلافة الإسلامية ثم ثانيا الإدارة بالمكشوف كأسلوب لحل المشكلات الإدارية، أما ثالثا مشكلات الفساد الإداري وطرق مكافحته.

أولاً: مشكلة الفساد وطرق معالجته في دولة الخلافة الإسلامية

1- عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم):

عندما ظهر الإسلام في مكة واجه الرسول صلى الله عليه وسلم وأصحابه مقاومة شديدة من رجال الملأ ودفع ذلك بالرسول صلى الله عليه وسلم للهجرة إلى المدينة المنورة (يثرب) بعد أن رحب أهلها بالرسول صلى الله عليه وسلم وأعلنوا البيعة له، ومن هنا قدر للدولة الإسلامية أن تنشأ في المدينة المنورة.

ولم تكن في بلاد الحجاز قبل ظهور الإسلام دولة عامة بالمعنى القانوني الذي نفهمه الآن عن الدولة وإنما كانت عندهم القبيلة، وهي كيان اجتماعي طبيعي بالغ درجة النماء عرف باسم

"القبيلة"، يقوم فيه رؤساء العشائر برعاية شؤون الجماعة وكانت القبيلة هي الوحدة الأساسية. فالشعب قبل الإسلام هو أبناء القبيلة وتقوم العلاقة بينهم على رابطة الدم، أما الإقليم فهو وطن القبيلة أي الأرض التي نشأت فيها والتي عليها حمى القبيلة وعلى رأسها سيد القبيلة، الذي يمثل الحكومة وله السيادة الكاملة ولقد كان من مصلحة القبيلة أن تكون يدا واحدة في كل الأحوال لأنها إذا انقسمت على نفسها في أمر ما تلاشت، فالمصلحة كانت ولا تزال تقتضي وجود التضامن الشديد إذ أن القبيلة محاطة بالأعداء، وانقسامها يعني ضعفها وتلاشيها.

✓ تنظيمات الدولة:

بدأ النبي صلى الله عليه وسلم يكون دولة إسلامية يدخلها الناس بصرف النظر عن قبائلهم وأجناسهم وأديانهم والانتساب إلى هذه الدولة لا يتطلب نسبا معينة أو ثروة خاصة، وإنما إيمان بالرسالة والالتزام بمبادئها والتضحية في سبيلها، وكان من أهم النتائج التي تمخضت عن حركة الهجرة النبوية إلى المدينة هو إنشاء أول حكومة إسلامية (دولة إسلامية) تخضع لإدارة الرسول صلى الله عليه وسلم وإشرافه التام في ذلك الجزء الصغير من بلاد العرب وتأخذ على عاتقها مهمة نشر الدعوة الإسلامية. ودولة الإسلام هذه مختلفة عن كل الأمم التي قامت من قبل لأنها لم تكن دولة أو قبيلة أو مملكة تخضع لأمر الشيخ أو نزوات الملك وإنما تعمل بأوامر الله التي يبلغها رسوله.

1- بناء المسجد:

وهكذا بدأ الرسول صلى الله عليه وسلم يعمل على تثبيت أركان الدولة الإسلامية على أسس راسخة فكان بناء المسجد على رأس أولويات الرسول صلى الله عليه وسلم بوصفه اللبنة الأولى للبناء الاجتماعي والديني للدولة الجديدة.

وقد أمر الرسول صلى الله عليه وسلم المسلمين بالمساعدة في بناء المسجد وعمل هو بنفسه

في البناء، ليرغب المسلمين في العمل به من مهاجرين وأنصار وهم يرتجزون:

لئن قعدنا والنبي يعمل لذك من العمل المظل

ويقولون:

لا عيش إلا عيش الآخرة فأصلح الأنصار والمهاجرة

والرسول يقول معهم:

اللهم لا خير إلا خير الآخرة فأنصر الأنصار والمهاجرة

اللهم أن الأجر أجر الآخرة فأرحم الأنصار والمهاجرة

وقد وفر بناء المسجد للمؤمنين مكانا يلقون فيه رسول الله صلى الله عليه وسلم ويجتمعون

ويتشاورون في أمورهم ويتفقون في دينهم ويعقدون ويتخذون القرارات⁽¹⁾.

"وهكذا أصبح المسجد مركز الدولة الجديد ومقر للمشاورات في الشؤون العامة إلى جانب

ذلك محلا لعبادتهم، وعده البعض رمزا لما يتسم به الإسلام من شمولية وتكامل لأنه أصبح مركزا

روحيا لممارسة الشعائر وأداء العبادات ودائرة سياسية عسكرية لتوحيد علاقات الدولة في الداخل

والخارج ومدرسة علمية وتشريعية يجتمع في ساحاتها أصحاب الرسول صلى الله عليه وسلم،

وتدار في باحاتها الندوات وتلقى على منبرها المتواضع التعاليم والكلمات، ومؤسسة اجتماعية يتعلم

فيها النظام والمساواة ويمارسون التوحيد والإخاء والانضباط... وعده آخرون محكمة يحكم النبي

صلى الله عليه وسلم فيه بين المتخاصمين بالحق والعدل ومركز انطلاق للجيش الفاتحة، حيث

¹ - محمد عمر الشاهين، أسس الدولة الإسلامية في المدينة المنورة، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، كلية الآداب، جامعة الموصل، العدد2، المجلد 4، السنة رابعة، 2009، ص- ص97، 98.

تزود بالنصائح والوصايا من الرسول صلى الله عليه وسلم، ويعد مدرسة ومعهد وجامعة ينهل فيه الناس من بحر المعرفة إلى جانب كونه مركز الفعاليات الدينية والسياسية العامة للأمة الناشئة.

وهكذا كان المسجد الخطوة الأولى في قيام الدولة الإسلامية لأنه وفر مركزا للدولة الإسلامية ومقر لأداء الصلاة وسماع توجيهات ومواعظ الرسول صلى الله عليه وسلم فتحقق الغرض من تأسيسه دينيا وسياسيا".

2- المؤاخاة:

كانت خطوة الرسول صلى الله عليه وسلم التالية في المدينة المنورة هي إعلان المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، في دار أنس ابن مالك على الحق والمساواة والميراث، وقد أراد الرسول صلى الله عليه وسلم من عقد المؤاخاة زيادة التلاحم بين المهاجرين والأنصار وحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي أخذت تواجه المهاجرين بعد وصولهم إلى المدينة المنورة⁽¹⁾.

وكانت المؤاخاة من الأسس المهمة لتأكيد المساواة والتكافل بين المسلمين والدولة الإسلامية، حيث عالج الرسول صلى الله عليه وسلم من خلالها الوضع الاقتصادي للمهاجرين فأوجد نظام المؤاخاة.

3- الدستور:

"بعد بناء المسجد وإعلان المؤاخاة أخذ الرسول صلى الله عليه وسلم يعمل على تنظيم العلاقات بين سكان المدينة المنورة من جهة تثبيت أركان الدولة الجديدة، ومن جهة أخرى فقد قام الرسول صلى الله عليه وسلم بإعلان الوثيقة أو الصحيفة، وقد عدّها البعض دستورا للمسلمين لتنظيم الحياة العامة في المدينة وتحديد العلاقات بينها وبين جيرانها ويدل هذا الدستور على مقدرة فائقة من الناحية التشريعية وعلى علم كبير بأحوال الناس وفهم ظروفهم.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص98.

وكان الدستور ركنا أساسيا في بناء الدولة الإسلامية بالمدينة المنورة فقد قرر الدستور (الوثيقة) أن المؤمنين والمسلمين من قریش و يثرب ومن يتبعهم فلحق بهم وجاهد معهم أمة واحدة من دون الناس وقد تألف الدستور من حوالي 50 فقرة تنظم العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وبين الرسول صلى الله عليه وسلم بصفته رسولا و رئيس دولة.

إذ يتضمن العديد من النصوص التي تضمن حياة الفرد وأمواله من أن يقع عليها اعتداء وتجعل واجب الدفاع عنه وحمايته من مسؤوليات الأمة بجميع فئاتها، كما نص على وجوب تعاون الجميع من أجل إيقاع العقاب على الجاني، وبذلك تجاوز مبدأ العصبية القبلية الذي كان قائم على مناصرة القبيلة لأبنائها ظالمين كانوا أو مظلومين.

4- الجيش والجهاد في سبيل الله:

يرتبط إنشاء الجيش المنظم بوجود الدولة، ولم يكن للقبائل العربية جيوش بالمعنى الدقيق للكلمة وإنما كانت القبيلة بأجمعها هي الجيش، تقاتل وتهاجم وتدافع لذلك كانت حياتهم تكاد تكون حربا دائمة وقدراتهم القتالية وإقدامهم في الحرب جعلت منهم مقاتلين مثاليين.

وقد أصبحت الحروب الإسلامية جزءا من السياسة العامة للدولة وتتأثر بطابعها حيث السيادة لله، السلطة للرسول صلى الله عليه وسلم الذي يجب طاعته وتنفيذ أوامره، ومع أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يستشير الصحابة إلا أنه المسؤول الأول الذي يصدر الأوامر التي ينبغي طاعتها، وكان المنظم لشؤون الحرب وباعتباره الرئيس السياسي، ولم يكن الجيش الإسلامي في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم مؤسسة دائمة من حيث أفرادها وتنظيماتها ومؤسساتها ولم يتحدد

الجيش بفتنة معينة، وإنما كان يشمل المؤمنين بالإسلام كافة شبابا وشيوخا وحتى النساء وفرض الإسلام المشاركة في القتال للقادرين عليه فأصبح كل مسلم جندي عليه المشاركة في الدفاع عن الإسلام ونشره...⁽¹⁾

← ومنه نستخلص أن الدولة لم تكن قائمة من قبل وإنما كانت هناك قبيلة أو مملكة تخضع لأوامر شيخ أو ملك، ومع ظهور الإسلام أنشأت الدولة في المدينة المنورة، دولة النبي صلى الله عليه وسلم والتي تعمل بأوامر الله تعالى الذي يبلغها لرسوله صلى الله عليه وسلم.

2- عهد الخلفاء الراشدين:

"الخلفاء الراشدون هم من انتهى إليهم أمر المسلمين بعد وفاة الرسول الأعظم صلى الله عليه وسلم، وفترة الخلافة الراشدة تشكل الحقبة الأولى من حقب التاريخ الإسلامي، والخلفاء الراشدون أربعة، أولهم خليفة الرسول صلى الله عليه وسلم، أبو بكر الصديق ثم عمر بن الخطاب، ثم عثمان بن عفان، ثم علي بن أبي طالب رضي الله عنهم، جاء بعده ابنه الحسن الذي تولى الخلافة لفترة قصيرة جدا ليتنازل عن الحكم لمعاوية بن أبي سفيان، والذي بدأ بتوليته خلافة العهد الأموي. وقد ألحقت فترة الخلافة الراشدة، وذلك نظرا إلى أن هذا الخليفة كان قد أنتهج نهج

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 98-101.

الراشدين الأوائل، من الصلاح والتقوى، وإتباع طريق الحق والاستقامة، فأصبح عمر بن عبد العزيز يلقب بالخليفة الراشدي الخامس.

إن في الواقع قضية الحكم كانت المشكلة الأولى التي واجهت المسلمين بعد وفات النبي صلى الله عليه وسلم الذي لم يعهد لأحد بتدبير أمور المسلمين من بعده، سياسيا بشكل خاص. وأضحى لزاما على المسلمين أن يتصرفوا ضمن حدود القرآن والسنة، وينشئوا نظاما يقيهم الاختلاف والفرقة، فأنشئوا نظام الخلافة.

واجه أبو بكر، خلال حياته السياسية القصيرة بعد أن أختير أول خليفة على المسلمين، مشكلتين كبيرتين، تمثلتا بردة العرب عن الدين الإسلامي بعد وفاة النبي، وبالفتوح خارج الجزيرة العربية وحدتها، ودانت بالطاعة للحكومة المركزية في المدينة مما سمح ببدء عمليات الفتوح، والتوسع في العراق وبلاد الشام التي وضع أساسها النبي لنشر الدين الإسلامي بين القبائل العربية خارج الجزيرة العربية⁽¹⁾.

وواصل عمر بعد انتخابه خليفة على أثر وفاة أبي بكر وبعهده عمل هذا الأخير، فاستكمل الفتوح في العراق وبلاد الشام بالإضافة إلى بلاد فارس ومصر. وأضحى المسلمون في عهده عاملا مهما في التاريخ العام بعد أن فتحوا هذه المناطق وقضوا على الإمبراطورية الفارسية وانتزعوا أملاكا واسعة من الإمبراطورية البيزنطية، وهو الحدث الملفت في التاريخ الذي تم إنجازه في أعوام معدودة، وتميز بطول المسافة واتساع الرقعة وعمق الأثر ودوامه. وشهد عهده نقلة نوعية من واقع استكمال خطوات النبي في الانتقال من مرحلة التحالف القبلي إلى مرحلة الدولة الإسلامية، وذلك بما وضع من تنظيمات سياسية واجتماعية واقتصادية نظمت العلاقات بين مختلف أفراد المجتمع الإسلامي من جهة وبينهم وبين الدولة المركزية من جهة أخرى، بالإضافة إلى تنظيم

¹ - محمد سهيل طقوش، تاريخ الخلفاء الراشدين الفتوحات الإسلامية والإنجازات، دار النقائص للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط2، ص5.

العلاقات بين الدولة الإسلامية وسكان البلاد المفتوحة، والواقع أن هذه العملية تتميز بالتعقيد لأنها خرجت إثر انقلاب شامل في جميع مجالات الحياة وترافقت مع انتشار الإسلام، وفي الوقت الذي كانت فيه الدولة الإسلامية تسير بخطى واسعة وثابتة نحو الاستقرار، تعرضت لاضطرابات داخلية نتيجة تنامي النفوذ السياسي والاقتصادي (الأرستقراطية) القرشية، فتجدد التنافس بعد مقتل عمر بن الخطاب، بين بني هاشم وبني أمية، تجلّى منذ اختيار عثمان بن عفان خليفة للمسلمين، وتعرضت سياسة هذا الخليفة للسخط من جانب بعض الشخصيات الإسلامية من واقع انقسام المجتمع الإسلامي على نفسه بين مؤيد لبني هاشم ومؤيد لبني أمية، بالإضافة إلى الفرز الاجتماعي الناتج عن عمليات الفتوح والمتمثل بتجديد العطاء وتوزيع الثروات المحصلة من الغنائم، وتنامي قوة الأمصار على حساب القوة المركزية في المدينة، وقد أدى كل ذلك إلى مقتل عثمان.

ودفع علي بن طالب إلى تسلم الخلافة في خطوة تكاد تكون انقلابية ضد سياسة سلفه،

ولكنه ما لبث أن واجه معارضة سياسية مخلفة بإطار التأثير لمقتل عثمان.(1)

وبدأ التنافس السياسي على السلطة واضحاً بين قادة المسلمين، مما انعكس سلباً على

أوضاعهم وقدراتهم فتراجعت حركة الفتوح. وواجه علي حركتين معارضتين لحكمه، تمثلت الأولى

بخروج طلحة بن عبيد الله والزبير بن العوام وعائشة أم المؤمنين، وانتهت هذه الحركة بانتصاره

في حرب الجمل. وتمثلت الثانية بمعارضة بني أمية بزعامة معاوية بن أبي سفيان والي الشام، وقد

تطورت إلى حرب دارت رحاها في صفين وانتهت باتفاق الطرفين على التحكيم، لكن هذه الخطوة

لم تنه الخصومة بين الهاشميين والأمويين، وأخذت الصعاب تلاحق علياً في دولته حتى قتل على يد

الخوارج.(2)

1- مرجع سبق ذكره، ص 6.

2- مرجع سبق ذكره، ص 6، 7.

← نستنتج أن الخلفاء الراشدين هم من انتهى إليهم أمر المسلمين بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، فأصبح آنذاك قضية الحكم المشككة الأولى التي تواجه المسلمين مما ألزمهم ذلك أن ينشئوا نظام الخلافة لكي يقيهم من الاختلاف والفرقة، ويبقوا ضمن حدود القرآن والسنة.

3- مبررات الفساد الإداري في دولة الخلافة الإسلامية

لم يكن سقوط الدولة الإسلامية حدثاً عشوائياً، أو أمراً طبيعياً ولكنه كان مؤامرة مدروسة ومخطط لها من قبل قوى المكر والشر العالمية منذ عشرات السنين. ولقد اشتركت جميع هذه القوى في إسقاط الخلافة الإسلامية، ويمكن إجمال أهم أسباب سقوط الخلافة في النقاط التالية:

1. ترك العمل بكتاب الله عز وجل وسنته صلى الله عليه وسلم: إن تعطيل الشريعة الإسلامية والحكم بغير ما أنزل الله هو السبب المباشر والرئيسي الذي تولد منه كثير من العقبات والمشاكل والمآسي في حياة الأمة الإسلامية، فبعد أن كانت الأمة مجمعة الكلمة

على العمل بكتاب الله وسنة نبيه وتستمد تشريعاتها من أحكامها، بدأت في التخلي عنها شيء فشيئاً مما أدى إلى تراجعها إلى الوراء، وتخلفها في جميع مناحي الحياة.

2. التخطيط الصليبي اليهودي لهدم الدولة الإسلامية: أما عن الجهود الصليبية واليهودية في القضاء على الخلافة الإسلامية فيمكن تلخيصها فيما يلي، الهجمات المتلاحقة من الدول الأوروبية، وتقطيع أوصال الخلافة الإسلامية بالاحتلال العسكري لمناطق إسلامية، العمل على إثارة الفتنة والقتال والفوضى والاضطرابات دال الخلافة الإسلامية، إضافة إلى ذلك توفير الدعم المادي والمعنوي للجمعيات الماسونية العلنية والسرية، مثل جمعية تركيا الفتاة والقضاء على الشريعة الإسلامية وإحلال القوانين الوضعية محلها وإلغاء المحاكم الشرعية، القضاء على التعليم الإسلامي والأوقاف الإسلامية والعمل على علمنة التعليم وتغريب المجتمع وتثريك اللغة.

3. الترف والنعيم والانغماس في الشهوات.

4. كثرة الحروب التي أدت إلى ضعف الدولة العثمانية: بما أن الدولة العثمانية خاضت العديد من الحروب في بداية عهدها وفي أوج قوتها. كما كانت لهذه الحروب الآثار الكبيرة والخطيرة على جميع الأصعدة سواء كانت السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية، فقد أثرت على كثير من القرارات الداخلية والخارجية للدول العثمانية فيما بعد. كما كان لها آثارها على المستوى الدولي بالنسبة لموقفها من الدولة العثمانية حيث انتهجت هذه الدول سياسة التعويض وسياسة المصالحة على حساب الدولة العثمانية.

5. **سوء الأحوال الداخلية والخارجية في الدولة:** إن أحوال الدولة الخلافة كانت سيئة في كثير من النواحي، فالانقسام في الأقطار الإسلامية كان على أشده. اشتغال الدولة بأحوالها وتدبير شؤونها أمام المؤامرات والدسائس شغلها عن بقية الأقطار، فساءت الإدارة داخلها وخارجها في الولايات التابعة لها. وكان سوء الأحوال الداخلية سبب الاستدانة الدولة فكانت ديون الدولة في آخر أيام السلطان عبد الحميد الثاني 25 مليون ليرة، أيضا زيادة نفوذ الصدور العظام، تغلغل نفوذ الحريم السلطاني في شؤون الدولة.

6. **خيانة بعض المسلمين لدينهم ولأمتهم:** لا تستطيع دولة في العالم التدخل في شؤون دولة أخرى ما لم تمهد لنفسها من طرق تساعد على معرفة مكامن القوة والضعف ومكامن الثروات الطبيعية والصناعية، ويتم ذلك لها عن طريق زرع العملاء واصطناع الأعوان والمأجورين من أبناء تلك الدولة نفسها الذين أنفسهم لأعداء دينهم وأمتهم وأوطانهم مقابل ثمن بخس دراهم معدودة، أو مناصب موعودة أو شهوات زائلة، ومنح عابرة، وهؤلاء الأجراء يستخدمهم الاستعمار في تحقيق أغراضه وأهدافه ومن هؤلاء الأجراء: زمرة السياسيين الذين ينفذون سياسة الأعداء في الحكم والسياسة، وزمرة الماليين الذين ينفذون سياسة الأعداء في مجال الاقتصاد، وزمرة العسكريين الذين يجرون شعوبهم لعار الهزيمة والذل في ميادين القتل و زمرة الصحفيين والمنتقنين والأدباء الذين ينشرون فكر الأعداء وثقافتهم ورتائلهم الاجتماعية.

7. **إغلاق باب الاجتهاد وضعف القدرات لدى العلماء والقادة:** إن من أهم الأسباب التي أوصلت المسلمين للحالة المزرية التي هم عليها اليوم هو إغلاق باب الاجتهاد، فلم يعد هناك وجود للعلماء والأئمة المجتهدين الذين يستطيعون القضاء الصحيح في النوازل والحوادث والمسائل التي تعرض وتتجدد في حياة المسلمين ، والتي لا يستقصيها فقه مدون

وفتاوى مؤلفة، يشترط أن يكون عندهم معرفة بروح الإسلام، وفهم لأسرار الشريعة وإطلاع واسع على أصول التشريع الإسلامي ولديهم قوة الاستنباط ما يمكنهم من حل لمشكلات المسلمين، يرشد الأمة وسط النية والغمة.(1)

ثانيا: الإدارة بالمكشوف كأسلوب لحل المشكلات الإدارية

1- نشأة الإدارة بالمكشوف:

أصبحت المكاشفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يستجوب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، فلها أهمية كبيرة في تطوير التنمية الإدارية الناجحة، بالإضافة إلى أنها تساهم في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات

¹ - طارق حسن، سالم الأشرم، الخلافة الإسلامية معوقاتها، وسبل إعادتها، أطروحة لنيل الحصول على شهادة ماجستير، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، منشورة، غزة، 2009، ص ص، 41، 43.

