

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميلدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

من إعداد الطالبة: حورية بوشمال

بعنوان:

## واقع الشفافية الإدارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر إداريها

دراسة ميدانية بلدية ورقلة

نوقشت وأجيزت يوم: 2015/05/28 أمام لجنة المناقشة:

د. محمد قوارح (جامعة قاصدي مرياح) رئيسا

د. نويات قدور (جامعة قاصدي مرياح) مشرفا

د. يمينة خلادي (جامعة قاصدي مرياح) مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على عباده الذين اصطفى أما بعد :

لا يسعني بعد ان اجزت هذه الدراسة بعون الله تعالى إلا أن اتقدم بخزير الشكر لأستاذي الفاضل الدكتور "نويات قدومر" الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة الذي لم يدخل عليا بالإرشادات والتوجيهات التي لها الأثر الكبير في اجاز هذا العمل .

و الشكر موصول لكافة أساتذتي الكرام الذين تفضلوا بإرشادهم وقدموا لي العون في تخطي مختلف عقبات هذا البحث .

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى الوالدين الكريمين .

وشكرا اقولها الى كل من ساعدني ولم يدخل بأي سبيل من السبل .

الى صديقتي العزيزة "زينب قبي" التي كانت نعم الصديقة ونعم العون طوال هذه الفترة .

الى الصديقة الغالية "هبة الرحمان صحراوي" .

الى كل من ساهم من قريب او بعيد في هذا العمل .

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية والمعنونة بواقع الشفافية الادارية ببلدية ورقلة من وجهة نظر إدارييها، إلى معرفة درجة ممارسة الشفافية الادارية في أحد أهم القطاعات الحكومية والهيئات المحلية، وكذا التعرف على الفروق في ممارسة الشفافية ببلدية ورقلة.

ومن اجل تحقيق ذلك تمت صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

ما مستوى ممارسة الشفافية الادارية ببلدية ورقلة من وجهة نظر إدارييها؟

ويتفرع الى سؤالين فرعيين وهما على الترتيب:

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الإداريين باختلاف الجنس؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الإداريين باختلاف الأقدمية؟

وقد تم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي في ذلك لملائمته موضوع الدراسة، كما استخدم كل من الفرق بين المتوسطات من اجل الاجابة على التساؤل الرئيسي، واختبار (*T test*) للتحقق من الفرضية الجزئية الاولى، ولتحقق من الفرضية الجزئية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (*ANOVA à 1*) *facteur* وكانت نتائج الدراسة بالترتيب كالتالي:

✓ يوجد مستوى مرتفع من الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادارييها.

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية في ابعاد الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادارييها تعود لمتغير الجنس.

✓ وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادارييها تعود لمتغير الاقدمية.

وبهذا خرجت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات منها الحرص على تعزيز ثقافة الشفافية كنظام اساسي في الادارة المحلية وذلك من خلال:

➤ بناء دورات تكوينية للمسؤولين والاداريين من اجل الاحاطة الكاملة بالقوانين والتشريعات الخاصة بالبلدية.

➤ بناء برامج تدريبية خاصة برفع مستويات الشفافية ضمن هذه الاصلاحات الادارية من خلال التركيز على ابعاد الشفافية.

## Résumé de l'étude

La présente étude, intitulée par la réalité de transparence administrative municipale de la ville de Ouargla du point de vue de ses administrateurs, à savoir le degré de transparence administrative dans l'un des principaux secteurs d'autorités gouvernementales et locales, ainsi que d'identifier les différences dans la pratique de la transparence dans la municipalité de la ville de Ouargla.

Afin de parvenir à cette question principale a été formulée comme suit:

Quel est le niveau de la pratique de transparence administrative municipale à la ville de Ouargla du point de vue de ses administrateurs?

Et sous-divisé en deux questions, à savoir, respectivement:

- ✓ Y a-t-il des différences significatives statistiques dans le degré de transparence administrative chez les administrateurs selon la différence de sexe ?
- ✓ Y a-t-il des différences significatives statistiques dans le degré de transparence administrative chez les administrateurs selon la différence de l'ancienneté ?

On a utilisé la méthode descriptive exploratoire afin d'appréhender l'objet de l'étude, également on a utilisé la différence entre les moyennes afin de répondre à la question principale, et le test (test T) pour vérifier la première hypothèse partielle, et pour vérifier la seconde hypothèse partielle on a utilisé le test d'analyse la différence unilatérale et bilatérale (ANOV à 1 facteur) Les résultats de l'étude dans l'ordre comme suit:

- ✓ Il ya une moyenne de niveau administratif de la transparence dans la commune de Ouargla du point de vue de ses administrateurs.
- ✓ Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les dimensions de la transparence administrative dans la commune de Ouargla du point de vue de ses administrateurs appartenant à la variable sexe.
- ✓ Il existe des différences importantes dans les estimations de la transparence administrative dans la commune de Ouargla du point de vue de ses administrateurs appartenant à l'ancienneté variable.