الجديدة والتغيرات المحيطة في عالمنا الحاضر، فالإدارة على المكشوف تعتبر مدخلا لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة الحكومية، وذلك من خلال الوضوح والعقلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات والحد من الفساد.

استخدم مصطلح الإدارة بالمكشوف Open Book Management والمنظمة المكشوفة Open Book Organisation، لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه "جون كيس John Case" يصف فيه ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة S.R.C في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي.

وفي عام 1992 م نشر جاك ستاك وبربير لغنهام كتابهما عن لعبة الأعمال العظيمة Geat Of Bisnises. ثم قام جون كيس 1995 بنشر كتاب عن الإدارة بالمكشوف، ثورة الأعمال المقبلة.

وفي عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه: الأول لشيستر وكاربنتر عن قوة الإدارة على المكشوف The Power Open Book Management، وبالتالي لماك كوري تحت اسم خلق المنظمة المكشوفة Open Book Organization Greating⁽¹⁾.

2- مبادئ الإدارة على المكشوف:

إن الإدارة على المكشوف هي الإدارة القائمة على الشفافية والمكاشفة والمصارحة والمساءلة....

✓ الشفافية Transparency:

¹ - مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص111.

الشفافية لغويا تشير إلى الوضوح وعدم الغموض واستكمال الرؤية للصورة وكشف جميع الأمور، هذا ويقصد بالشفافية في إدارة المنظمات - كما توضح أماني قنديل- الوضوح والصدق والمكاشفة، من جانب المنظمة والمسئولين عنها، أو في مواجهة الحكومة، أو الجهات الممولة كذلك تتضمن الشفافية الإعلان عن مصادر التمويل، ورصد الأداء الحقيقي الواقعي للمنظمات.

بمعنى أن الشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق وضرورة إطلاع الأعضاء والمواطنين والجهات الممولة والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي.

ويربط بالشفافية الاستعداد للمساءلة والمحاسبية كأمر هامة جدا في إدارة أي منظمة.

✓ المساءلة Questionality:

يقصد بالمساءلة - كما توضح أماني قنديل - خضوع كل شخص أو كل جهة مسؤولة للمراجعة وتحمل الأطراف لالتزاماتهم ومسئولياتهم عن الأفعال التي بدرت منهم ... هنا فإن التأكيد على فكرة أنه لا يوجد شخص أو جهة في المنظمة بعيدة عن المساءلة(1).

بمعنى أن المساءلة هي حق العملاء والجمهور والمنظمات المعنية والجهات الممولة والجهات الرقابية والمجتمع ككل في سؤال منظمة لمجتمع المدني عن السياسات والقرارات والبرامج والحسابات الخاصة بالمنظمة وعلى المنظمة أن ترحب بذلك وأن تقدم كشف حساب عن قراراتها وأنشطتها ومواردها المالية للأطراف المعنية وفقا لآليات ومبادئ متفق عليها.

1- مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، ط1، 2008، ص-ص 127،

المساءلة قيمة عظيمة في الديمقراطية، فهي نوع من التزام المنظمات بتقديم حساب عن أدائها ودورها ومواردها بهدف رفع كفاءة وفعالية هذه المنظمات.

والفرق بين المحاسبة والمساءلة هو كما يلي:

1- المحاسبة Accountability للأوجه المالية فقط.

2- أما المساءلة فتشمل كل الأوجه (الأخلاقية والقانونية والإدارية والسياسية والبيئية) بما

فيها الجوانب المالية أيضا. (1)

3- مزايا الإدارة بالمكشوف:

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 127.

إن منهج الإدارة بالمكشوف يحمل في ثناياه عوامل بقائه واستمراره فتأتي مقاومة المنهج من الذين يشعرون أنهم مهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية، أو الذين يتوقعون مزيداً من الضغوط على أدائهم الحالي، وكذلك لا يرون في المنهج أي فرصة لترقيتهم وظيفياً أو مالياً، وقد تأتي هذه المقاومة أيضاً من بعض المديرين أصحاب الفلسفة البيروقراطية، كل هؤلاء عادة ما يكونون غير متفهمين لمنهج الإدارة المكشوف لذلك يمكن العلاج الصحيح في توعيتهم بمزايا هذا المنهج والتي يتلخص بعضها فيما يلي:

1- أن يهتم العاملون، شأنهم شأن الإدارة العليا، بنجاح مؤسستهم وأساليب تكوير الأداء بها وعليه لا ينتظرون أحد ليشخص لهم المشاكل أو يوصف لهم الحلول حيث تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤديونها بوعي تام من تلقاء ذاتهم.

2- نظراً لأن الإدارة المكشوف تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية فهي تحقق التكامل والترابط في النسيج المؤسسي مما يحقق وحدة اللغة والهدف. إن وجود رؤية مشتركة للجهازين التنفيذي والإداري تنمي أسلوب الرقابة الذاتية، وعندما تسود هذه الرؤية فإن الجميع يتمتعون بحرية التجريب واكتشاف الجديد.

وعندما يتابون على استخدام عقولهم يتحول الالتزام إلى إتيان ويتسامى الإخلاص إلى أعلى درجاته وأعظم صورة من الولاء والانتماء للمؤسسة والوطن الأم. وتحرر الإدارة بالرؤية المشتركة القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ وال فشل، وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة(1).

1- صهيب كمال الآغا، محمود عبد لمجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 268.

وهنا تكمن أهمية الإدارة بالمكشوف حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

3- / منهج الإدارة بالمكشوف ينمي روح الولاء والالتزام التي تحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح المؤسسة. وبذلك يمكن القول بأن منهج الإدارة بالمكشوف يعمل على إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين.

4- / يعالج منهج الإدارة بالمكشوف أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة، وعندما يثق القائمون على العملية التعليمية في الإدارة، يقل التوتر والصاع المنخفضة للإنتاجية. وعندما تثق الإدارة في العاملين، تقل تكلفة أنظمة الرقابة الرسمية وغير الرسمية التي أصبحت متعددة لدرجة جعلت الخوف يهدد العمل في العديد من أبعاده خاصة البعد الذي ينمي قيمة وثقافة الديمقراطية في الأجيال المقبلة.

5- / تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خيارا مطروحا للمستقبل ولكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل وذلك لأن تصوير الواقع بأكثر من منظار وأكثر من زاوية لمن أفضل أساليب إلغاء الضوء على المستقبل، وبالطبع لا يمكن تحديد الأهداف بدقة دون رؤية مستقبلية دقيقة).

6- / يعمل على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، وذلك يرفع من مستوى وكفاءة عملية الاتصال الذي يعتبر الجهاز العصبي في مؤسساتنا، إن الحواجز المعنوية قد تخفي ورائها أشكالا أخرى من الحواجز المعنوية التي قد تقيد في انضباط شكل العملية التعليمية دون الوصول إلى عمق مضمونها⁽¹⁾.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 269.

4- منهج الإدارة بالمكشوف وتطبيقاته:

لكي يتم تطبيق منهج الإدارة على المكشوف يجب إتباع بعض المراحل من أجل نجاحه والوصول إلى الهدف المرغوب فيه وتمثل هذه المراحل فيما يلي:

✓ المرحلة الأولى:

أ/- التوعية بالمنهج :

"لا يمكن أن يكتب النجاح لتطبيق أي منهج إداري دون اقتناع الإدارة العليا، فهي الوحيدة القادرة على فرض المنهج وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقه في كل مرحلة من مراحلها. لذلك لا بد للإدارة العليا أن تتفهم المنهج ومزاياه وعيوبه، ولتحقيق هذا الغرض، تعتبر القراءة أهم وسائل تنمية الوعي لأعضاء قمة الهرم التنظيمي، هناك المراجع والكتب والمقالات التي تتعرض لمنهج الإدارة على المكشوف بالشرح والتحليل، كما يجب أن تسارع الإدارة العليا للمشاركة في المناقشات التي تدور داخل الندوات والاجتماعات والمؤتمرات التي تعقد لهذا الغرض، مع القيام بزيارة الشركات التي تطبق منهج الإدارة على المكشوف، والوقوف على تجارب بعضها، وتفهم المبادئ والقيم والنظم التي تحكم كل تطبيق. فلا بد أن تضع كل منظمة لنفسها وبمشاركة أعضائها منهجها الذي يلائم عملياتها وطبيعتها. وعندما تستوعب الإدارة العليا أبعاد منهج الإدارة على المكشوف تصبح جاهزة لنشر هذا الوعي لدى باقي أعضاء المنظمة.

ب/- قياس مستوى الاستعداد:

تشكل الإدارة العليا فرق عمل لدراسة درجة فاعلية التنظيم القائم، ويفضل الاستعانة بالاستشاريين والخارجين حيث أنه من الصعب على المنشأة أن تدرس ذاتها. ويجب عدم تخطي هذه المرحلة لأهميتها في تدعيم المراحل التالية.

في هذه الدراسة يتم جمع البيانات وتحليلها من خلال تقرير عن درجة الاستعداد والذي يتضمن أيضا التوصيات التي يراها فريق التقييم، ويتم رفعه للإدارة العليا وبذلك يمكن تحديد فجوة الأداء بين واقع النظام واحتمالات المنهج المقترح، واستعراض البدائل المتاحة لسد فجوة الأداء المحسوبة، والتي من أهمها إعادة اختراع العمل والارتقاء المعرفي لأعضاء المنظمة وإعادة تشكيل مهاراتهم".

✓ المرحلة الثانية:

أ/- تحديد الأهداف :

"تبدأ هذه المرحلة استنادا إلى التقرير السابق الذي يعتبر الأساس في اتخاذ قرارات المراحل التالية. يوزع التقرير على جميع أعضاء الإدارة العليا لقراءته ثم التفكير فيما يثيره من مسائل وفرص للتحويل نحو المنهج الجديد، يتم تنظيم ورشة عمل تجمع بين أعضاء الإدارة العليا وفرق عمل الدراسة والتقييم ومعهم استشاري منهج الإدارة على المكشوف، وتبدأ العملية طرح الأسئلة والاستفسارات عن استنتاجات وتحليلات فرق العمل عن:

- تحديد الأرقام والمؤشرات المالية المهمة ومؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب أن يتعلمها العاملون ويطلعون عليها.

- الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المنظمة في تحركها نحو أهدافها طويلة الأجل من الأرقام المهمة والمؤشرات المالية.

- إعادة تشكيل قيم ومبادئ القادة والمديرين في ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

- إعادة تصميم برامج المكافآت والتحفيز الحالية في ضوء تحويل العاملين إلى شركاء.

- إحداه تغير مخطط في نظم الاتصالات الحالية بما يتفق ومنهج الإدارة على المكشوف⁽¹⁾.
- وفي نهاية هذه المرحلة، يتم اعتماد الأهداف وتحديد الاتجاهات وتعلن على جميع العاملين".

✓ المرحلة الثالثة:

أ/- بناء وتدريب فرق التطبيق:

يتكون فريق التطبيق من ممثلين للوظائف والإدارات المختلفة عبر وحدات المنظمة أفقياً ورأسياً، ويفضل تطعيمه بأعضاء من المرحلتين السابقتين لنشر المفاهيم والدروس المستفادة منها. يتضمن فريق التطبيق أيضاً عضو إدارة عليا للتصديق على توفير المعلومات اللازمة مع استشاري الإدارة على المكشوف لتعميق فهم أهداف وأبعاد المنهج الجديد من وجهة نظر محايدة من خارج الشركة.

✓ معايير اختيار الأعضاء:

يجب أن يتسم أعضاء الفريق بالآتي:

- معرفة دقيقة بإستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- مهارة التعبير عن آرائهم الشخصية وتقبل آراء الآخرين.
- الاهتمام بالتفاصيل مع بعد النظر.
- مهارة ومرونة التحول عند الضرورة.
- تمثيل كل الأعمال بالإضافة إلى تمثيل كل الوظائف.

✓ خطوات إعداد الفريق:

التدريب والتعليم أحد العناصر المهمة ولكن ضمن إطار متكامل من:

¹ - جون شيبستر وآخرون، الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد 15، أغسطس 1996، ص4.

- التعرف على مستوى المعرفة والمهارة لكل عضو من أعضاء الفريق.
- معرفة أمال وطموحات كل عضو منذ زرع المنهج الجديد النسيج التنظيمي للشركة⁽¹⁾.
- الضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحفيز ونظم الثواب والعقاب.
- توفير المواد العلمية والتدريبية للمنهج مع تحديد جداول الاجتماعات.

✓ الدراسة والتعليم :

في بناء الفريق يتم التركيز على التكنولوجيا التعلم الجماعي مع وجود استشاري منهج الإدارة على المكشوف ليصبح الفريق ممسكا لأبعاد المنهج وزواياه المختلفة.

يحتاج تعليم وتدريب فريق التطبيق مابين شهر وشهرين تبعا لخبرة الأعضاء ومعرفتهم بأبعاد المنهج المذكور.

ويبحث الفريق وينقب في الخطوط العريضة التي أقرتها الإدارة العليا، بعد أن يمر الفريق بخطوات الإعداد والدراسة والتعليم والقراءة في مراجع المنهج، يتفرغ الفريق ليعد خطة إعداد القادة الذين يقومون بدور المعلم والمدرّب على مستوى المنظمة ككل.

✓ المرحلة الرابعة:

أ/- صيانة خطة التطبيق:

لا تتوقع النجاح من أول مرة، لأن الفجوة لم تسد بعدين واقع النظام الحالي وأهداف النظام المقترح. لكن يجب أن تستفيد من الفشل بأن نتفهم طبيعة العقبات ونختار أفضل أسلوب للتغلب عليها، فالفشل يتيح لفريق التطبيق مجموعة من المؤشرات والمعالم التي تقيس المسافة المطلوب قطعها للوصول إلى الهدف المرجو. وهذه المؤشرات وتلك المعالم تختلف من منظمة إلى أخرى.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص5.

✓ قياس نتائج المرحلة:

لابد أن يعرف الجميع ما تم إنجازه من نجاحات والعقبات والمقاومة الداخلية والخارجية التي تواجه عمليات التطبيق كما يجب أن يساهم أعضاء الإدارة العليا بالخبرة والتوجيه والإرشاد في ضوء الخطوط العريضة للشركة وأهدافها، من خلال إصدار نشرة توزع على كل العاملين توضح للجميع أهداف المنهج ومراحل تطبيقه وما تم إنجازه منها تنتهي هذه المرحلة بوضع خطة عمل قد يصل مداها إلى ثلاث سنوات، أما خطة تطبيق السنة الأولى فيجب أن تظم جدولاً تفصيلياً ومجموعة من البرامج ربع سنوية، كما يضع فريق التطبيق ولجانه الفرعية الخطط البديلة لمواجهة الطوارئ والاحتمالات غير المتوقعة لتوفير المرونة الكافية للتطبيق.

ب/- تصميم وإدارة النشاط التدريبي:

يعتمد النشاط التدريبي على الخطة التي وصفها فريق التطبيق مع الاستعانة بالخبراء من التخصصات المختلفة: المالية، الإنتاجية، البيعة... إلخ.

- الأهداف التدريبية

- المشاركة في المعلومات وتبادل الخبرات والأحداث والتنمية الحاسوبية الاجتماعية والسلوكية لجماعة العمل.

- تزويد المشاركين بمهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- ربط المكافآت والعلاوات بالنتائج المالية سلبية كانت أم إيجابية.

- تزويد المديرين بمهارات استخدام المؤشرات الجديدة وإكسابهم مهارة الاتصال وقيادة الاجتماعات.

- تفهم الأرقام والقوائم المالية⁽¹⁾.

✓ المرحلة الخامسة:

- دور الإدارة الوسطى:

تستطيع الإدارة الوسطى أن تلعب دورا محوريا في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، وخاصة في تشجيع عمليات التعلم والتفكير الإبتكاري، وذلك عندما يتوفر لها التمكين من الإدارة العليا لكن قد ينعكس بعض أعضاء الإدارة الوسطى في وحداتهم وتخصصاتهم الوظيفية دون اكتساب الرؤية الشامل للمنشآت ونتائج أدائها المالي، ومن يهتم منهم بذلك قد يكتفي بكون رؤسائهم يعرفون تلك المسائل ولذلك لا يتعرضون للأرقام المالية بالشرح والتحليل، ثم يندهش المديرين عندما يكتشفون أن أعضاء إدارتهم أبعد ما يكونون عن فهم معنى أي من الأرقام، المالية، حتى ولو كانوا في منتهى الحماس والذكاء في أعمالهم اليومية.

✓ المرحلة السادسة:

-/الفعالية والتحسين المستمر:

بالطبع هناك حالات فشل في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، ولكن أكثرها يرجع إلى عدم العناية الكافية بعملية التخطيط التمهيدي إلى توفر لكل الأعضاء، رؤساء ومرؤوسين، فرص تفهم منهج الإدارة على المكشوف، مما يؤدي لتكون بؤر مقاومة لإفشال المحاولات التطبيقية للمنهج. لكن يحسب لمنهج الإدارة على المكشوف، أنه يحمل في ثناياه عوامل بقائه واستمراره،

¹ - مرجع سبق ذكره، ص6.

ستأتي لمقاومة المنهج من الذين يشعرون أنهم مهددون بفقدان مكنتهم الوظيفية، أو الذين يتوقعون مزيدا من الضغوط على أدايتهم الحالي، وكذلك من الذين لا يرون في المنهج أية فرصة لترقيتهم وظيفيا أو ماليا، وقد تأتي هذه المقاومة من بعض المديرين أصحاب الفلسفة الديمقراطية كل هؤلاء عادة ما يكونون غير متفهمين لمزايا المنهج الإدارة على المكشوف، لذلك يكمن العلاج الصحيح بهذه المزايا.

يمكن علاج حالات مقاومة التغيير بالتركيز على العناصر التالية:

- 1- تفهم الوسائل والغايات: تحديد الأهداف والإستراتيجيات وإجراءات تطبيقه، وذلك يعني توضيح غرض الشركة والإمكانات والموارد المتاحة التي يمكن أن تقودها إلى تحقيق هذا الغرض.
- 2- توضيح المشاكل والعقبات بكل صراحة أمام العاملين والأفراد.
- 3- التدريب لإتقان العمل: المعرفة الواضحة لطرق وأساليب تنفيذ المهام المطلوبة من الأعضاء.
- 4- فرق العمل: التعاون داخل الفريق وبين الجماعات المختلفة لحل المشكلات وتحسين إنجاز العمليات.
- 5- نظام فعال للتحفيز والمكافآت: يجعل أعضاء الشركة يتصرفون كمالكين لها، فيصونوا أموالها وحريصون على تقديمها.
- 6- اشتراك العاملين والموظفين في اتخاذ القرارات: وهو ما يعمل على تحريك القوى الإبداعية والإبتكارية داخل الأفراد ل طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة.

ب/- المشاركة في التخطيط:

يوظف منهج الإدارة على المكشوف دورة المواقف والأحداث في صورة خطط قصيرة وطويلة الأجل، تعقد من أجلها اجتماعات ومناقشات تشخيصية تشارك فيها جميع الإدارات والأقسام كفرق وجماعات عمل لدراسة وتحليل الأرقام المالية. نتيجة هذه المشاركة في التخطيط، يتولد لدى الأعضاء إحساس صادق بأنهم مالكون وليسوا أجراء، كما أن هذه الفترات التخطيطية تساعد على خروج الأفراد والمديرين من دوامة العمل اليومي ليفكروا سويا في الإنجازات والمشاكل والفرص.

✓ مربع التحفيز:

المكافآت/ العمل الممتع/ التقدير/ المشاركة:

تدرك المنظمات التي تتبنى منهج: "الإدارة على المكشوف" ما بداخله من قوة ذاتية تضمن له الفعالية واستمرار عمليات التجويد والتحسين معتمدا على الطاقات الكامنة في القوى البشرية العاملة بالشركة وصاحبة المصلحة المباشرة وفي نجاحها وتقدمها، تتضافر أربعة عوامل لتحريك الطاقات الكامنة نسميها مربع التحفيز ويتكون من أضلاع أربعة⁽¹⁾:

✓ المكافأة: ليس من السهل تصميم نظم التحفيز المادي فلا توجد اية حلول جاهزة تصلح

للتطبيق في شركة ما أو صناعة ما، وتكاد تعدد أنظمة التحفيز المادي بتعدد الشركات والمنظمات التي تطبقها. ولكن إذا تم تصميم وتفصيل نظام جيد للتحفيز المادي داخل إحدى الشركات فإنه سوف يصنف الكثير إلى الأداء، مع مراعاة:

- التحديد المستمر في نظم التحفيز المادي: إذا كان السوق ونظام العمل يتصفان بالتغيير،

فلا بد أن تتابع نظم الحوافز.

¹ - جون سستر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص6.

- النظام العام للتحفيز المادي يساوي بين الأفراد: ولكن هذا لا يعني عدم التمييز في كفاءة الأداء بين موظف وآخر. كما أن الحوافز الجماعية لا تلقي الحوافز الخاصة لوحدة تنظيمية معينة إدارة المبيعات أو خدمات العملاء أو حتى الأفراد متميزون في الأداء.

✓ **العمل الممتع:** النقود أحد مكونات الطبخة الشهية في دنيا التحفيز، ولكنها ليست المكون الوحيد فقد تكون طبيعة العمل محفزة في حد ذاتها من خلال خصائص خاصة: التغذية المرتدة/ دوافع الإنجاز/ التميز والاستقلالية/ تنوع المهام /إثارة الإنجاز.

✓ **التقدير:** لا يفيد التحفيز المادي بدون التحفيز المعنوي.

✓ **المشاركة:** يشجع منهج الإدارة على المكشوف عملية توسيع قاعدة ملكية الشركات وشراء الأسهم بين العاملين بها، وذلك من منطلق تعميق مفهوم المشاركة فبالإضافة المشاركة في صناعة القرار يصبح العاملون شركاء في عوائد الملكية. وهنا تتحول الأرقام المالية في القوائم والحسابات النهائية إلى أرقام مهمة بالنسبة لجميع أعضاء الشركة بل وتصير أدوات تحفيز على بذل الجهد في سبيل جودة المنتجات وتخفيض النفقات(1).

ثالثا: مشكلة الفساد الإداري وطرق مكافحته

1- دور المنظمات الدولية في مكافحة مشكلة الفساد الإداري:

أما بالنسبة للجهود الدولية فقد قطعت شوطا كبيرا في مجال مكافحة الفساد الإداري وتطوير الهيئات والمؤسسات المعنية بمكافحة الفساد بكافة أشكاله وكذلك تطوير الآليات المختلفة ودعمها لتحقيق نتائج عملية في مجال اجتثاث الفساد، ويمكن أن نشير هنا إلى أن الدول المختلفة يمكن أن تستعين بالمنظمات الدولية مباشرة أو تستفيد من خبرتها في مكافحة الفساد الإداري ومن أهم

1- مرجع سبق ذكره، ص، ص7، 5.

المنظمات الدولية المعنية بهذا الأمر) الأمم المتحدة، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة التجارة العالمية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومنظمة الشفافية).

1-1 - منظمة الأمم المتحدة:

تبنت الجمعية العالمية للأمم المتحدة في (03 أكتوبر 2003) الاتفاقية بشأن الفساد وتم التوقيع عليها في المكسيك في ديسمبر (2003) وتناولت الاتفاقية بشكل أساسي وضع الفساد في القطاع العام والخاص والحقيق بشأنه والعقاب عليه وكذلك السلوك الفاسد والإثراء غير المشروع وتشكل نصوص الاتفاقية إطاراً مهماً لمحاربة الفساد بكافة أشكاله لكن النجاح في الحرب على الفساد يتطلب إرادة قوية وتعاوناً دولياً في وضع الخطط واتخاذ الإجراءات الفاعلة لبلوغ أهداف محددة.⁽¹⁾

وتعتبر اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003، اتفاقية ذات طبيعة شائعة لأنه يهدف من ورائها سن قواعد دولية تنظم الأفعال التي تشكل جرائم الفساد والعقوبة المقررة لها وكيفية مكافحتها، وقد أعلنت الدول الأطراف في الاتفاقية عن رضائها بأحكام القانونية، فهذه الاتفاقية لأنها في حقيقتها تشريع اكتسى ثوباً، اتفاقية وتستمد قوتها من اتفاق لمخاطبين بها، ومن صورها من مجموعة دول متفقة ويتولد عنها إحداث مراكز قانونية بالنسبة للدول المصادقين عليها، ولكونها صادرة عن إجماع دولي فإن قواعدها يطغى عليها الإلزام.⁽²⁾

✓ مضمون الاتفاقية :

تحتوي الاتفاقية على ديباجة وثمانية فصول وتحتوي على 71 مادة بحيث يتناول:

¹ - علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري، إستراتيجيات محاربة الفساد الإداري والمالي مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2016، ص 255.

² - أحمد محمود نهر أبو سويلم، مكافحة الفساد، دار الفكر الأردن، ط1، 2010 ص 50.

- **الفصل الأول:** منها يتناول الأحكام العامة وأغراض الاتفاقية وبعض التعريفات إضافة إلى مادة مخصصة لمفهوم مضمون السيادة.

- **الفصل الثاني:** يتضمن التدابير الوقائية الواجب تبنيها وتشجيع التعاون الدولي بوضع وتنفيذ السياسات والممارسات الوقائية الفعالة المتسقة التي من شأنها ترسيخ القيم المضادة للفساد كالمشاركة المجتمعية وحكم القانون وحسن إدارة شؤون الممتلكات العامة والنزاهة والشفافية والمساءلة ويتضمن هذا الفصل مواد تشجع قيام هيئات مختصة في مكافحة الفساد بصور وقائية، وتشجع قيام مدونات قواعد سلوك الموظفين العموميين وإضافة إلى تدابير وقائية تتعلق بالقطاع العام وأدائه بما فيها التدابير الآيلة لتعزيز الشفافية والتدفق الحر للمعلومات المتعلقة بالمشتريات العامة وإدارة الأموال العامة، وبالجهاز القضائي وأجهزة النيابة العامة وبالقطاع الخاص وتدابير منع غسيل الأموال والخطوات الواجب إتباعها وبدور مساهمة المجتمع المدني في مكافحة الفساد.

(1)

- **الفصل الثالث:** يتناول التجريم وإنقاذ القانون الذي يذكر أفعال الفساد المجرمة بموجب الاتفاقية رشوة الموظفين العموميين الوطنيين، العموميين الوطنيين الأجانب وموظفي المؤسسات الدولية العمومية، اختلاس الممتلكات أو تبديها أو تسريبها والمتاجرة بالنقود، إساءة استغلال الوظيفة، الإثراء غير المشروع، الرشوة في القطاع الخاص والعام، غسل العائدات الإجرامية....

- **الفصل الرابع:** من الاتفاقية يتناول التعاون الدولي وتسليم المجرمين ونقل الأشخاص المحكوم عليهم، والمساعدات القانونية المتبادلة ونقل الإجراءات الجنائية والتعاون من أجل إنفاذ القانون وغيره من مستلزمات التعاون الدولي، هذا ويتناول موضوع استرداد الموجودات في فصل كامل مخصص لهذا الركن المهم في منظومة مكافحة الفساد.

¹ - نائر سعود العدوان، مكافحة الفساد، دار الثقافة للتوزيع، الأردن، ط1، ص81.

- **الفصل الخامس:** نص على تتبع عائدات جرائم الفساد ومنعها وكشفها آليات خاصة باسترداد تلك العائدات سواء بصورة مباشرة وكشفها أو عبر التعاون الدولي في مجال المصادرة وتدعيم الآليات المذكورة منها تشجيع الدول الأطراف على إنشاء وحدة المعلومات الإستخباراتية المالية.

الفصل السادس: تناول موضوع المساعدات التقنية وتبادل المعلومات.

الفصل السابع: آليات تنفيذ أحكام الاتفاقية

الفصل الثامن: الأحكام الختامية، كبدء النفاذ والأمور الإجرائية والانسحاب من الاتفاقية. (1)

1-2- منظمة الشفافية الدولية:

"الإتحاد العالمي ضد الفساد " هذا هو شعار منظمة الشفافية الدولية التي أنشأت عام 1995 ومقرها برلين- لتساعد الدول والأفراد الراغبين في أن يحيوا في "جزر النزاهة"، يعد انتشار الفساد المالي والإداري سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، وعجز المؤسسات القطرية المعنية بمحاربتة عن مواجهته، بعد أن تحول إلى غول يلتهم ليس فقط جهود التنمية المحلية، بل الجهود الدولية المتمثلة في المنح والمعنويات والقروض.

الشفافية هي منظمة غير حكومية مهمتها أن تزيد من فرص ونسب مساءلة الحكومات، وتقييد الفساد المحلي والدولي، وهي تمثل حركة دولية لمحاربة الفساد.

وطريق المنظمة في العمل لتحقيق أهدافها ينبع من إيمانها بأنه من الممكن محاربة الفساد بشكل مستمر، في حالة مشاركة كل المعنيين سواء من الحكومة أو المجتمع المدني، أو القطاع الخاص، ووسيلتها في ذلك أن تجمع في فروعها المحلية للأفراد ذوي الذمم والمعروفين بالنزاهة في

¹ - نائير سعود العدوان، مرجع سبق ذكره، ص 82.

المجتمع المدني، وفي عالم التجارة والأعمال، وفي الحكومات، للعمل في تحالف من، أجل إصلاح النظام، ومبدأ المنظمة في ذلك عدم تسمية أسماء أو مهاجمة أفراد بعينهم، وإنما تركز على بناء نظم تحارب الفساد، كما أن المنظمة تلعب دورا هاما في زيادة الوعي العام بمخاطر الفساد في الكثير من البلاد.

وتؤمن المنظمة كذلك أن هناك طرق عملية يستطيع من خلالها كل رجل أو امرأة على اختلاف أعمارهم القيام بدور فعال في هذه المؤسسة العالمية الفريدة⁽¹⁾.

وتعتمد المنظمة في تمويل أنشطتها على التبرعات والإعانات التي يقدمها عدد لا بأس به من الهيئات المنظمة الحكومية وغير الحكومية، والمؤسسات الاقتصادية كالبنك الدولي والأمم المتحدة وشركات بوينج، وجنرال موتورز، وكوداك، ولا شك في أن هذه المؤسسات ترى أن هذا التمويل يحقق عوائد متعددة الأبعاد، فمن ناحية يظهر اهتمامها بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية كنوع من الدعاية لها، ومن ناحية أخرى فإن محاربة الفساد يمكن أن يحقق لها عوائد اقتصادية، تتمثل في توفير تكلفة العمولات والرشاوي التي تضطر لتقديمها لبعض المسؤولين، لتمرير بعض الصفقات، وفوق كل هذا وذاك المساهمة في تدويل وسيطرة النموذج الغربي، وخلق مجموعة من التشابكات تؤدي إلى اضطرار كافة الدول للخضوع له كآلية من آليات النظام العالمي الجديد، فضلا عن استخدام مثل هذه المنظمات وتقاريرها عن الفساد، كورقة ضغط على بعض الدول لتمرير قوانين تخدم مصالح الشركات متعددة الجنسيات أو المؤسسات الدولية.⁽²⁾

✓ أهداف المنظمة ومبادئها الإرشادية:

هدفت المنظمة كما جاء في أوراقها هو الحد من الفساد عن طريق تفعيل إتحاد عالمي لتحسين

وتقوية نظم النزاهة المحلية والعالمية، وتعتمد المنظمة على مبادئ إرشادية تتلخص في:

¹ - بلال خلاف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، ص 288.

² - مرجع سبق ذكره، ص 288 - 289.

- 1- إدراك أن مخاطر الفساد تتعدى حدوث الحالات الفردية، ولذا فهناك مسؤولية مشتركة وعامة لمحاربة الفساد.
 - 2- اعتبار الحركة ضد الفساد حركة عالمية لا تتجاوز النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية داخل كل دولة.
 - 3- الاهتمام بمبادئ مثل: المشاركة، اللامركزية، التنوع، المساواة والشفافية على المستوى المحلي.
 - 4- عدم التحزب.
 - 5- إدراك أن هناك أسباب عملية وقوية وأخرى أخلاقية لوجود الفساد.
- وهناك أربعة عناصر لتحقيق أهداف المنظمة وتتبنى منظمة الشفافية إستراتيجية مكونة من عدة عناصر لتحقيق أهدافها، تتمثل في الآتي: (1)

- 1- بناء تحالفات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي تضم: الحكومات، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص من أجل محاربة الفساد الداخلي والخارجي.
- 2- تنظيم ودعم الفروع المحلية المنظمة لتحقيق مهمتها.
- 3- مساعدة في تصميم وتنفيذ نظم النزاهة الفعالة.
- 4- تجميع وتحليل ونشر المعلومات وزيادة الوعي العام بالأضرار المهلكة للفساد (خاصة في الدول ذات الدخل المنخفض) على الإنسان والتنمية الاقتصادية.

✓ أما أهم إنجازات المنظمة:

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 289.

طبقا لتصريحات المسؤولين للمنظمة، فقد تحقق عدد من الإنجازات خلال السنوات الخمس الماضية من عمر المنظمة، تتمثل في الآتي:

- 1- تحريك موقف البنك الدولي من وضع رافض لتقبل فكرة محاربة الفساد إلى وضع جعل رئيسه "جيمس ولفسون" معروفا بأنه زعيم الحركة العالمية لاحتواء الفساد.
- 2- تقديم الدعم لمنظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية في إصدار اتفاقية ومقاومة رشوة الموظفين الأجانب الذين يعملون في المعاملات التجارية العالمية التي قالت عنها جريدتا "واشنطن بوست" و"نيويورك تايمز" أنها تعد نصرا لمنظمة الشفافية.
- 3- الضغط على دول منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية (48 دولة) من أجل إنهاء تخفيض الضرائب على الرشاوى، وتم ذلك في كل الدول تقريبا فيما عدا هولندا.
- 4- كسر حاجز الحذر المفروض في مناقشة أمور الفساد المتعلق بالتجمعات الدولية.
- 5- إنشاء تحالفات من المنظمات والأفراد لاختيار حكومات صادقة وأمنية على مستوى العالم، وتنمية ممارسات تجارية أكثر تحملا للمسؤولية الاجتماعية.
- 6- زيادة فروع المنظمة باستمرار حتى شملت أكثر من 60 دولة على مستوى العالم، وهذا يوضح مدى الأهمية التي اكتسبتها قضية الفساد، حتى أن ورش "عمل النزاهة" بهذه الفروع دفعت رؤساء الدولة إلى الإفصاح عن ممتلكاتهم الخاصة، وذلك في تنزانيا وموريتانيا.
- 7- اكتساب المنظمة شهرة عالمية كمشارك مهم في معركة الفساد، خاصة إصدارها السنوي الذي تنشره المنظمة عن الفساد وترتب فيه الدول حسب مستويات الفساد بها.⁽¹⁾

1-3- البنك الدولي وصندوق النقد الدولي:

¹ - مرجع سبق ذكره، ص، ص 290، 298.

في الاجتماع السنوي للعام (1996) أعلنت المنظمات عزمهما على التركيز في مكافحة الفساد واعتمد البنك الدولي إستراتيجية لمحاربة الفساد تتضمن ثلاثة محاور رئيسية:

أ- تقديم المساعدة للدول الأعضاء التي تعترم مكافحة الفساد ولاسيما فيما يتعلق بتصميم برامج مكافحة.

ب- اعتبار مكافحة الفساد شرطاً أساسياً لتقديم معاونات البنك النقد الدولي في مجالات رسم إستراتيجيات المساعدة وتحديد الشروط ومعايير الإقراض.

ج- إعلان البنك عن تأييده ومشاركته في كل الجهود الدولية لمكافحة الفساد، وقد قدر البنك الدولي إن الفساد يقضي على حوالي 7% من الاقتصاد العالمي سنوياً، أي ما يعادل 2.3 ترليون دولار وهو ما يساوي مجموع الموازنة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية.⁽¹⁾ أما بالنسبة لصندوق النقد الدولي، تبنى صندوق النقد الدولي سنة 1997 شروطاً أكثر تشدداً أو موضوعية في منح مساعداته وقروضه ووفق ضوابط مكافحة الفساد، كما أن البنك يساهم في مجالين رئيسيين في مكافحة الفساد هما:

1- تدريب وتطوير الموارد البشرية العامة والعاملة في مجال الضرائب وإعداد الموازنة
نو نظم المحاسبة والرقابة والتدقيق.

2- يساهم البنك في خلق بيئة اقتصادية مستقرة وشفافة وبيئة أعمال نظامية تطور في إطارها القوانين المتعلقة بالضرائب والأعمال والتجارة.⁽²⁾

4-1- منظمة التجارة العالمية: (DMC) :

¹ - علاء فرحات طالب وعلي الحسين حميد، مرجع سبق ذكره، ص 255-256.

² - عز الدين بن تركي، مصنف شرقي، الفساد الإداري، أسبابه، آثاره وطرق مكافحته، "إشارة لتجارب بعض الدول"، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال ص20.

أقرت المنظمة في شهر ديسمبر (1996) إنشاء وحدة عمل خاصة لمراقبة الشفافية في التبادلات الحكومية في الدول الأعضاء.

1-5- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) :

تعتبر الجهود التي قامت بها المنظمة من أهم المبادرات الدولية المبذولة لمكافحة الفساد حيث ركزت الجهود على الآتي:

أ- أصدرت المنظمة توصيات في سنة (1994) بشأن الرشوة في تبادلات الأعمال الدولية حيث طلبت الدول الأعضاء تحديد معايير فاعلة لمحاربة ومنع رشوة الموظفين الرسميين الأجانب، كما نصت التوصيات على أن تقوم لجنة الاستثمارات الدولية والشركات متعددة الجنسيات في المنظمة بمتابعة التزام الدول بهذه التوصيات ورفع تقرير بذلك إلى المنظمة خلال ثلاث سنوات

ب- أصدرت المنظمة في شهر مايو (1996) التوصيات الخاصة بمكافحة الفساد في المشتريات الممولة بالمساعدات والتي تدعو إلى اعتماد مجموعة من الشروط والتدابير لمنع الممارسات الفاسدة في المشتريات التي يتم تمويلها بمساعدات خارجية.⁽¹⁾

وفي نفس الإطار فمنذ عام 1989 تقوم منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD بدور قيادي في الحرب الدولية ضد الرشوة والفساد وفي عام 2003 قامت بإعداد ورقة بشأن مكافحة الفساد للإجابة على التساؤل التالي:

What role for civil society the experience of the OECD ولعل أهم ما أشارت إليه الورقة بشأن دور المجتمع المدني في مكافحة الفساد يجب على الدول الأعضاء وغير الأعضاء القيام بما يلي:

1- إعداد القوانين وتقديم التسهيلات لتأسيس منظمات المجتمع المدني.

¹ - علاء فرحات طالب وعلي الحسين حميد، مرجع سبق ذكره، ص 256.

2- المساعدة في تطوير إستقلال وسائل الإعلام لتتمكن من الفحص الدقيق scutinise

العادل للعمليات الحكومية.

3- زيادة الشفافية للعمليات الحكومية والرغبة المخلصة في التعاون مع المجتمع

المدني.

4- توفير المعلومات والخبرات لمنظمات المجتمع المدني.

5- دعم البرامج التدريبية لمنظمات المجتمع المدني.⁽¹⁾

ب/- عرض التجارب بعض الدول مكافحة مشكلة الفساد الإداري:

بما أن الفساد الإداري ظاهرة عالمية، فهذا يعني أن الدول المختلفة تحاول بشتى الطرق والأساليب مكافحته في أجهزتها ومنظماتها لغرض الحد من انتشاره واجتثاثه والقضاء عليه، ونود الإشارة هنا باختصار إلى مثال على بعض الدول الأجنبية وتجاربها في معالجة حالات الفساد الإداري لديها:

1- التجربة السنغافورية:

بالنظر لمحدودية الموارد الطبيعية والبشرية في هذا البلد ونظرا لوجود خليط ثقافي وديني لشعب يتكون من ثلاثة ملايين نسمة فإن تجربة مكافحة الفساد هنا تركز إلى بعدين رئيسيين هما:

¹ - مصطفى يوسف كافي، جرائم الفساد (غسيل الأموال، السياحة، الإرهاب الإلكتروني، المعلوماتية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2014، 1، ص39.

الأول: الاهتمام بالممارسة الديمقراطية والاستقرار السياسي وتوفير مناخ صحي لمنظمات

المجتمع المدني لتقلب دورا كبيرا في المجتمع وإهمال الدول بتعزيز سلطة القضاء وجعله مستقلا.

الثاني: الاهتمام بتعزيز آليات الشفافية والمساءلة باعتبارها أهم الآليات فاعلية في مكافحة

الفساد الإداري وفي إطار الشفافية فإن الشفافية لا تقتصر على الإشراف الحكومي بل تمتد لتشمل

كون الاتفاق قد تم بشكل صحيح وفي التجربة السنغافورية فغن الإدارة خاصة في الوزارات

والمنظمات تكون مسؤولة مباشرة أمام البرلمان وقد أشارت الجهات المسؤولة وجود أنواع متعددة

من الفساد الإداري يقع في مقدمتها الرشوة بصور متعددة وتعتبر الدولة نفسها مسؤولة عن مكافحة

الفساد سواء كان في القطاع العام أو الخاص وفي إطار القانون فإن المحاسبة تشمل الجهتين دافع

الرشوة والمستفيد منها ويمنع القانون السنغافوري جميع أشكال الإكراميات والبخشيش.⁽¹⁾ و"الحلوان"

وغيرها من صور الفساد المؤدب المغلق بهدايا المجاملة.

ومن أجل أن تكون معالجات الفساد الإداري فاعلة فإن الحكومة السنغافورية تعير أهمية

كبيرة للدخل الذي يتقاضاه الموظف، وبذلك فإنها تغطي أعلى دخلا لموظف حكومي في آسيا ومن

أعلى الرواتب في العالم راتب رئيس الوزراء في سنغافورة حيث يفوق راتب نظرائه في العالم

أجمع، كذلك فإن موظفي الحكومة يحلون على رواتبهم مسبقا خلال الشهر في اليوم الثاني عشر

من كل شهر وفي إطار هذه الإجراءات فإن الإحصاءات تشير إلى كون سنغافورة هي ثالث أقل

دولة يمارس فيها الفساد الإداري بعد نيوزيلندا والدنمارك، وتعير الحكومة السنغافورية أهمية

كبيرة لسرعة تطبيق القانون ومحاسبة حالات الفساد دون انتظار وقد أسهمت الحكومة في أن

تجعل لبعض القيادات الحزبية في مختلف الأحزاب برامج لمحاربة الفساد فيها ليس باعتبارها

إجراءات وآليات ضرورية للوصول إلى السلطة وتتنطبق الفكرة هنا ليس مجرد وعود بمحاربة

¹ - علاء فرحان طالب علي الحسين، حميدي العامري، مرجع سبق ذكره، ص 265.