Dans cette étude, il est sorti un ensemble de propositions qui concernent pour la promotion d'une culture de la transparence comme une plate-forme dans l'administration locale, à travers:

- ✓ sessions de formation sur le renforcement des fonctionnaires et des administrateurs pour entourer complètement les lois et règlements pour la municipalité
- ✓ programmes spéciaux de formation de construction pour accroître le niveau de transparence au sein de ces réformes administratives en mettant l'accent sur les dimensions de la transparence

## فهرس الموضوعات

| الصفحة                          | العناوين             |
|---------------------------------|----------------------|
|                                 | شكر وعرفان           |
| أ                               | ملخص الدراسة         |
| ب                               | ملخص باللغة الاجنبية |
| ج                               | قائمة المحتويات      |
| و                               | قائمة الجداول        |
| ز                               | قائمة الأشكال        |
| ح                               | مقدمة                |
| الباب الأول: الجانب النظري      |                      |
| الفصل الأول: تقديرموضوع الدراسة |                      |
| 12                              | مشكلة الدراسة        |
| 15                              | فرضيات الدراسة       |
| 16                              | أهداف الدراسة        |
| 16                              | أهمية الدراسة        |
| 17                              | التعريف الإجرائية    |
| 17                              | حدود الدراسة         |

## الفصل الثاني: الشفافية الإدارية

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| 19 | تمهيد                       |
| 19 | مفهوم الشفافية الإدارية     |
| 21 | أهمية الشفافية الإدارية     |
| 22 | شروط الشفافية الإدارية      |
| 23 | أنواع الشفافية الإدارية     |
| 23 | مستويات الشفافية الإدارية   |
| 25 | معيقات الشفافية الإدارية    |
| 26 | طرق تنمية الشفافية الإدارية |
| 26 | خلاصة الفصل                 |

## الباب الثاني: الجانب الميداني

### الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

|    |  |
|----|--|
| 29 | تمهيد  |
| 29 | المنهج المستخدم في الدراسة                     |
| 30 | الدراسة الاستطلاعية                            |
| 31 | وصف أداة جمع البيانات وبعض الخصائص السيكومترية |
| 35 | وصف عينة الدراسة الأساسية                      |

|   |   |
|---|---|
| 39  | الأساليب الإحصائية                              |
| 39  | خلاصة الفصل                                     |
| الفصل الرابع: عرض وقراءة ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة |   |
| 41  | تمهيد   |
| 41  | عرض وقراءة ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الأولى  |
| 46  | عرض وقراءة ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الثانية |
| 48  | عرض وقراءة ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الثالثة |
| 50  | خلاصة الفصل                                     |
| 51  | استنتاج عام                                     |
| 52  | الإقتراحات                                      |
| 53  | قائمة المراجع                                   |
| //  | الملاحق   |

## فهرس ومجروو

| الصفحة | العنوان  |
|--------|--|
| 30     | جدول رقم (01) يوضح توزيع العينة الاسن طلاعية   |
| 32     | جدول رقم (02) يوضح مفنصاح تصحيح الأداة   |
| 33     | جدول رقم (03) يوضح نسبة صدق المحكمين لاسنيان الشفافية الإدارية   |
| 34     | جدول رقم (04) يوضح صدق الاخبار بطريفة المقارنة الطرية لاسنيان الشفافية الإدارية                                    |
| 35     | جدول رقم (05) يوضح ثبات الاخبار بطريفة النجزئة التصفية لاسنيان الشفافية الإدارية                                   |
| 36     | جدول رقم (06) يوضح نسبة عينة الدراسة الاساسية  |
| 37     | جدول رقم (07) يوضح توزيع افراد العينة حسب منغير الجنس  |
| 38     | جدول رقم (08) يوضح توزيع افراد العينة حسب منغير الخبرة   |
| 41     | جدول رقم (09) يوضح مستوى ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة   |
| 42     | جدول رقم (10) يوضح الفرق بين متوسطات درجات الشفافية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة                              |
| 46     | الجدول رقم (11) يوضح الفرق بين متوسطات درجات الشفافية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة وفقا لمنغير الجنس          |
| 48     | الجدول رقم (12) يوضح دلالة الفرق في متوسطات أبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة وفقا لمنغير الاقليمية |
| 49     | الجدول رقم (13) يوضح نتائج إخبار شيفيه للمقارنات البعدية للفرق بين مجموعات حسب الاقليمية لدى افراد العينة          |