الفساد بل الممارسات العملية والتجارب المنظمة في طرق اكتشاف الفساد ومحاربه ويعزز في إطار عمل المنظمات خصائص النزاهة والأمانة والكرامة واحترام سيادة القانون وتشجيع المنظمات على أن تدفع للموظفين المتحلين بهذه الصفات وليس مجرد أمنيات ورغبات يفترض أن يتحلى بها الجميع، وتساهم منظمات المجتمع المدني في بناء نظام قيمي تسود في إطاره المسؤوليات الأخلاقية والمسؤوليات الجماعية وتعزز الشفافية والمساءلة، كذلك تطورت ضمن التجربة السنغافورية شراكة بين الحكومة والشعب والاتحادات والنقابات وهذه الشراكة على أساس الثقة والمصداقية والحوار الصريح والمفتوح وتبادل الإحصاءات والاستشارات وهذه يمكن أن تشكل مدخلا لمنع الفساد الإداري.(1)

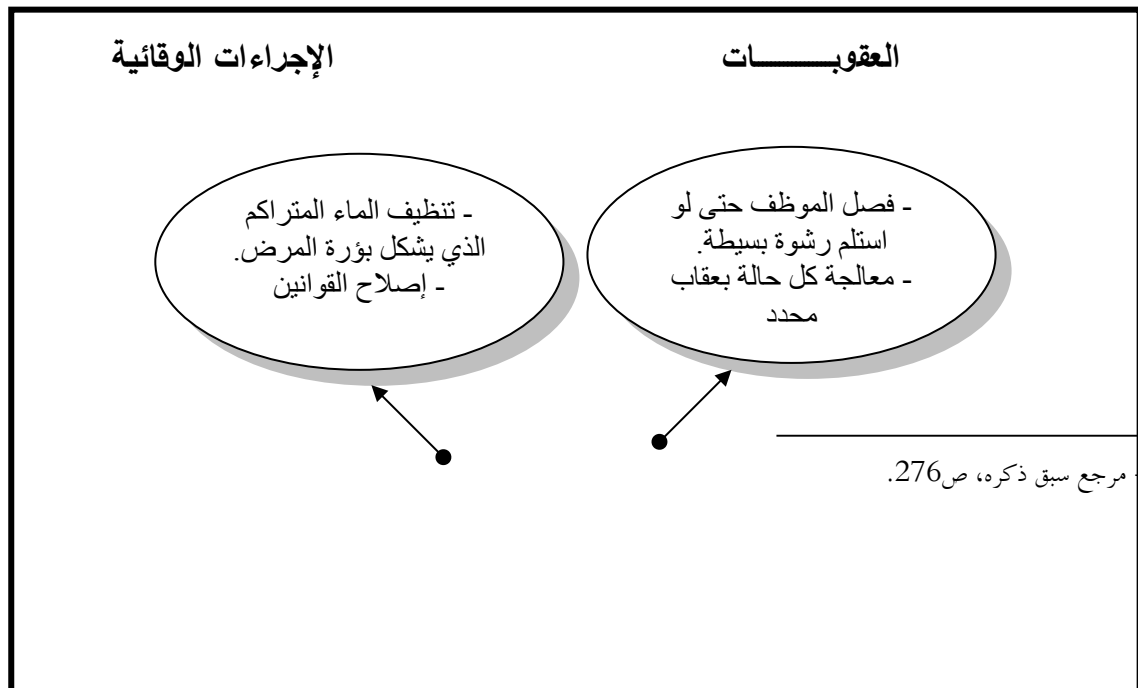
2- تجربة مدينة سيول :

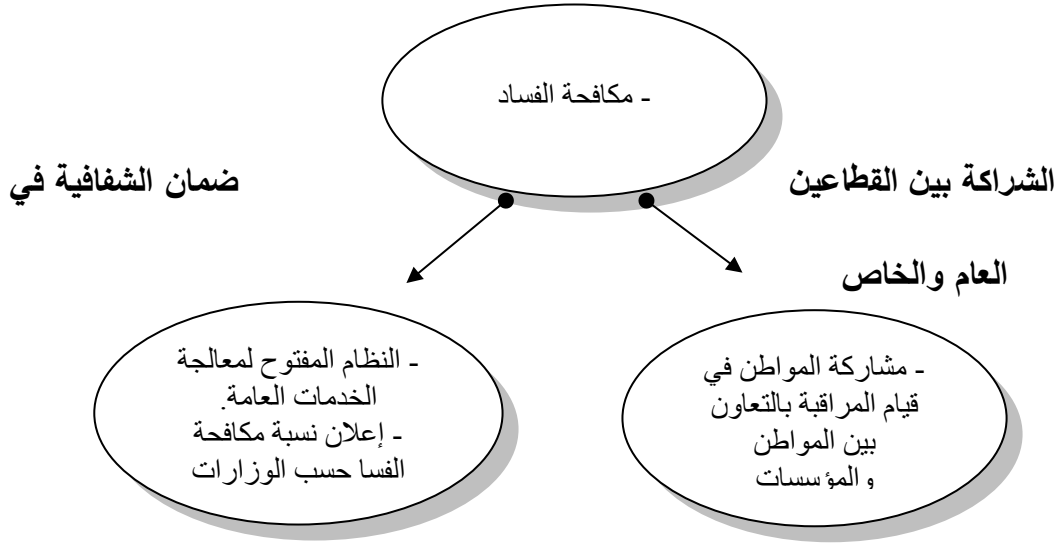
يلاحظ أن بنود هذه التجربة بعض يتفق على ما قدمته سياسات أخرى إلا أن الجديد فيها هو استخدام تقنية المعلومات والحكومة الإلكترونية في الحد من ممارسة الفساد الإداري. وقد تم وضع هذه السياسة من قبل مدينة سيول ومضمونها إقامة نظام مفتوح عبر الانترنت لتقديم الخدمات الهدف منه إضفاء أكبر قدر من الشفافية والنزاهة على مختلف الإجراءات الإدارية التي تهم المواطن وتسمح له بمتابعة ومراقبة هذه الإجراءات على مدار الساعة دون التقيد بمكان محدد، وعيه يعد أكثر الوسائل فاعلية في خفض ممارسات الفساد الإداري وزيادة منافع المواطنين

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 266

ورفاهيتهم، وهذا ما يسمى بالحكومة الإلكترونية التي بدأ تطبيقها يتسع وينتشر في مختلف دول العالم حتى النامية منه، وكما موضح في الشكل (34)(1).

سياسة مدينة سيول في مكافحة الفساد الإداري





المصدر: علاء فرحان الطالب علي الحسين حميدي العامري، استراتيجيات محاربة الفساد

الإداري والمالي، ص 277.

3- التجربة الجزائرية :

أن أي إستراتيجية تعتمد سياسات إصلاحية على جميع المستويات لذا فإنه يلزم أن تترجم هذه الإدارة والإصلاحات في صور نصوص تشريعية واضحة لمكافحة ظاهرة الفساد تشمل تجريم لمظاهره مختلفة الفساد وفي الجزائر فقد عمد المشروع في جميع القوانين إلى وضع الأطر والحدود ليلزم بها كل ممارس للمسؤولية وليحمي كذلك من تمارس عليه وذلك ضمانا لسيادة القانون، وضبط المسؤولية بشكل جيد قصد تجنب الانحرافات السلوكية التي تسيء للإدارة والموظف على حد

السواء - وفيما يلي نبرز أهم الجهود الجزائرية التي حرصت على مراجعة الدورية وإصدار النصوص التشريعية:

1- الدستور:

المادة 14: تقوم الدولة على مبادئ التنظيم والعدالة الاجتماعية.

المادة 21: لا يمكن أن تكون الوظائف في مؤسسات الدولة مصدر الثروة ولا وسيلة لخدمة المصالح الخاصة.

المادة 23: عدم تحيز الإدارة يضمه القانون.

المادة 29: كل المواطنين سواسية أمام القانون ولا يمكن أن يتنوع بأي تمييز يعود سببه إلى المواد أو العرق أو الجنس أو الرأي شرط أو ظرف آخر شخصي أو اجتماعي.

المادة 31: تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة العقبات التي تعوق تفتح شخصية الإنسان أو تحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

المادة 51: يتساوى جميع المواطنين في تقليد المهام والوظائف في الدولة أية شروط التي يحددها القانون.⁽¹⁾

2- قانون الإجراءات المدنية:

نجد أن هذا القانون يحدد في مادتيه 427 و428 صيغة اليمين القانونية التي يتعين أن يؤديها القضاة وكتيبة النحاكم والمحامون والخبراء وأغلب هذه النصوص تلزم الأعوان المذكورين بان

¹ - حنان بوشلاغم، دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر، 2017، ص ص 484، 485.

يستفيدوا بواجب النزاهة والأمانة في أداء مهامهم وأدائهم لليمين عبارة عن تعهد بينهم وبين البارئ عن وصل للتنفيذ بذلك وهو عبارة عن عهد معنوي.

3- قانون العقوبات:

رغم إلغاء منظم النصوص المتعلقة بجرائم الفساد واستحداثها في قانون جديد إلا أنه يحتوي على بعض الأحكام العامة المتعلقة بالوقاية من الفساد وكافحته.

4- قانون التصريح بالممتلكات:

الأمر 04/97 المؤرخ في 11 جانفي 1997 والمتضمن التصريح بالممتلكات والذي يعد من أهم الوسائل القانونية التي تحمي المال العام وكرامة أعوان الدولة والغرض منه قلب عبئ الإثبات من ممثلي الحق العام إلى المتهم، بحيث يعني على هذا الأمر أن يبرر مصدر موارده الجديدة ولن يأتي ذلك إلا إذا كانت التصريحات جديدة وصادقة وخاضعة للرقابة والتدقيق وأن يتم تجنيبها ومراجعتها دوريا.

5- القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20/02/2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته:

لقد عرفت الجزائر إرادة سياسة تجسدت من خلال ورشات الإصلاح التي شرع فيها وكذلك من خلال الإجراءات التي إتخذت على المستوى التشريعي والمؤسسي والقضائي والرامية في مجملها إلى تعذيب الحياة العمومية وإضفاء الشفافية على كيفية تسيير الشؤون العامة. وباعتبار أن الفساد ليس ظاهرة محلية وأن أثاره تمتد إلى خارج الحدود فإن الجزائر وبنفس العزم ضمت جهودها إلى المجتمع الدولي وكثفت مساعيها لأجل وضع أداة دولية فعالة تسمح

بمواجهة هذه الجريمة وفق خطة شاملة ومتعددة الجوانب، وقد اثمرت هذه الجهود يتبقى الأمم

المتحدة بقرارها رقم 4/58 المؤرخ في أكتوبر 2003 لإتفاقية الأمم المتحدة.⁽¹⁾

لمكافحة الفساد التي كانت الجزائر من أولى الدول التي صادقت عليها، وفي هذا السياق جاء لقانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الذي يرمي من جهة إلى دعم التدابير التي اتخذت داخليا في هذا المجال ومن جهة أخرى إلى إدماج إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في المنظومة التشريعية الوطنية.

إصلاحات على مستوى الإدارة:

لعل حجم مشكلة الفساد في الأجهزة الإدارية الجزائرية، ومخاطر تشعبها وتفاقمها تستدعي تفعيل آليات لمحاضرة الظاهرة وفق إستراتيجية شاملة واضحة متكاملة بعيدة المدى وليس إجراءات ظرفية قائمة على التغيير الشكلي عن طريق معالجة أسباب وعوامل التأخر والفساد أجهزة الإدارة في الجزائر لأجل الوصول إلى ترشيد قيادتها وبناء عامل ثقة المواطنين، فأول عمل ينبغي الأخذ به قبل الشروع في سياسة الإصلاحات وهو تهيئة المناخ الملائم لسيطرة الإصلاحات، الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في بناء وأداء الجهاز الإداري حتى يواكب التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، ثم البدء في وضع آليات فعالة تتعلق بالتنظيم والتسيير وتتمثل فيما يلي:

- المتعلقة بالتنظيم :

بالتخفيف عن حدة المركزية من خلال مشاركة الجماعات المحلية في المخططات التنموية، حيث يقتصر دور السلطة المركزية على مراقبة مدى توافق تلك المخططات مع السياسة المسطرة من طرف الدولة ومتابعة مدى تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 485.

- المتعلقة بالتسيير:

تسيير تهمين الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات من موارد بشرية وفق متطلبات العمل والبحث واستقطاب الموظفين الأكثر كفاءة وجدية وربط الترقيّة بالكفاءة وتفعيل نظام الأجور، من خلال التسيير العقلاني للموارد البشرية.

استخدام الإدارة الإلكترونية لتسهيل وتبسيط التعامل بين الحكومة والأفراد والمؤسسات وتسهيل حصول المواطن على الخدمة وتخفيض كلفتها، ضمن إطار عملي كلي يؤدي بالنهاية إلى إدارة رشيدة قائمة على الشفافية في التعامل، وتعتبر الحكومة الإلكترونية حالياً من بين الوسائل المتطورة لمكافحة الفساد ولعل كل المميزات التي تطبع أداء الحكومة الإلكترونية تتوج بالتخفيف من الفساد داخل الإدارة.

وعلى الحكومة أن توفر المعلومات وتسهل الحصول عليها حتى لا يضيع المواطنين أغلب

أوقاتهم في طوابير البلديات والمستشفيات ومراكز البريد وحتى تتجنب الرشوة.⁽¹⁾

خلاصة:

من خلال ما تم تناوله خلال هذا الفصل النظري حول أسلوب الإدارة بالمكشوف ودورها في حل المشكلات الإدارية، نلخص إلى أن الإدارة بالمكشوف تعني مبدأ خلق سيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالقرارات والأعمال متاحة ومنظور ومفهومة.

¹ - عبد الله عبد الكريم عبد الله، الحوكمة والإدارة الرشيدة، المطبوعات للتوزيع والنشر، لبنان، ط1، 2009، ص 116.

ومن الملاحظ أن أسلوب الإدارة بالمكشوف يحظى بأهمية بارزة كونه يعمل على تقليص الغموض وتضمن حقوق الجمهور في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات وإطلاعهم على الخيارات المتوفرة، إن مفهوم الإدارة بالمكشوف يربط بعدة مفاهيم ذات علاقة من بينها المساءلة والمشاركة، الشفافية والديمقراطية...

ومن خلال أيضا ما تم تناوله خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن أسلوب الإدارة بالمكشوف قد نجح تطبيقه في الدول الأخرى كسنغافورة وماليزيا مثلا في القضاء أو الحد من الفساد الإداري والمالي.

الفصل الثالث

المعاد

جدة الإجرائية للدراسة في نطاق بلدية الطارف

- تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- الخواص الإحصائية لمجتمع الدراسة

ثانياً: المناهج المطبقة

1- المنهج الوصفي التحليلي

ثالثاً: تقنيات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- استمارة المقابلة

- خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي والميداني الركيزة والدعامة الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي في تحديد المنهج المتبع في الدراسة وتحليل بياناتها بغية التوصل إلى نتائج علمية تحضى بالصدق والموضوعية، وتساعد الباحث في دعم موضوعه بالمعلومات والبيانات خصوصا وهو يعد حلقة وصل بين الجانبين النظري والميداني، ومن خلاله يوضح لنا الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الراهنة والمتمثلة في عناصر متفق عليها وهي مجالات الدراسة بمستوياتها الثلاثة (مكاني، زمني، العينة وخصائصها)، المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى بعض العناصر التي تترك للباحث الحرية في توظيفها وفق ما يراه ملائما ويخدم الفصل والموضوع معا، مع التركيز على كيفية توظيفها واستخدامها في الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أُجريت الدراسة الميدانية ببلدية الطارف وسنحاول عرض بطاقة فنية عن ميدان الدراسة في الآتي:

تم تدشين مقر بلدية الطارف دائرة الطارف في العاشر من ذي القعدة سنة 1399 هجرية الموافق للثاني من أكتوبر سنة 1979م.

تقع بلدية الطارف في أقصى شرق الجزائر، تتربع على مساحة تقدر بـ 111.04 كلم²، أي نسبة 4% من إجمال المساحة لولاية الطارف، وهي مقر عاصمة الولاية، يقدر عدد سكانها بحوالي 25669 نسمة.

يحدّها من الشمال بلدية القالة، ومن الشمال الشرقي بلدية عين عسل، ومن الشمال الغربي بلدية بوثلجة، من الجنوب الشرقي بلدية بوقوس، ومن الجنوب الغربي بلدية الزيتونة.

تحتوي البلدية إضافة إلى التجمع السكاني مقر الولاية، على التجمعات السكانية التالية: سيدي بلقاسم، سبع رقود، عين خيار، القرقور، المطروحة، السماتي، فيض الغبار، بن سبتي.

تتكون بلدية الطارف على ثلاث مصالح وتسعة مكاتب، في كل مصلحة يوجد ثلاث مكاتب (كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للبلدية).

✓ المصالح:

- مصلحة الإدارة العامة، المالية والوسائل العامة

- مصلح التنظيم والشؤون العامة.

- مصلحة الدراسات التقنية والانجاز.

✓ المكاتب:

- مكتب الموظفين.
- مكتب التسيير المالي.
- مكتب الوسائل العامة.
- مكتب الحالة المدنية.
- مكتب الانتخابات والخدمة.
- مكتب الشؤون الاجتماعية.
- مكتب الدراسات التقنية.
- مكتب النظافة.

2- المجال الزمني

لقد مرت هذه الدراسة بمجموعة من المراحل العلمية من بداية البحث عن موضوع الدراسة، ويمكن تلخيص مختلف هذه المراحل في ما يلي:

التاريخ	الحدث
2018/09/16	تم الموافقة على موضوع المذكرة من طرف الإدارة
2018/10/25	إلتقيت بالأستاذة امشرفة على المذكرة و ثم دار بيننا نقاش على الموضوع ثم في الأخير توصلت إلى إعطائي خطة بحث أولية (مبدئية)
2018/10/26	بعدها اتفاننا على خطة مبدئية مع الأستاذة المشرفة بدأنا بجمع المعلومات حول المتغير المستقل والتابع (تاريخ، نظريات، عوامل، نماذج، قضايا، ...الخ)
2018/10/30	في هذه المرحلة جمعت مجموعة من المعلومات حول الجانب النظري للموضوع وقمت بإعطائه للأستاذة من أجل تصحيحه مبدئيا والتدقيق فيه
2018/10/30	في هذه المرحلة أكملت تقريبا الجانب النظري بأكمله وقدمته للأستاذة تصححه كآخر تصحيح، وهنا ينتهي الجانب النظري
2019/03/02	كان هنا بداية العمل الميداني، فكانت زيارة للمؤسسة للحصول على الموافقة
2019/03/13	في هذا اليوم لم أتصل على الموافقة من طرف المؤسسة
2019/03/14	تقابلنا مع نائب رئيس المجلس البلدي للبلدية لتوضيح موضوع المذكرة وإزالة اللبس وبذلك حصلنا أخيرا على الموافقة
2019/03/21	قمنا بإجراء أولى خطوات البحث الميداني لجمع المعلومات عن المؤسسة (نشأتها، هيكلها التنظيمي، ووظيفة كل مصالح)

<p>عدنا إلى الميدان (البلدية) وتقابلنا مع نائب رئيس المجلس البلدي والأمين العام أخذنا منه ما تبقى لنا من المعلومات حول المؤسسة</p>	<p>2019/03/28</p>
<p>تم تحصيل المادة من طرف المستجوبين ومن ثم دأبنا على تصنيفها وثبوتها في جداول ثم التعليق عليها لاستخلاص النتائج، والنظر في مستوى العلاقة بين البحث النظري الذي انطلقنا منه والبحث الميداني أين تبيين وجود تطابق بين المستويين</p>	<p>2019/04/14</p>

3- العينة وخواصها الإحصائية

يتوجه الكثير من الباحثين الاجتماعيين الي انتهاج أسلوب المعاينة, وهو ذلك الأسلوب الذي يقوم علي أساس إجراء الدراسة الميدانية انطلاقا من جزء صغير من المجتمع, وهذا الجزء يصطلح على تسمية العينة أنها "جمع المفردات أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها وعادة تعرف العينة باسم إطار المجتمع الذي يشمل أسماء وعناوين مفردات المجتمع".⁽¹⁾

إن طبيعة موضوعنا تتلاءم أكثر مع أعضاء المجلس البلدي المنتخب، مما يفرض علينا اعتماد أسلوب العينة القصدية، ونظرا للعراقيل الإدارية والتنظيمية التي أحاطت ببعض المنتخبين على مستوى المجلس البلدي الذين رفضوا التجاوب مع الموضوع نظرا لحساسيته في الظروف الراهنة التي تمر بها الجزائر (الحراك الاجتماعي) ومحاسبة المسؤولين، كل ذلك استدعى تغيير العينة من قصدية إلى العينة العشوائية البسيطة، حيث يبلغ عدد المجتمع الأصلي للبلدية 257 موظف من بينهم 148 موظفين دائمين، و 109 موظفين متعاقدين.

ولقد اخترنا سحب العمال الدائمين فقط والذين يبلغ عددهم 96 موظف، حيث تم سحب العينة على النحو التالي:

$$\text{عدد أفراد المجتمع الأصلي}^{(n)} \times \text{النسبة المراد أخذها (20)} \\ \text{-----} = \text{العينة}$$

$$100$$

$$20 \times 96$$

$$\text{العينة} = \text{-----} = 19.2 \sim 20 \text{ مفردة إحصائية}$$
$$100$$

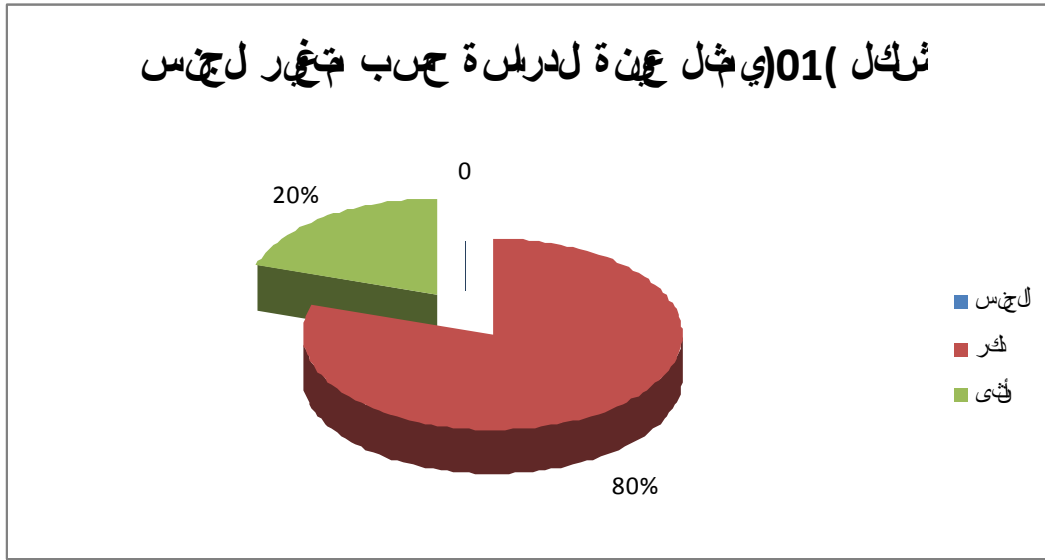
(1): إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص110.

2- الخواص الإحصائية لعينة الدراسة:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المتغير الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	16	80 %
أنثى	04	20 %
المجموع	20	100 %

المصدر: السؤال رقم 1 من استمارة مقابلة.



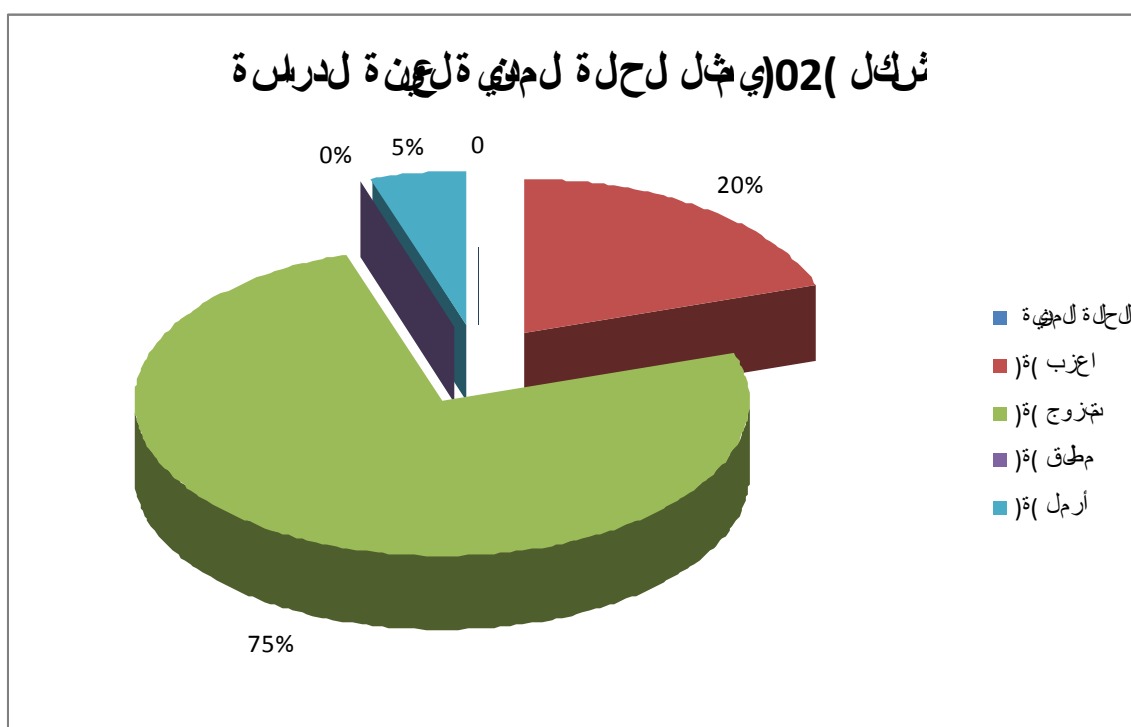
المصدر: إعداد الطالبة

يتضح لنا من خلال الإحصائيات الكمية الخاصة بمتغير الجنس في الجدول رقم (01) بالرجوع إلى أفراد العينة نلاحظ أن هناك تباين وتباعد ما بين الجنسين حيث يمثل عدد الذكور بنسبة 16 موظف أي ما يقدر بنسبة 80 % وتقابلها 04 مفردة من جنس الإناث أي نسبة 20 % موظفة، من إجمالي العينة وعليه فإن عدد الموظفين في فئة الذكور هي الغالبة في ميدان العمل ببلدية الطارف، ويمكن تفسير هذه النتائج بالاعتماد على طبيعة نشاط المؤسسة، والتي يستدعي التعامل مع هذا النوع من النشاط، بالإضافة إلى فترات ساعات العمل تستدعي تواجد الأفراد في أوقات متأخرة، وأيضا يمكن إرجاع هذا التفاوت إلى المرأة لا تستطيع تحمل مسؤوليات خارج بيئة العمل.

الجدول رقم 02: الحالة المدنية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير / الحالة المدنية
20 %	04	أعزب (ة)
75 %	15	متزوج (ة)
//	0	مطلق (ة)
5 %	1	أرمل (ة)
100 %	20	المجموع

المصدر: السؤال 02 من استمارة مقابلة



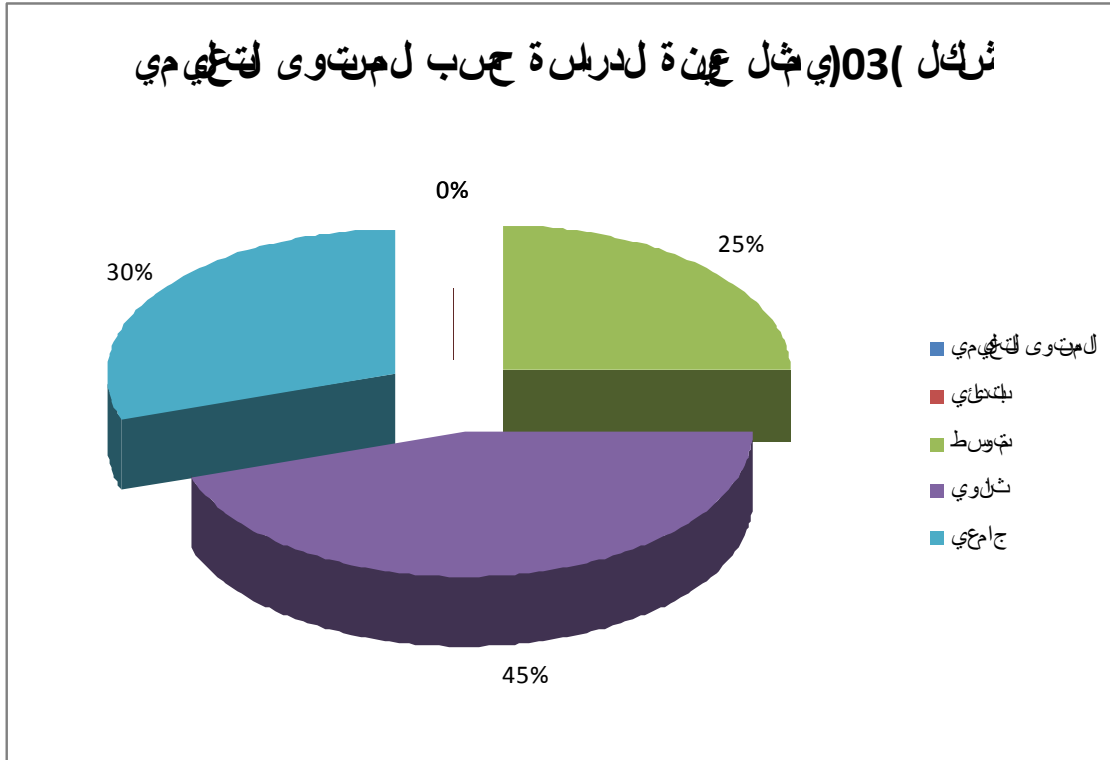
المصدر: إعداد الطالبة

بالاستناد إلى الشواهد الكمية للحالة المدنية وجدنا أن نسبة الموظفين المتزوجين تقدر بـ 75 % أي ما يعادل 15 موظف، ثم يليها نسبة العزاب التي تقدر بـ 20 % في حين أن نسبة الأراذل قدرت بـ 5 % أي فرد واحد من العينة، أما بالنسبة للمطلقين تتعدم هذه الفئة تماما. لهذا يمكن القول أن معظم أفراد العينة المدروسة في المؤسسة متزوجين، الشيء الذي يدل على الوضعية الاجتماعية الجيدة، الاستقرار الاجتماعي لأغلب الموظفين، ذلك لارتفاع الرواتب الشهرية والمكافآت التي تقدمها المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الأخرى، بالتالي تزيد من رغبتهم في البحث عن الاستقرار والتحفيز والترقية، وهذا ما يجعلهم أكثر مسؤولية وانضباط داخل العمل، أما بالنسبة لأفراد العينة العزاب الذين يريدون إثبات وجودهم. والحفاظ على مناصبهم في العمل، وهذا كله يؤثر على مستوى نجاح المؤسسة.

الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
25 %	05	متوسط
45 %	09	ثانوي
30 %	06	جامعي
100 %	20	المجموع

المصدر: السؤال 03 من استمارة المقابلة.



المصدر: إعداد الطالبة

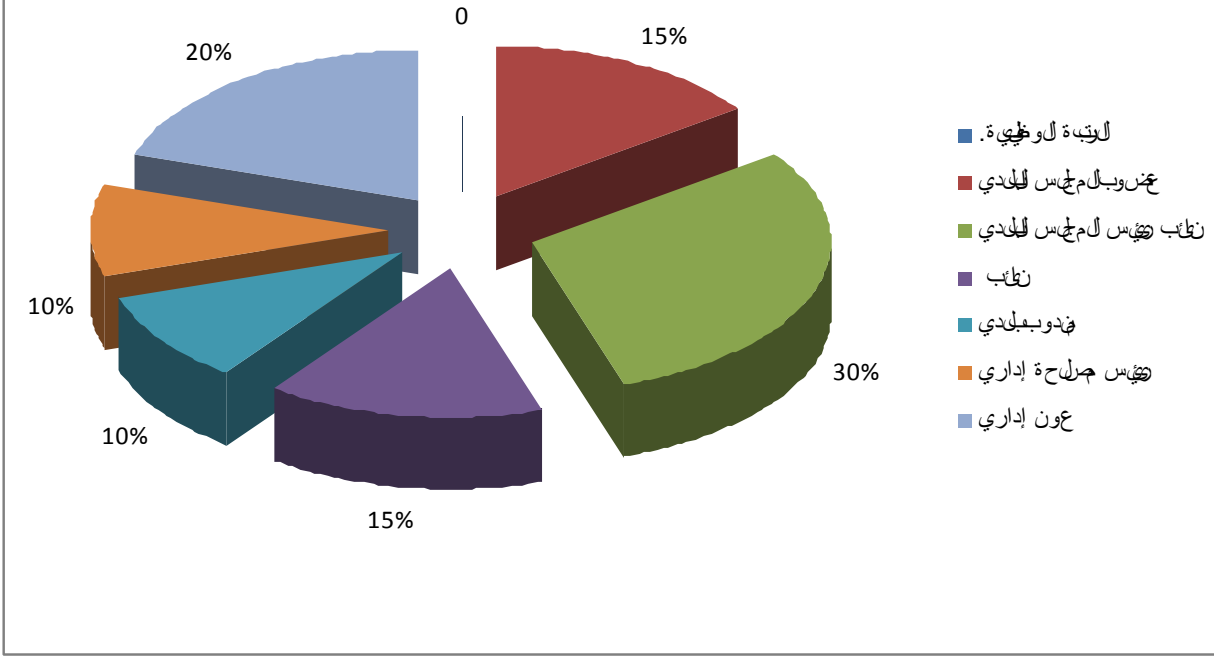
تبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن غالبية العينة من ذو المستوى الثانوي، ثم تليها النسبة 30 % التي تمثل الموظفين ذو المستوى الجامعي التي قدرت نسبتهم بـ 45% وهذا ما وضحه الجدول المتعلق بالرتبة الوظيفية، مما يعني أن لديهم القدرة على الفهم والتحليل والعطاء وتقديم الأفضل في إطار العمل المكلف به كل موظف لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 25 % فقط منهم ذو المستوى التعليمي المتوسط.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير الوظيفة
15 %	03	عضو المجلس البلدي
30 %	06	نائب رئيس المجلس البلدي
15 %	03	نائب
10 %	02	مذوب بلدي
10 %	02	رئيس مصلحة
20 %	04	عون إداري
100 %	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 04 من استمارة المقابلة

شكل 04 (ي) مثلتوزي عفراد لعينة حسب لرتبة لوظيفية



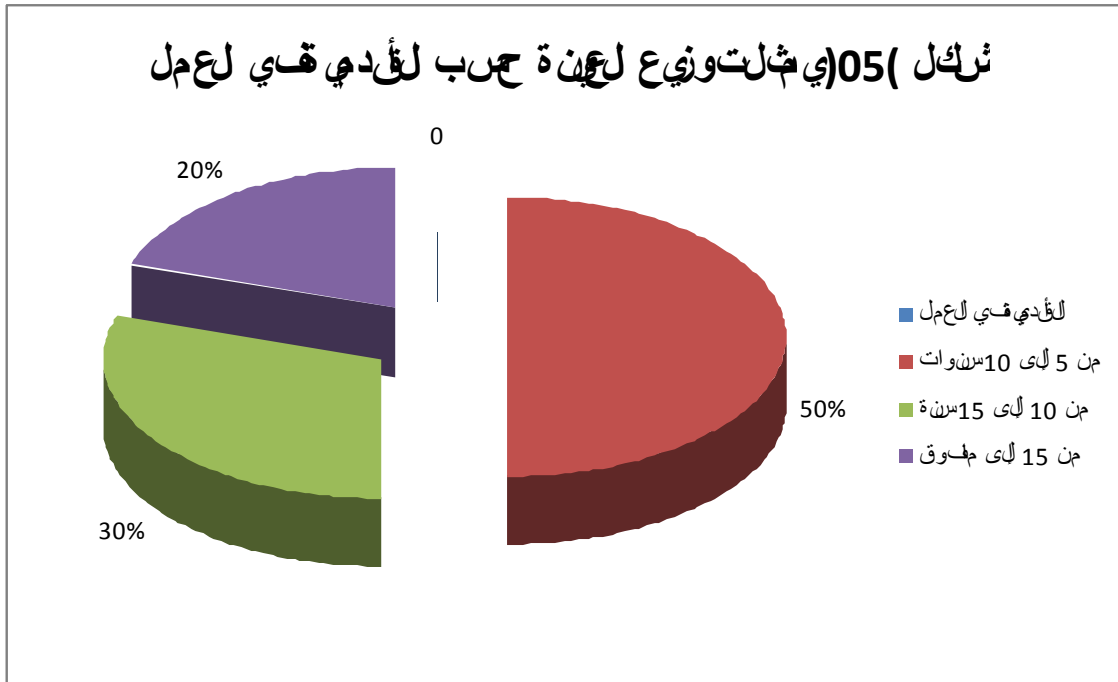
المصدر: إعداد الطالبة

يشير الجدول الأعلى إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين مصنّفون ضمن فئة أعضاء المجلس البلدي بمجموع قدره 06 موظفين، أي نسبة مئوية قدرها 30 % في حين تصل نسبة الموظفين عون إداري إلى 20% أما نسبة النواب إلى 15% حيث نجد تساوي في النسب بين كل من مندوب بلدي ورئيس مصلحة وقدرت نسبتهم بـ 10%.

الجدول رقم 05: توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير الأقدمية في العمل
50 %	10	من 5 إلى 10 سنوات
30 %	06	من 10 إلى 15 سنة
20 %	04	من 15 إلى ما فوق
100%	20	المجموع

المصدر: سؤال رقم 05 من استمارة المقابلة.



المصدر: إعداد الطالبة

يقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة في المؤسسة، وهو النظام المتعامل به في الكثير من المنظمات.

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 50% من أفراد العينة أي 10 موظفين تجاوزت مدة خدمتهم في البلدية من 5 إلى 10 سنوات، وهذا ما يؤكد استقرار في حركة العمل داخل البلدية ما نتج عنه المعرفة والإلمام بأساليب وطرق العمل وبالنظام الداخلي للمؤسسة وهذا ما يسمح لنا بالاستفادة من آرائهم وخبراتهم في التعرف على درجة توفر أسلوب المكاشفة والشفافية في إدارة البلدية، ثم تليها نسبة 30% للموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين 10 و 15 فما فوق، حيث كانت النسب متقاربة للفئتين.

ثالثاً: المنهج المطبق في الدراسة

1- المنهج الوصفي التحليلي:

المنهج هو طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية والحقلية وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها، والبحث الواحد لا يعتمد على منهج محدد بل يعتمد على عدة مناهج تعين الباحث في جمع المعلومات المطلوبة. فالبحث قد يستعمل المنهج التاريخي والمنهج المقارن ومنهج المسح الميداني، أو قد يستعمل المنهج الاستنتاجي والاستنباطي.⁽¹⁾

إن استخدام المنهج مرتبط بالموضوع المدروس، حيث أن اختيارنا للمنهج الوصفي كغيره من المناهج التي تساعد في دراسة الظواهر ووصفها مع التحليل والتفسير بدقة بدلالة الحقائق المتوفرة ويعبر عنها كمياً وكيفياً مع توضيح خصائصها.

* يعرف المنهج على أنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو سكان معين".

* أما المنهج الوصفي يعرفه العلماء على أنه: " عملية تحليلية لتوضيح الطبيعة الحقيقية للظاهرة المراد دراستها عن طريق تحليلها والوقوف على الظروف المحيطة بها والأسباب المؤدية لحدوثها وأهم خصائصها. (2)"

ولما كان الغرض من بحثنا هو الوقوف على أسلوب الإدارة بالمكتشف ودوره في حل المشكلات الإدارية، فقد جاءت دراستنا وصفية تحليلية. نركز على المنهج الوصفي التحليلي،

¹ - إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص11.

² - محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص256.

كمنهج أساسي في البحث، يعتبر هذا الأخير بمثابة مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الموضوع، وعلى الرغم من الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية إلا أنها كثيرا ما يتعدى الوصف إلى التفسير وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المنبثقة وقدرة الباحث على التفسير والاستدلال.

❖ وكان استخدامنا للأسلوب الوصفي التحليلي للمحطات الآتية من حيث أن:

- ✓ العلاقات داخل البلدية جيدة تتميز بالمرونة بين الموظفين والإدارة.
- ✓ إضافة إلى ذلك كان الاحترام يسود داخل المؤسسة، كل موظف في مكتبه يؤدي وظيفته على أكمل وجه.
- ✓ لا توجد هناك خلافات وصراعات بين أفراد الموظفين، تعتمد البلدية في نشر القرارات التي تخص المواطنين على اللوائح والإعلانات... الخ.
- ✓ اعتراف المبحوثين بعدم وجود مشكلات إدارية كبرى وعميقة الأثر (سراقات، رشاي... الخ).
- ✓ وجود مشكلات إدارية تتعلق بالأداء العادي (الروتيني)، ضياع وثائق، نقص الموارد... الخ.

2- الأسلوب الإحصائي:

يعد المنهج الإحصائي من بين المناهج العلمية التي أضفت الصيغة العلمية على الأبحاث السياسية والاجتماعية والتي تهتم بدراسة وتحليل الظاهرة الاجتماعية من الناحية الكمية.

يعرف المنهج الإحصائي على أنه: "عبارة عن مجموعة من الأساسيات المتنوعة المستعملة لجمع المعطيات الإحصائية وتحليلها رياضيا لعرض إظهار الاستدلالات العلمية التي قد تبدو في الغالب غير واضحة." (1)

أيضا يعرف المنهج الإحصائي على أنه: "فرع من الدراسات الرياضية التي تعتمد على جمع المعلومات والبيانات لظواهر معينة وتنظيمها وتبويبها وعرضها جداوليا أو بيانيا، ثم تحليلها رياضيا واستخلاص النتائج بشأنها والعمل على تفسيرها" (2).

ولقد اعتمدنا المنهج الإحصائي في دراستنا هذه من خلال تحويل البيانات الميدانية إلى جداول رياضية بالأرقام والرسوم البيانية أي في صورة كمية وهذا ما عرضناه في الفصل الرابع عند معالجتنا للبيانات وإعطائها التفسيرات المناسبة لها.

(1): عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص211.

(2): المرجع نفسه، ص215.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تعد مرحلة جمع البيانات والمعلومات من المراحل الأساسية عند إجراء البحث العلمي ولا بد أن يختار الباحث البيانات والمعلومات المطلوبة لإنجاز بحثه، ولا بد أن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات سواء كانت أولية أو ثانوية بما يناسب طبيعة بحثه.

إن أداة جمع البيانات ليست عملية عشوائية ولا تتوقف على وجهة نظر الباحث أو رغبته أو سهولة تلك الأداة أو شيوعها، بل هناك محددات تستند عليها في اختيار هذه الأداة ومن بين هذه العوامل نذكر: طبيعة الموضوع، طبيعة المنهج المتبع، حجم العينة....

يعرف مجموعة من الباحثين أداة البحث بأنها: وسيلة يلجأ إليها الباحث إلى استخدامها للحصول على المعلومات والبيانات التي يتطلبها ومن أهم هذه الأدوات التي استخدمت: استمارة المقابلة، الملاحظة.

1-الملاحظة:

تعتبر أول خطوة في البحث الميداني حيث تعطي رؤية واضحة أو صورة واقعية حول موضوع الدراسة، حيث تعتمد على حواس الباحث وقدراته القائمة على ترجمة ما لاحظته، إلى عبارات ذات معاني ودلالات.

تعرف الملاحظة بأنها: " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منتظم ومخطط

هادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.⁽¹⁾

لقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة المباشرة وهي محاولة منهجية يقوم بها الباحث ليكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توجد بين عناصرها عن طريق الانتباه وتوجيه الحواس.

وقد طبقنا هذه الأداة بهدف تكوين فكرة واضحة عن أسلوب الإدارة بالمكشوف داخل البلدية، ودورها في حل المشكلات الإدارية. حيث تمكنا من جمع العديد من الملاحظات التي تبدا بسيطة في ظاهرها لكن تحمل دلائل كبيرة عن واقع ما يطبق فيه أسلوب الإدارة بالمكشوف في حل المشكلات.

وكان ذلك من خلال ملاحظة التفاعل بين الموظفين والمنتخبين ونوع العلاقة بينهما والكيفية التي يطبق فيها القانون عند ارتكاب الموظفين المخالفات.

(1): ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص67.

نموذج تقنية الملاحظة المعتمدة في الدراسة الميدانية:

التاريخ الملاحظة	مدة الملاحظة	الحدث الملاحظ
2019/02/28	11:15 - 12:00	تمت ملاحظة الظروف الفيزيائية في المؤسسة (البلدية) بالطرف، حرارة، برودة، رطوبة. حيث أنه كانت درجة الحرارة في المكان معتدلة وجيدة بالرغم من الجو البارد في الخارج، وذلك راجع إلى وجود التدفئة، أيضا كانت كلها مملوءة الموظفين، كل موظف يؤدي عمله على أكمل وجه... الخ
2019/03/10	11:10 - 11:45	لاحظنا أن يوم الإثنين هو يوم مخصص للقاء الشعب برئيس البلدية من أجل طرح مشاكلهم عليه
2019/03/17	10:45 - 11:30	لاحظنا عملية التجديد في مؤسسة البلدية، من ناحية البناء، إضافة إلى ذلك استخدام التكنولوجيا المعلومات في استخراج الأوراق
2019/03/18	10:30 - 09:00	تم ملاحظة في هذا اليوم بعض المكاتب كانت غير مرتبة وفوضوية وملينة بالأوراق والوثائق والسجلات، وهذه الملاحظة ليس متكررة وليس ليوم واحد

2- استمارة المقابلة:

تعد من أدوات جمع البيانات والمعلومات في العديد من المناهج العلمية وخاصة في المنهج الوصفي، وتمتاز المقابلة بالمرونة أكثر من غيرها، من الأدوات العلمية الأخرى لأن الباحث هو الذي يحدد شكلها وكيفية إجرائها، كما أن بإمكانه أن يوظفها بحسب البحث الذي يقوم به.

المقابلة عبارة عن: " تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهم وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التغييرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته.(1)

هي " محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف البحث".(2)

وانطلاقاً من ذلك اعتمدنا على استمارة المقابلة لأنها سهلت علينا وضع في قابلية الميداني لإجراء الدراسة، فكانت أول مقابلة لنا مع نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي ببلدية الطارف 14 مارس 2019 م، من أجل الحصول على تصريح لدخول هذه المؤسسة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء المقابلة، وقد تكونت استمارة المقابلة من أربع محاور هي:

(1): محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2015، ص344.

(2): حسين محمد جواد الحيوري، منهجية البحث العلمي(مدخل لبناء المهارات البحثية)، مؤسسة صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص157.

- **المحور الأول:** البيانات الأولية عن المبحوثين وتتضمن 5 أسئلة.
- **المحور الثاني:** توفر رؤية واضحة عن أسلوب الإدارة بالمكشوف في المجلس البلدي وتتضمن 4 أسئلة.
- **المحور الثالث:** الآليات التنظيمية التي يركز عليها أسلوب الإدارة بالمكشوف في معالجة المشكلات الإدارية وتتضمن 05 أسئلة.
- **المحور الرابع:** الصعوبات التي تعرقل نجاح أسلوب الإدارة بالمكشوف في سير عمل المنظمة وتتضمن 05 أسئلة.

حيث أفادتنا هذه التقنية كثيرا في الكشف عن الجوانب الهامة التي تخدم هذه الدراسة إلى حد كبير وقد تميزت عملية البحث الميداني بصعوبة التجاوب من طرف المبحوثين، بحيث لم يتجاوبون مع كل الأسئلة وخاصة أسئلة المحور الرابع بالرغم من أنني قدمت لهم بعض الشروحات وأن المعلومات التي يدلونها بها توظف إلا لأغراض علمية فقط، وبالتالي اتسمت المقابلات برفض من بعض أعضاء المجلس البلدي وعدم التعاون معنا.

خلاصة:

ونستنتج أن هذه المرحلة تعتبر هامة في الأبحاث السوسولوجية وذلك أن قيمة هذا النوع من الأبحاث لا تنحصر في جمع المعلومات النظرية والاطلاع على أدبيات الظاهرة بل تكمن في الاعتماد على الميدان وجمع أكبر قدر ممكن من البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة بل وتعداه إلى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليه وفق إطار أو أكثر نظري معين يختاره الباحث أو تفرغه الدراسة أو الميدان.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات الميدانية

أولاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: التوصيات والاقتراحات

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض ومعالجة البيانات الميدانية، بعدما أجرينا البحث الميداني في بلدية الطارف.

أولاً: عرض البيانات الميدانية

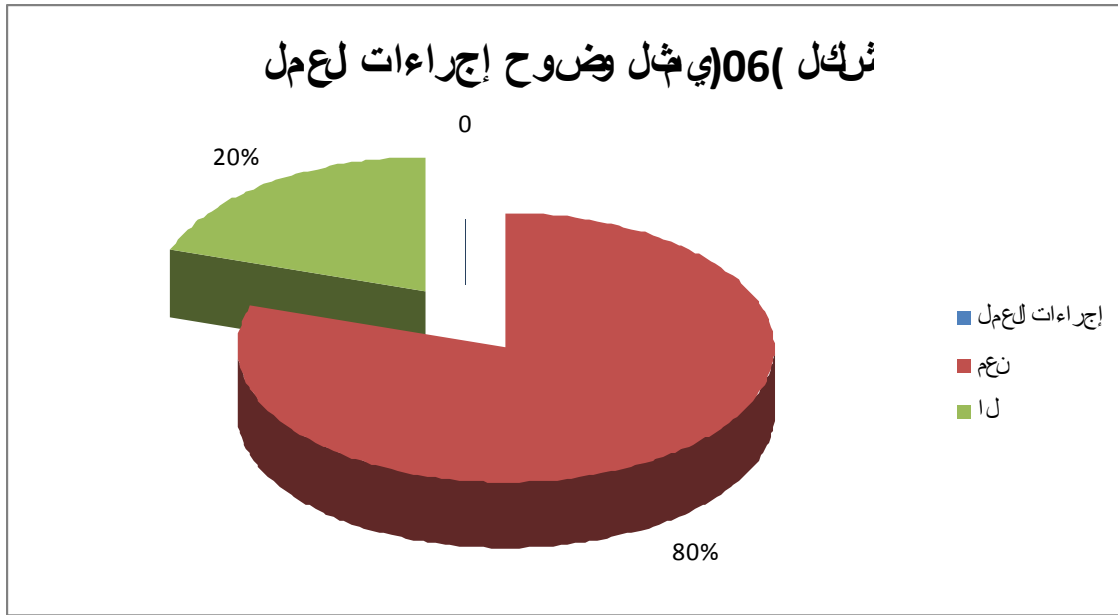
1- معالجة البيانات الميدانية المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: وجود رؤية واضحة حول

أسلوب الإدارة بالمكشوف في إدارة البلدية.

الجدول رقم 06: وضوح إجراءات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير وضوح إجراءات العمل
% 80	16	نعم
% 20	04	لا
% 100	20	المجموع

المصدر: سؤال رقم 06 من الاستمارة مقابلة



المصدر: إعداد الطالبة

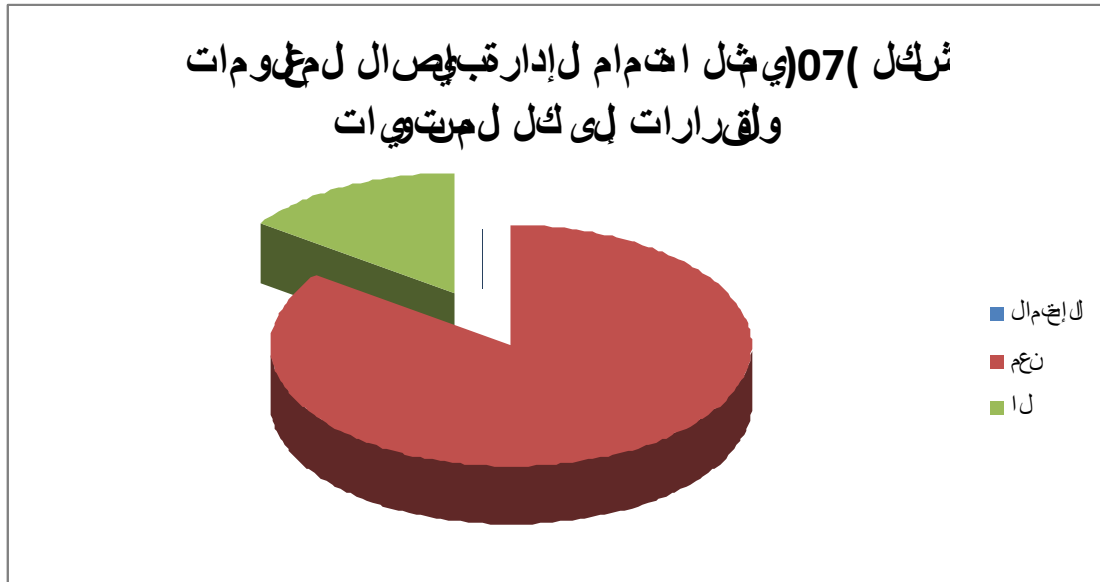
إن إجراءات العمل الإدارية تتميز بالوضوح لكي يشعر الموظف بالراحة والرضا، وتعزز قدرة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الصحيحة مما يجعل المؤسسة في تطور مستمر.

وقد تبين لنا من خلال الإحصائيات أن أغلبية آراء أفراد العينة كانت إيجابية وهذا ما دلت عليه إجاباتهم حول وضوح العمل وقدرت نسبتهم بـ 80% في المقابل نجد من أجابوا بنسبة قليلة قدرت بـ 20% بأن إجراءات العمل لا تتسم بالوضوح. ومنه يتضح لنا أن إجراءات العمل واضحة ومعلنة للجميع مما يساهم في جودة الخدمة المقدمة وتوفر أكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة في التعاملات داخل بيئة العمل مما يساهم ذلك في التقليل من حالات الفساد، وهذا ما ورد في الفصل الثاني من الدراسة في مبادئ " أسلوب الإدارة بالمكشوف".

الجدول رقم 07: اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية والمهنية.

الاحتمال	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	85%
لا	03	15%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 07 من استمارة المقابلة



المصدر: إعداد الطالبة

من خلال البيانات الكمية الخاصة بالجدول (07) يتضح لنا أن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى جميع المستويات الإدارية. وهذا ما تبين لنا من خلال إجابات المبحوثين وقدرت نسبتهم بـ 85% في المقابل نجد نسبة 15% من أفراد العينة يرون عكس ذلك بأن الإدارة لا تقوم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات الإدارية، فيجب أن تكون المعلومات شفافة وتصل في الوقت المناسب.

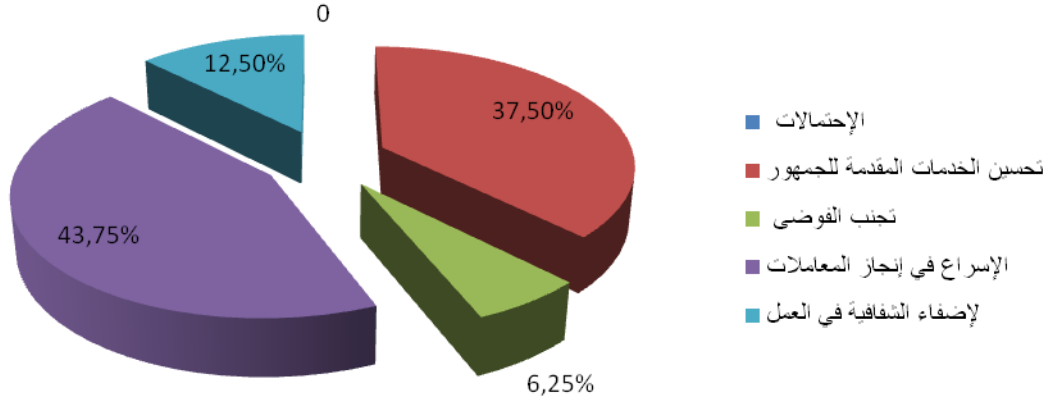
ومن هنا يفسر أن الإدارة حريصة كل الحرص على إيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات وهذا ما يضمن الأداء الفعال للموظفين ويضمن مستوى عال من الشفافية والنزاهة والمكاشفة.

الجدول رقم 08: تبسيط سياسات العمل تخدم في إنجاز العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير إجراءات العمل
37.5%	06	تحسين الخدمات المقدمة للجمهور	80 %	16	نعم
6.25%	01	تجنب الفوضى			
43.75%	07	الإسراع في إنجاز المعاملات			
12.5%	02	إضفاء الشفافية في العمل			
100%	16	المجموع			
			20 %	04	لا
			100 %	20	المجموع

المصدر: السؤال 08 من استمارة المقابلة

دائرة نسبية تمثل تبسيط سياسات العمل تخدم في إنجاز العمل



المصدر: إعداد الطالبة

يجب على الإدارة أن تبسط وتسهل سياسات العمل لكي يحس الموظف بالراحة والنزاهة في العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

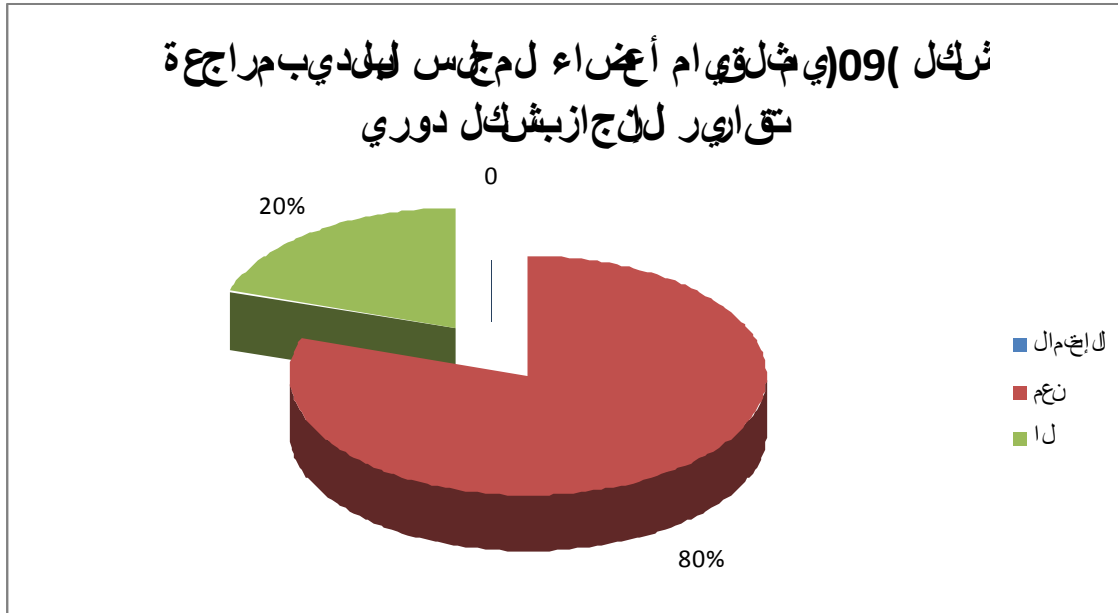
ومن خلال الإحصائيات في الجدول (08) يتضح لنا أن أغلبية آراء أفراد العينة كانت بإجابة "نعم" قدرت بنسبة 80% أما في المقابل نجد 20% وذلك ما يعادل 04 موظفين بلغت نسبتهم بـ 20% أن تبسيط سياسات العمل لا يساهم في إنجاز الأعمال.

ومن هنا يتضح لنا أن وضوح وتبسيط سياسات العمل يؤدي إلى إدراك كل فرد بمسؤوليته، وبالتالي يؤدي إلى إدراك كل فرد بمسؤوليته وبالتالي يؤدي إلى تكامل وتضافر الجهود داخل إدارة أعمال البلدية وكل موظف يكون حريص على الأمانة والنزاهة والأخلاق المهنية، و يعمل على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة والقيام بالأعمال المطلوبة وتجذب حدوث الفوضى إضافة إلى ذلك تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع.

الجدول رقم 09: قيام أعضاء المجلس البلدي بمراجعة تقارير الإنجاز بشكل دوري.

الاحتمال	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	80%
لا	04	20%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال 09 من استمارة المقابلة



المصدر: إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن فئة كبيرة أكدوا أن أعضاء المجلس البلدي يقومون بمراجعة تقاريرها بشكل دوري وكانت نسبتهم تقدر بـ 80% في المقابل هناك من أفراد العينة أجابوا عكس ذلك وكانت نسبتهم تقدر بـ 20% أي تعتبر نسبة قليلة مقارنة بالفئة الأولى، فهذا يدل على أن تجديد المعلومات والتقارير بشكل دوري يعتبر عامل مهم لدعم القرارات الصحيحة. تماطل وبطء في مراجعة التقارير يؤدي إلى فقدان المصداقية في إنجاز العمل.

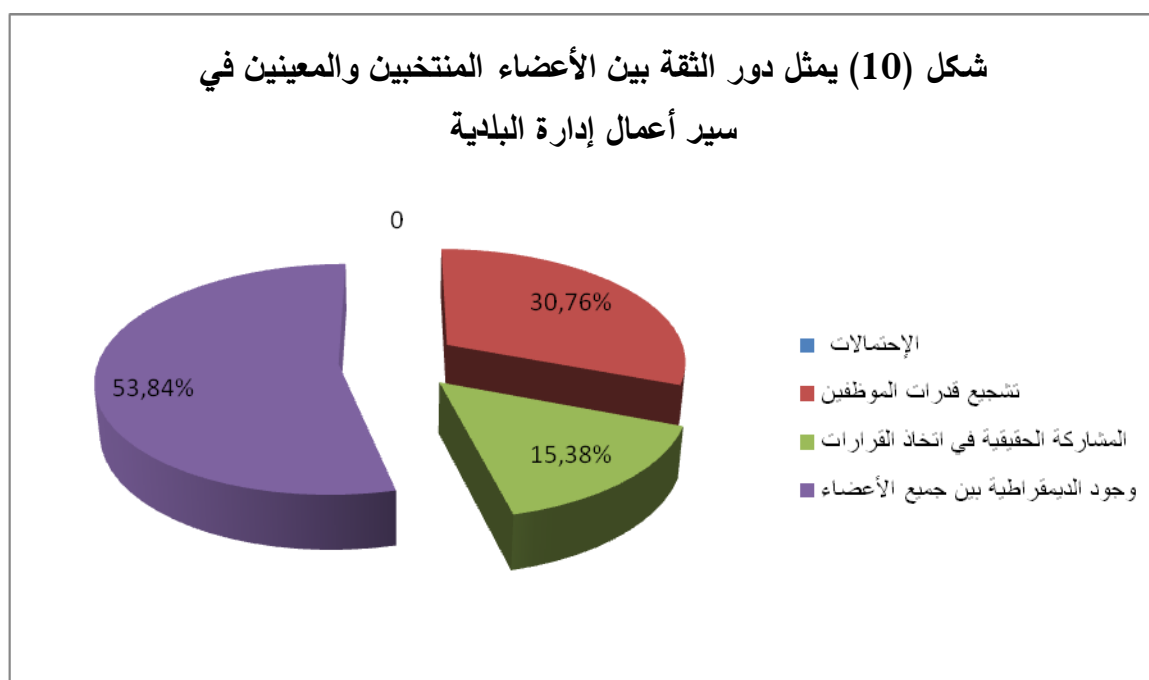
2- معالجة البيانات الميدانية المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني حول: الآليات التنظيمية التي

يرتكز عليها أسلوب الإدارة بالمكشوف في معالجة المشكلات الدراية.

الجدول رقم 10: توفر الثقة بين الأعضاء المنتخبين والمعنيين في سير أعمال إدارة البلدية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير إجراءات العمل
30.76%	04	تشجيع قدرات الموظفين	65%	13	نعم
15.38%	02	المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات			
53.84%	07	وجود الديمقراطية بين جميع الأعضاء			
100%	13	المجموع			
			35%	07	لا
			100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 10 من استمارة المقابلة.



المصدر: إعداد الطالبة

تبين لنا النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (10) أن نسبة 65% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأنها توجد ثقة بين المنتخبين والمعينين في إدارة البلدية، وذلك من خلال إجراءاتها وعملياتها الإدارية بحيث يكون نشاط الإدارة واضحا من خلال توضيح أسباب القرارات وخاصة الأنشطة التي تتعلق بالموظف: كقرارات التعيين والترقية والنقل والمكافأة والحوافز في حين نجد نسبة أخرى من الموظفين أجابوا بعدم وجود مصداقية وثقة بينهم وكانت نسبتهم تقدر بـ 35% ومن إجابات المبحوثين.

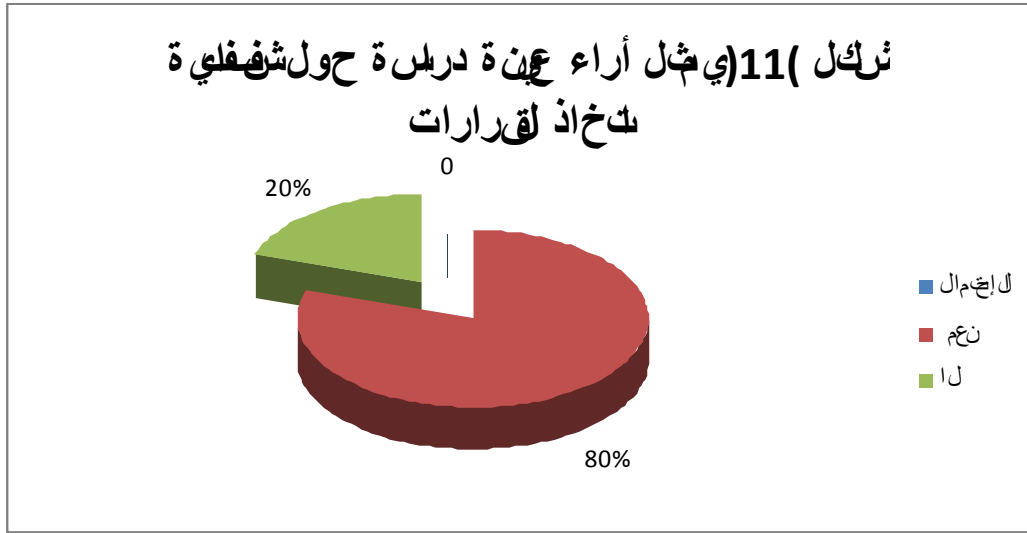
يتضح لنا أن المؤسسة تعلن عن خططها وسياستها للموظفين وتكون هنالك علنية لكافة الأنشطة، فالمكاشفة وإيضاح المعلومات يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عن المؤسسة باعتبار أنهم جزء منها.

فالمصداقية والوضوح هما الركيزة لضمان سيرورة العمل في المؤسسات، باعتبارها تنمي الثقة بين الإدارة والموظفين، والموظفين فيما بينهم. وهذا ما ورد في الجانب النظري في الفصل الثاني بأن أسلوب الإدارة بالمكشوف يعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة، وعندما يثق القائمون على العملية التعليمية في الإدارة، يقل التوتر والصاع المنخفضة للإنتاجية. وعندما تثق الإدارة في العاملين، تقل تكلفة أنظمة الرقابة الرسمية وغير الرسمية التي أصبحت متعددة لدرجة جعلت الخوف يهدد العمل في العديد من أبعاده. خاصة البعد الذي ينمي قيمة وثقافة الديمقراطية في الأجيال المقبلة.

الجدول رقم 11: آراء عينة دراسة حول شفافية اتخاذ القرار.

الاحتمال	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	80%
لا	04	20%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 11 من استمارة المقابلة.



المصدر: إعداد الطالبة

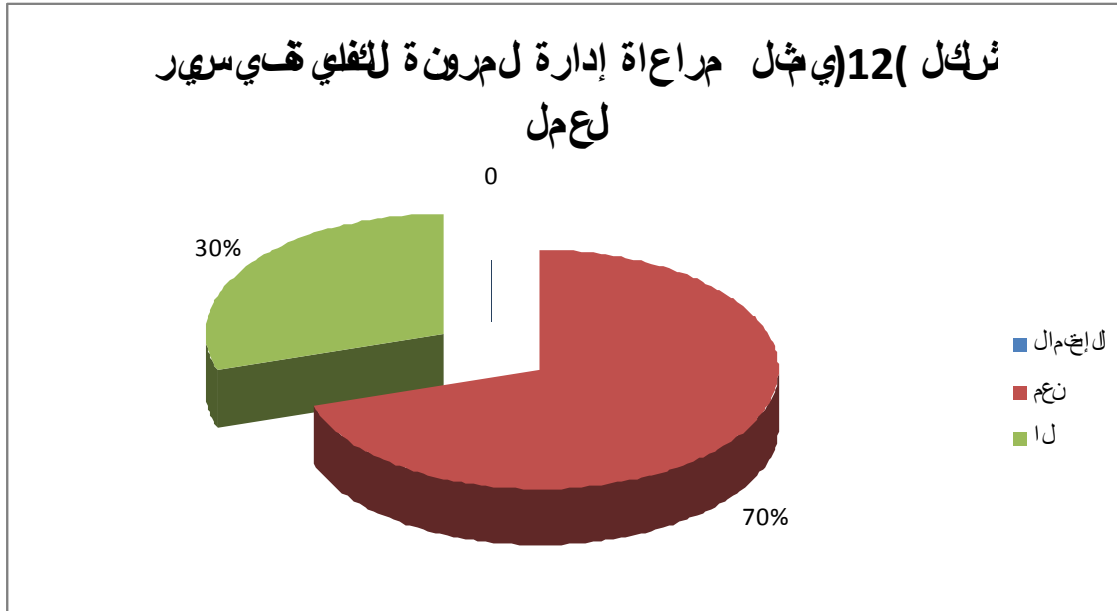
يتضح لنا من خلال الجدول رقم 11 الذي يمثل نسبة الشفافية في اتخاذ القرار، أن نسبة كبيرة من المبحوثين أي ما يقارب 80% أقروا بأن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتم بشفافية، وهذا من خلال إطلاعهم على القرارات المتاحة وتزويدهم بكافة المعلومات التي تخص القرارات المتاحة، في المقابل هناك نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأن القرارات تتم في غموض وضبابية والقرارات التي تصدر إليهم على شكل أوامر من الأعلى وهم يقومون بالتنفيذ فقط.

ومنه يتضح لنا أن البلدية تعمل بالمكاشفة والشفافية فيما يخص اتخاذ القرارات وبالتالي تمنع حدوث الفساد وتعزز قيم النزاهة والمصداقية التي تدفع بالبلدية للتطور والنجاح والاستمرار وتحقيق المكاشفة المطلوبة.

الجدول رقم 12: مراعاة الإدارة المرنة الكافية في سير العمل.

الاحتمال	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	70%
لا	06	30%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 12 من استمارة المقابلة.



المصدر: إعداد الطالبة

يتضح لنا من خلال الإحصائيات في الجدول التالي أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة تراعي المرونة الكافية في سير العمل، وقدرت بنسبة 70% أي هناك ما يعادل 14 موظف. أما فيما يقابل ذلك نجد نسبة 30% أي ما يعادل 06 موظفين أنهم صرحوا بأن الإدارة لا تراعي المرونة الكافية في سير العمل.

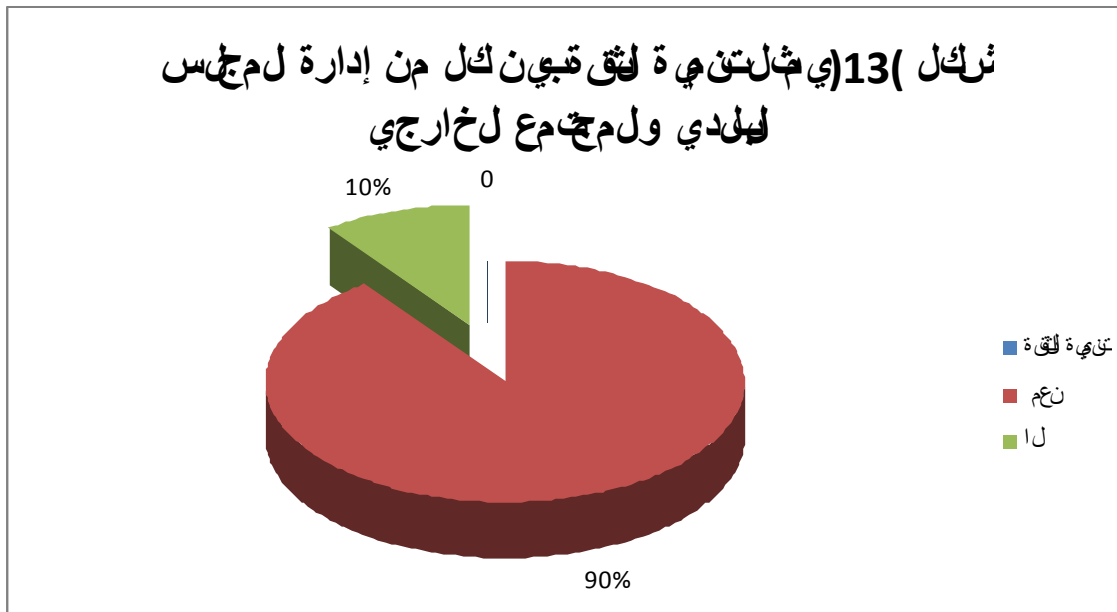
ومنه يتضح لنا بأن المرونة في سير العمل تؤدي إلى زرع الثقة في الموظف، بالإضافة

إلى تمكنه من بعض الصلاحيات، وتنفيذ المهام.

الجدول رقم 13: بتنمية الثقة بين كل من إدارة المجلس البلدي والمجتمع الخارجي.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير إجراءات العمل
16.66%	03	فتح سجل بمقر البلدية لإبداء الرأي والاقتراحات	90%	18	نعم
33.33%	06	عقد الاجتماعات الأسبوعية			
50%	09	تخصيص يوم للقاء المواطنين برئيس البلدية			
100%	18	المجموع			
			10%	02	لا
			100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 13 من استمارة المقابلة.



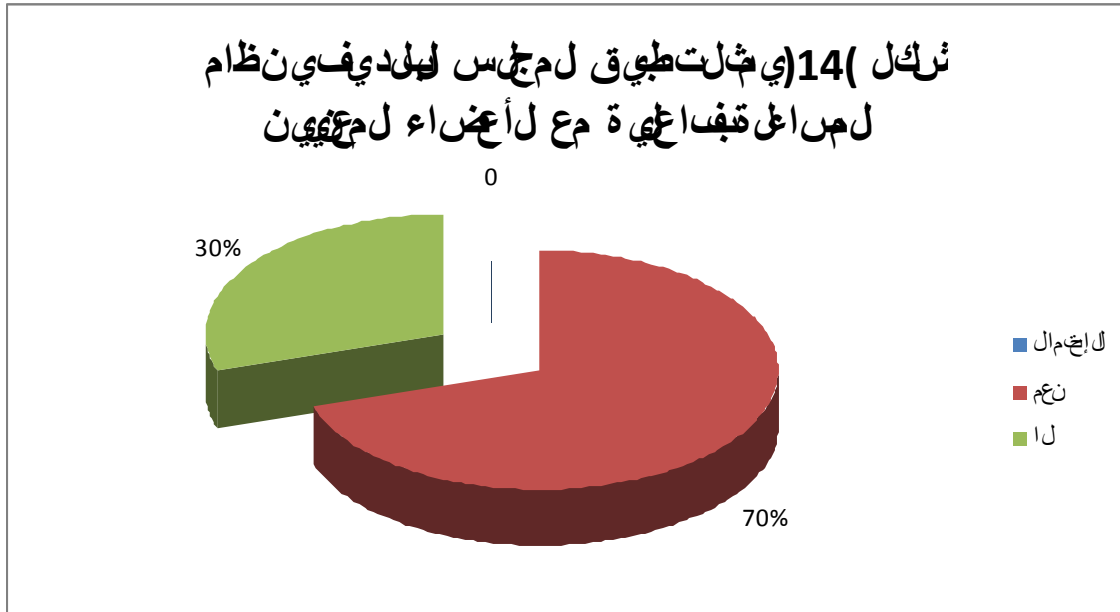
المصدر: إعداد الطالبة

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 90% من أفراد العينة أي 18 موظف أجابوا بأن إدارة المجلس البلدي تعمل على تنمية الثقة بينه وبين شركاء المجتمع الخارجي. مقابل ذلك نجد نسبة 10% من أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة لا تعمل على تنمية الثقة بين كلا الطرفين. فنجد أن إدارة المجلس البلدي تعمل على تنمية الثقة من خلال ما تم ملاحظته في الميدان أن "بلدية الطارف" وجود إعلان من طرف المجلس الشعبي البلدي يتمحور حول فتح سجل بقر البلدية لإبداء آراء واقتراحات المواطنين.....الخ، فهذا ما يعزز الثقة بين الطرفين وخاصة شركاء المجتمع الخارجي.

الجدول رقم 14: تطبيق المجلس الشعبي البلدي نظام المساءلة بفاعلية مع الأعضاء المعنيين.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمال
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

المصدر: السؤال 14 من استمارة المقابلة.



المصدر: إعداد الطالبة

من خلال البيانات المستمدة من الجدول رقم 14 تبين لنا أن نسبة 70 % من حجم

العينة يرون أن أعضاء المجلس البلدي يطبقون نظام المساءلة بفاعلية مع الموظفين (الأعضاء

المعنيين)، في حين من أجابوا عكس ذلك كان بنسبة تقدر بـ 30% .

فالمساءلة هي نوع من التزام المنظمات بتقديمها للموظفين قرارات وحسابات عن أدائها ودورها وكل ذلك بهدف رفع كفاءة وفاعلية المنظمات وهذا ما تم التعرض له في الجانب النظري.

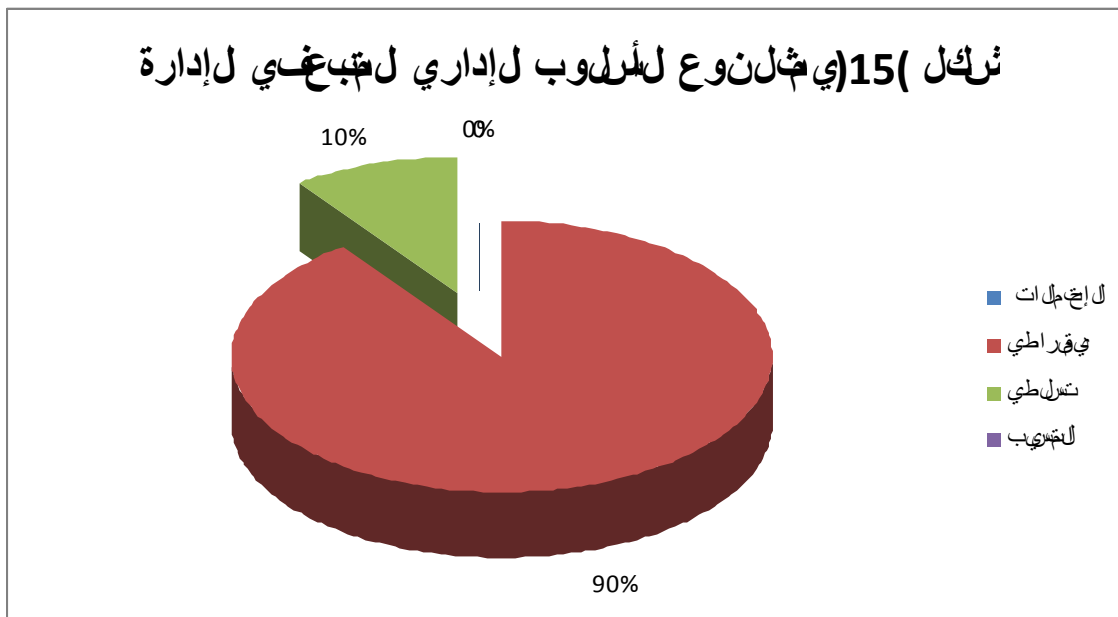
3- معالجة البيانات الميدانية المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: الصعوبات التي تعرقل نجاح

أسلوب الإدارة بالمكشوف.

الجدول رقم 15: نوع الأسلوب الإداري المتبع في الإدارة .

الاحتمال	التكرارات	النسبة المئوية
ديمقراطي	18	90%
تسلطي	02	10%
المتسبب	/	/
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 15 من استمارة المقابلة.



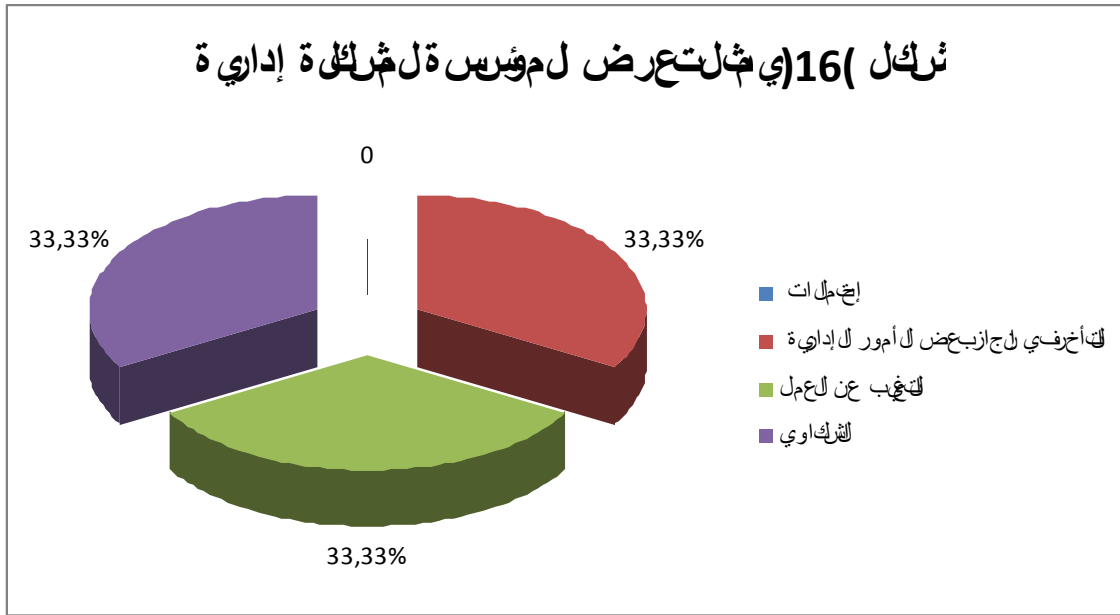
المصدر: إعداد الطالبة

يتبين لنا من خلال هذا الجدول والمتعلق بالأسلوب الإداري المتبع في البلدية، أن أكثر الآراء كانت مؤيدة للنمط الديمقراطي وذلك بنسبة تقدر بـ 90% مما يتبين أن أسلوب القائد يحتكم إلى الرشد والعقلانية، ويتجلى بمبدأ الصداقة والتقييم الموضوعي للآراء المقترحة. تليها نسبة 10% للنمط المتسلط الذي يجعل القائد في عزلة عن الموظفين وتكون هناك فجوة كبيرة تؤدي إلى تشجيع الشكوك والتجمعات غير الرسمية التي غالباً تكون بعيدة كل البعد عن العمل، أما بالنسبة للنمط المتسبب فهو منعدم تماماً في المؤسسة. فالأسلوب الإداري له دور كبير في تحقيق المكاشفة فهو يعد من أحد الصعوبات التي تعرقل نجاح أسلوب الإدارة بالمكشوف داخل البلدية وهنا يمكننا الرجوع إلى الجانب النظري حيث نجد بأن من مزايا هذا الأسلوب يخلق بيئة يسودها المناخ الديمقراطي: "تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل ولكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل وذلك لأن تصوير الواقع بأكثر من منظار وأكثر من زاوية لمن أفضل أساليب إلغاء الضوء على المستقبل، وبالطبع لا يمكن تحديد الأهداف بدقة دون رؤية مستقبلية دقيقة".

الجدول رقم 16: تعرض المؤسسة لمشكلة إدارية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير إجراءات العمل
33.33%	01	التأخر في انجاز بعض الأمور الإدارية	15 %	03	نعم
33.33%	01	التغيب عن العمل			
33.33%	01	الشكاوي			
%100	03	المجموع			
			85 %	17	لا
			% 100	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 16 من استمارة المقابلة.



المصدر: إعداد الطالبة

من خلال هذا الجدول المتعلق بتعرض المؤسسة لمشكلة إدارية يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لم تتعرض لمشكلة إدارية قدرت نسبتهم بـ 85%، مقابل ذلك نجد 15% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تعرضت لمشكلة إدارية، فمن بين هذه المشكلات نجد التأخر في إنجاز الأمور الإدارية، التغيب عن العمل، الشكاوي. ويمكن أن نرجع أسباب عدم إجابة المبحوثين على السؤال إلى أمور ذاتية أو سياسية (الوضع الحالي).

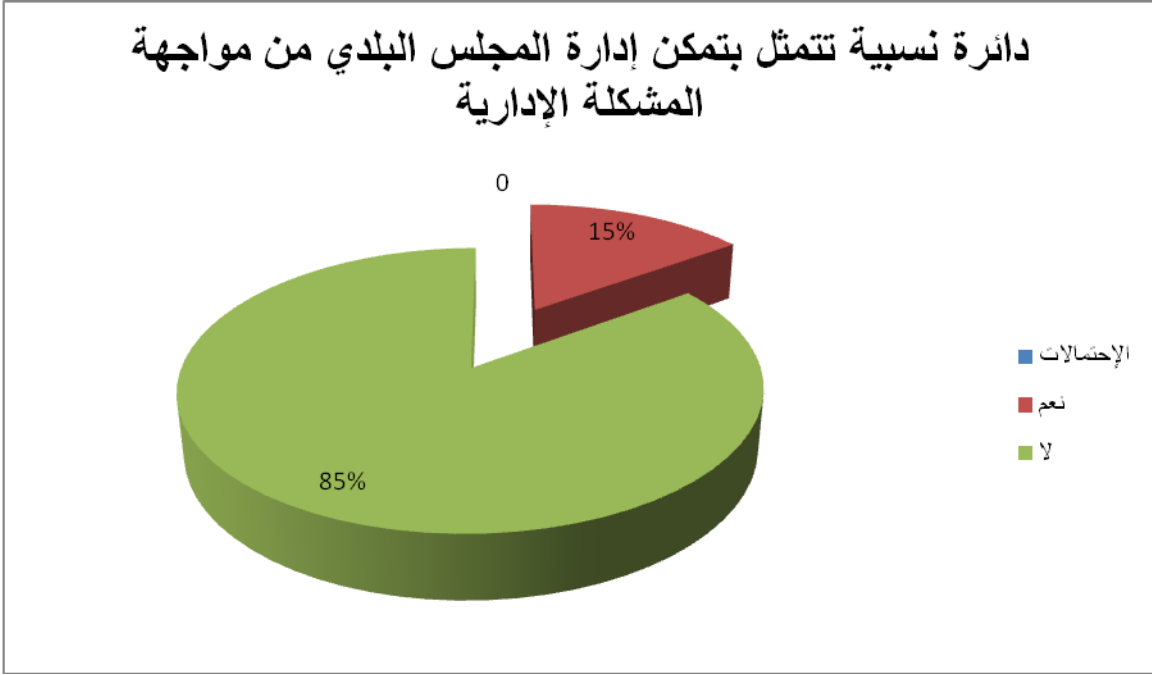
الجدول رقم 17: الجانب الذي تضرر من المشكلة الإدارية.

من خلال المعطيات وتحليل النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجدنا أن أغلبية أفراد العينة لم يجيبوا على السؤال، وقدرت نسبتهم بـ 85% وذلك ما يعادل 17 موظف، مقابل هذا نجد نسبة 15% أي 03 موظف فقط من أجابوا على هذا السؤال وأكدوا أن الجانب الذي تضرر من المشكلة الإدارية هو جانب التسيير والجانب الإداري فقط، يمكن إرجاع السبب في ذلك إلى كثرة الغيابات، والتأخر عن العمل، كثرة الشكاوي.

الجدول رقم 18: تمكن الإدارة من مواجهة المشكلة الإدارية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمال
15%	03	نعم
85%	17	لا
100%	20	المجموع

المصدر: السؤال رقم 18 من استمارة المقابلة.



المصدر: إعداد الطالبة

من خلال المعطيات الكمية الخاصة بالجدول "18" يتضح لنا أن البلدية استطاعت أن تواجه المشكلات الإدارية لكن نسبة 15%، مقابل ذلك نجد الباحثين صرحوا بأن البلدية لم تستطع مواجهة المشكلات الإدارية قدرت نسبتهم بـ 85% أي ما يعادل 17 موظف من أفراد العينة.

الجدول رقم 19: الطرق والآليات التي من خلالها أوجدت المؤسسة حلول المشكلة.

من خلال المعطيات وتحليل النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجدنا أن أعضاء المجلس البلدي والمعينين إلتجؤوا إلى بعض الآليات والأساليب للحد من هذه المشكلات الإدارية، فحسب ما صرحوا به نجد أن من بين الأساليب تكوين فوج عمل، وهذا يدل على تشجيع العمل الجماعي، أي المشاركة لجميع الأعضاء (موظفين ومديرين) في اتخاذ القرارات.....، وهذا أيضا ما يشير إلى إلغاء السرية في العمل وإحلال الشفافية محل السرية، إضافة إلى ذلك تغيير الأسلوب القيادي، فالأسلوب القيادي الإداري له دور كبير في تحقيق المكاشفة فهو يعد من احد الصعوبات التي تعرقل نجاح المؤسسة، لذلك من الأفضل أن يكون الأسلوب أسلوب ديمقراطي يحتكم إلى الرشد والعقلانية وهذا ما تعرضنا له في الجانب النظري في عنصر المبادئ ومزايا أسلوب الإدارة بالمكشوف "بمعنى أن الشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق وضرورة إطلاع

الأعضاء والمواطنين والجهات الممولة والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي".

ثانياً: عرض نتائج الدراسة الميدانية

إن تناولنا للفصول النظرية السابقة كان محاولة للإمام بالموضوع ووضعه في سياقه النظري وغالباً ما تحتاج الكثير من الدراسات الاجتماعية للنزول بها للميدان للتحقق منها، وهي بذلك تستعين بمجموعة من الخطوات المنهجية لجمع المعلومات من الميدان ثم تفرغها وتحليلها وتفسيرها وبعد القيام بكل هذه الخطوات توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج حيث تم تقسيمها كالاتي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

أصبح أسلوب الإدارة بالمكشوف اليوم واحد من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقه من أجل القضاء والحد من الظواهر والمشكلات الإدارية كالفساد الإداري والمالي الذي أصبح اليوم شبح يهدد استقرار المنظمات.

❖ إن من متطلبات نجاح أسلوب الإدارة بالمكشوف في أي مؤسسة مهما كان نشاطها ومهامها يجب توفير المقومات الآتية: الشفافية، المصارحة، المسؤولية، المشاركة، المساءلة في العمل.

❖ تعد الإدارة بالمكشوف أحد النماذج الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها الإدارات في حل المشكلات الإدارية.

❖ تكمن أهمية أسلوب الإدارة بالمكشوف في أنها تساعد على صياغة المناخ التنظيمي المناسب للأداء الجيد في إدارة المنظمات.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

2-1- عرض النتائج المتعلقة بالخواص الإحصائية لمجتمع الدراسة:

من خلال ما ورد في البيانات التي تم عرضها، تحصلنا على النتائج الآتية:

- دلت نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة 80% من عينة دراستنا ذكورا وحيث أن التنظيم العام لإدارة البلدية يزخر في قاعدته البشرية من المعينين موارد بشرية من جنس الذكور.

أما بالخصوص مستوى التعليم أغلبيتهم من المستوى الثانوي بنسبة 45%.

- أغلب أفراد العينة ذو مستوى منحصر في المستوى الثانوي، ثم تليها المستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ 30%، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة مستواهم جيد.

2-2- نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

يدور التساؤل الفرعي الأول حول: وجود رؤية واضحة عن أسلوب الإدارة بالمكشوف

من وجهة نظر الإدارة ومن ثم التوصل إلى النتائج التالية:

كما أكدت البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة الدراسة بنسبة 85% أن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية والمهنية. ويؤكدون على أنها واضحة وتتسم بالمصداقية مما تمكنهم من استيعاب هذه القرارات وتطبيقها بدقة ومصداقية. هذا ما عبر عنه (الجدول رقم 07)، وهذا ما يدل على أن البلدية حريصة على الانضباط واحترام القوانين والقواعد من طرف الموظفين واتخاذ كافة الإجراءات ضد الظواهر السلبية وهذا ما يقلل من درجة الفساد واتساع درجة المكاشفة والمصداقية والشفافية داخل البلدية، وهذا ما جاء في مبادئ أسلوب الإدارة بالمكشوف الذي يعمل على تكريس كل من مبدأ المكاشفة والشفافية والمساءلة في العمل.

نجد أن 80% من إجابات المبحوثين حول أن أعضاء المجلس البلدي يقومون بمراجعة تقارير الإنجاز بشكل دوري وهذا ما عبر عنه في (الجدول 09) مما يتضح لنا أن البلدية تعتمد على المعاملات الواضحة والمكشوفة في تقاريرها من أجل كسب ثقة العمال والمتعاملين معها من خارج أسوارها (المواطنين بالدرجة الأولى).

كما أكدت البيانات المتحصل عليها من المبحوثين أن تبسيط سياسات العمل تخدم في إنجاز

العمل وقدرت بنسبة 80%.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في المحور الأول يمكن القول أن مؤسسة الدراسة

حريصة على تقديم رؤية واضحة حول أسلوب الإدارة بالمكشوف وذلك من خلال حرصها على

تبسيط الأعمال وتوضيحها، وأن القرارات والمعلومات تتسم بالوضوح والشفافية والمصادقية، وكل ذلك بدافع تقليص درجة الفساد واتساع الية المكاشفة والوضوح والشفافية.

2-3- نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني :

يدور السؤال الثاني حول: الآليات التنظيمية التي يركز عليها أسلوب الإدارة بالمكشوف

في معالجة المشكلات الإدارية.

إن أغلبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ65% يؤكدون أن البلدية تتوفر فيها عنصر الثقة بين كل من الأعضاء المنتخبين والمعيّنين وهذا ما ورد في (الجدول رقم 10) وهذا ما نص عنه في مبادئ الإدارة بالمكشوف يعالج منهج الإدارة بالمكشوف أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة، وعندما يثق القائمون عليه في الإدارة، يقلل التوتر والصراع المنخفضان للإنتاجية، وعندما تثق الإدارة في العاملين تقل تكلفة أنظمة الرقابة الرسمية وغير الرسمية التي

أصبحت متعددة لدرجة جعلت الخوف يهدد العمل في العديد من أبعاده، خاصة البعد الذي ينمي قيمة وثقافة الديمقراطية في الأجيال المقبلة".

مثلت نسبة 80% من المجموع الكلي للعينة أن عملية اتخاذ القرار تتم بشفافية مطلقة، وهذا يدل على توفر عنصر الشفافية في اتخاذ القرار والتعاملات وأن المؤسسة تقريبا ملغية مبدأ السرية في اتخاذ القرارات وهذا ما ورد في (الجدول رقم 11).

إضافة إلى ذلك نسبة 90% من أفراد العينة يؤكدون على تنمية الثقة بين البلدية وشركاء المجتمع الخارجي. وهنا يتضح أن المؤسسة تعمل جاهدة من أجل تنمية وتقوية وزرع الثقة بين شركاء المجتمع الخارجي، وهذا ما تم ملاحظته في لائحات وإعلانات المؤسسة. كما أن المؤسسة تطبق مبدأ المرونة والمصادقية والمساءلة بنسبة 70% و 74%.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في المحور الثاني يمكن القول أن البلدية تتوفر على مجموعة من الآليات التنظيمية التي يركز عليها أسلوب الإدارة بالمكشوف، وهو أمر إيجابي بالنسبة لها.

2-4- نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

يدور التساؤل الفرعي الثالث حول: الصعوبات التي تعرقل نجاح أسلوب الإدارة بالمكشوف، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن 90% من أفراد العينة يصرحون بأن البلدية تعتمد في تسيير مؤسساتها على الأسلوب الإداري الديمقراطي، وهذا ما يعمل على إسقاط الحواجز المعنوية ويرفع روح الولاء والالتزام في العاملين لتأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاز المهام وهذا ما عبر عليه (الجدول 15).

أما فيما يخص تعرض المؤسسة لمشكلة إدارية وجدنا صعوبة في الإجابة على هذا السؤال وكانت الإجابة عليه بنسبة قدرت بـ 15% أي ما يعادل 3 موظفين حصروا المشاكل في التأخر في إنجاز الأمور الإدارية، التغيب عن العمل، الشكاوي...

إن البلدية تمكنت من حل المشكلات الإدارية وذلك بنسبة 15% أي ما يعادل 3 أفراد من المبحوثين، أما فيما يخص الطرق والآليات التي من خلالها تمكنت إدارة البلدية من خلالها التقليل أو حل مشكلات نجد تكوين فرق العمل وهنا يقصد بها المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات كتغيير الأسلوب القيادي مثلا.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في المحور الثالث يمكن القول بأن إدارة البلدية تعرضت لمشكلات إدارية عديدة، لكنها تمكنت من التقليل منها وذلك بإتباعها مجموعة من الأساليب كالمكاشفة والشفافية والنزاهة في العمل.

3- عرض النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال النتائج التي خلص إليها التحقيق الميداني نؤكد أن أهداف الدراسة التي وضعت سابقا قد تحققت في جوانب ومستويات أخرى والتي كانت على النحو التالي:

* الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، المتمثل في دور أسلوب الإدارة بالمكشوف في حل المشكلات الإدارية، وذلك من خلال النزول إلى ميدان الدراسة وجمع معلومات وتحليل البيانات الميدانية وعرضها.

* التحكم أكثر في المفاهيم والصيغ الجديدة، التي تفهم في عالم الإدارة الجزائرية، حيث ترافقها أسلوب الإدارة بالمكشوف، وذلك من حصر المفاهيم، الدراسة التاريخية لأسلوب الإدارة بالمكشوف.

* تعرفنا على مناهج تطبيقية ناجحة، في إدارة المؤسسات تعزز نجاحها ويمكن أن تكون نموذجاً تنظيمياً في يد كل المؤسسات مهما كان نشاطها.

* تعرفنا بأي اقتراب نظري تسيير المؤسسة لتطوير أدائها وتعزيز تطبيق نموذج ناجح، يرشد أداء المؤسسة إلى الريادة والتعلم والنجاح.

* توصلت النتائج المرتبطة بالأهداف إلى التعرف على آراء المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالمكشوف واتضح أنها إجابات المبحوثين في هذا الخصوص لاقت استجابة وأن أسلوب الإدارة بالمكشوف بالرغم من أنه مفعول لكنه لم يساهم بدرجة كبيرة في حل المشكلات الإدارية.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نكون بذلك قد أدرجنا مجموعة النتائج حول طبيعة الموضوع والتساؤلات الفرعية، حيث كانت الأجوبة من طرف المبحوثين بنسبة متوسطة تحمل واقعية الموضوع الذي تطرقنا إليه ، حيث يعتبر أسلوب الإدارة بالمكشوف من أهم الأساليب الجيدة لحل المشكلات الإدارية أو عدم الوقوع فيها داخل البلدية، أما الأهداف رغم أن المبحوثين أكدوا على

تباينها في المجمل إلا أن ذلك لا يعني أنهم في الواقع يتبنونها، أما الصعوبات فهي موجودة وتعرقل العمل والنشاط داخل معظم المؤسسات (مثل اكتظاظ في المكاتب الإدارية).

خاتمة:

إن الدراسة السسيولوجية لموضوع " أسلوب الإدارة بالمكشوف ودورها في حل المشكلات الإدارية" يعتبر من بين المواضيع الحديثة في عالم الإدارة، فتوصلنا إلى الكشف عن مدى اهتمام المؤسسات بهذا الأسلوب في تسيير أعمالها ومساهمته في حل المشكلات الإدارية، وبالرغم من أن هذا الأخير يعتبر من بين المواضيع الحديثة لكن ذلك لا ينفى حضوره بتاريخ الفكر الإسلامي منذ دولة الرسول (ص) (دولة المدينة)، التي كان فيها الرسول (ص) يدعو إلى الشورى والحوار

والعدل والمسؤولية...الخ، معتمدا على الدواوين لحفظ مصالح وشؤون المسلمين، وهذا ما أصبحت الدول اليوم تدعو إليه المكاشفة، الشفافية، النزاهة، المساءلة، المشاركة...الخ.

وهذا ما نعيشه حاليا في دولتنا تحت اسم الحراك الاجتماعي وهدفه هو التغيير والقضاء على كل مظاهر الفساد الإداري.

لذلك نأمل أن تسهم هذه الدراسة من حيث الجانبين النظري والميداني لفت انتباه المسؤولين والإداريين إلى تطبيق هذه المداخل بطريقة فعلية وقانونية في المؤسسات لتحقيق الأهداف والتنمية الشاملة.

توصيات واقتراحات:

بعد القيام بالدراسة الميدانية والنظرية للموضوع ووصولنا إلى النتائج يمكن أن نقدم بعض المقترحات والتوصيات التي من خلالها المؤسسة يمكن أن تستعين بها إدارة إدارتها:

✓ يجب على المؤسسة أن تشجع العاملين لديها على إبداء الرأي وتقديم المقترحات بكل صراحة والأخذ بها بجدية.

- ✓ أن تعمل المؤسسة على جعل إجراءات وآليات العمل والتخطيط تتسم بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.
- ✓ نشر واسع للمعلومات والبيانات التي تخص عمل المؤسسة، والإفصاح عن سياسات العمل الداخلية لمقع انتشار حالات الفساد وأشكاله المختلفة.
- ✓ يجب التركيز على موضوعية التشريعات والقوانين والأنظمة بحيث تتماشى مع قدرات العاملين وإمكانيات المؤسسة الفنية والبشرية.
- ✓ اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على اتخاذ القرارات النزيهة وحرصها على الأداء بشروط الأمانة والموضوعية والانتماء والإحساس بالولاء داخل المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

01- قرآن كريم :

- سورة البقرة الآية 60.
- سورة القصص الآية 83.
- سورة الروم الآية 41.

- سورة المائدة الآية 33.

02- الكتب:

- 01- أبو ناصر مدحت محمد، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية، ط1، 2008.
- 02- إحسان محمد الحسن، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 03- أحمد داوود المزجاجي الأشعري، **مقدمة في الإدارة العامة**، الشركة الخليجية للطباعة، جدة، 2000.
- 04- أحمد محمود نهر أبو سويلم، **مكافحة الفساد**، دار الفكر الأردن، ط1، 2010.
- 05- أحمد مصطفى صبيح، الرقابة المالية والإدارية، ودورها في الحد من الفساد الإداري، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- 06- اسماعيل شعبان، **منهجية البحث في العلوم الإجتماعية**، ط1، الجزائر، 2005.
- 07- أمير فرح يوسف، **الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2011.
- 08- بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1.
- 09- ثائر سعود العدوان، **مكافحة الفساد**، دار الثقافة للتوزيع، الأردن، ط1.
- 10- حسين محمد جواد الحيوري، **منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)**، مؤسسة صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014.
- 11- خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2002.
- 12- ربحي مصطفى عليان، **طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014.

- 13- صهيب كمال الآغا، محمود عبد لمجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
- 14- عبد الله عبد الكريم عبد الله، الحوكمة والإدارة الرشيدة، المطبوعات للتوزيع والنشر، لبنان، ط1، 2009.
- 15- عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 16- عبد الباسط حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط3، 1971.
- 17- علاء فرحان طالب، علي الحسين حميدي العامري، إستراتيجيات محاربة الفساد الإداري والمالي مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2016.
- 18- علي فلاح الزغبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2015.
- 19- محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- محمد جاسم العبيدي، آلاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 21- محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2015.
- 22- محمد سهيل طقوش، تاريخ الخلفاء الراشدين الفتوحات الإسلامية والإنجازات، دار النقائص للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط2.

23- محمد عبد العال النعيمي، طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

24- محمود داود الربيعي، مازن عبد الهادي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1971.

25- مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، الجيزة، ط1، 2008.

26- مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.

27- مصطفى يوسف كافي، جرائم الفساد (غسيل الأموال، السياحة، الإرهاب الإلكتروني، المعلوماتية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.

28- مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار اللغة العربية، ط1، القاهرة.

03- المعاجم :

01- الشيخ عبد العزيز عزن الدين السيروان، المعجم الجامع، دار العلم للملايين.

02- حسين سعيد الكرمي، المغني الكبير، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، مجلد1، 1991.

03 - روعي اليعلكي، قاموس المورد، دار العلم للملايين، بيروت، 1992.

04- المذكرات والرسائل الجامعية :

01- باديس بو سعيود: مؤسسة مكافحة الفساد في الجزائر (1999-2012)، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم السياسية، منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري،

تيزي وزو، 2015

02- بن لكحل فهيمة، بن عمر اوي كهينة: الشفافية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق مذكرة منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2015-2016 .

03- حنان بوشلاغم، دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر، 2017.

04- ربايعية هدى، متطلبات الإدارة بالشفافية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تكميلية لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2015-2016.

05- طارق حسن، سالم الأشرم، الخلافة الإسلامية معوقاتهما، وسبل إعادتها، أطروحة لنيل الحصول على شهادة الماجستير، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، منشورة، غزة، 2009.

06- عبد الحليم تينة، تنظيم الإدارة البلدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

07- مباركي زهرة، معطى سورية: الفساد الإداري في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الطاهر مولاي، الجزائر، 2012-2013.

05- المجلات :

- جون شيبستر وآخرون، الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد 15، أغسطس 1996.

- عز الدين بن تركي، مصنف شرقي، الفساد الإداري، أسبابه، آثاره وطرق مكافحته ، "إشارة لتجارب بعض الدول"، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال.

- محمد عمر الشاهين، أسس الدولة الإسلامية في المدينة المنورة، مجلة جامعة كركوك
للدراسات الإنسانية، كلية الآداب، جامعة الموصل، العدد2، المجلد 4، السنة رابعة، 2009.

06- المواقع الإلكترونية :

- madrasato-mohammed.com, 25/03/2019 -17 :00H

-<https://ar.m.wikipedia.org>, 10/02/2019 - 10:00H