## فهرس و الأشكال

| الصفحة | الأشكال   |
|--------|---|
| 36     | شكل رقم (01) يوضح نسبة عينة الدراسة الأساسية                                  |
| 37     | شكل رقم (02) يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب منغير الجنس                     |
| 38     | شكل رقم (03) يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب منغير الاقليمية                 |
| 42     | شكل رقم (04) يمثل نسبة توزيع أفراد العينة حسب مسنوى ممارسة الشفافية الإدارية. |

## مقدمة

تعتبر الإدارة العمومية عصب الدولة، لما لها من الدور المهم في الربط بين المواطن والدولة، فهي تعمل على إيصال وتطبيق القوانين والتشريعات الصادرة عن الحكومة من جهة، ونقل انشغالات المواطن من جهة أخرى، ولعل من أهم هذه الإدارات إدارة الجماعات المحلية المتمثلة أساسا في الولاية والبلدية، فهذه الأخيرة هي النواة أو الخلية الأساسية والأقرب إلى المواطن ممثلة في المجلس الشعبي البلدي، رئيس المجلس الشعبي البلدي، والأمين العام الذي استحدث كمنصب جديد من أجل مواكبة التطورات الخارجية والداخلية في سياسة الدولة وضمن قائمة الإصلاحات المطبقة على مستوى الإدارة العمومية في الجزائر.

ان هذه الأهمية التي تحظى بها البلدية سواء للمواطن أو الدولة، يتطلب منها ان تتوفر على عدة مقومات إدارية وتنظيمية من ثقافة وابداع ومناخ تنظيمي جيد... ومن اجل تحقيق هذا الجو التنظيمي الجيد، تطبيق بعض النظم الحديثة في الادارة ومن اهمها الشفافية الإدارية، والتي يقصد بها الوضوح التام في اسلوب الادارة المتبع، أو هي ادارة من زجاج بحيث تكون واضحة سواء للعاملين أو المواطنين، و بما أن البلدية تعتبر من الادارات اللامركزية "... وهي القدرة على تسيير شؤونها بنفسها مما يرسخ مبادئ الديمقراطية والشفافية..." (بسمة عولمي، 257)، وهذه الاخيرة لما لها من الاهمية في سير الحسن للإدارة تجلت ضرورة تطبيقها، خاصة في القطاع العام والمؤسسات الخدمائية.

وعلى ضوء ما سبق جاءت الدراسة الحالية لتحاول الكشف عن واقع الشفافية الإدارية في بلدية ورقلة .

وقد قسمت الدراسة الى جانبين: الجانب النظري و الجانب الميداني

أما الجانب النظري فقد احتوى على فصلين:

**الفصل الأول:** التعريف بموضوع البحث من خلال تحديد مشكل الدراسة وأهمية وأهداف البحث بالإضافة

إلى حدود البحث وكذا التعريف الإجرائي لمتغيراته.

# مقدمة

**الفصل الثاني:** والذي عرضنا فيه الجانب النظري للشفافية الادارية ابتداء من المفهوم، الأهمية، الشروط،

انواع الشفافية الإدارية لمستوياتها ومعوقات تطبيقها إلى طرق تنميتها داخل الوسط الاداري.

أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على فصلين:

**الفصل الثالث:** وتم فيه عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والمتمثلة في منهج الدراسة،

والدراسة الإستطلاعية، ووصف عينة الدراسة وحجمها وخصائصها، وأدوات جمع البيانات، وكذا الدراسة

الأساسية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**الفصل الرابع:** تم التطرق فيه إلى عرض و تحليل و مناقشة النتائج، خلاصة واقتراحات، تم فيها ذكر

حوصلة لما ورد في هذه الدراسة، وكذا جملة من الاقتراحات التي تخص الموضوع.

باب الف

باب الف

# الفصل الأول

## تقديم موضوع الدراسة

### مقدمة

- أشكال الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- التعرف على الأهمية المتغيرة للدراسة.
- حدود الدراسة.

## 1/ إشكالية الدراسة:

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة داخل المجتمعات الإنسانية على اختلاف تطورها، وذلك لما لها من الأهمية والتأثير الكبير على الحياة لارتباطها الوثيق بالمجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فهي تقدم العديد من الخدمات من خلالها تشبع حاجات المواطنين وهو ما تهدف إليه الدول والحكومات من أجل تحقيق الرخاء لمواطنيها.

حيث يوضح كل من رشا الطراونة وعلي العضايلة (2008) "أن الدول تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتتحمل مسؤولية تقديم جميع الخدمات التي يحتاجها المواطن وضمان مستوى معيشي مرتفع". من أجل هذا وجب مواكبة التطور والتغيير في السياسات والمناهج والخروج من حالة التخلف والقصور في الأداء وقد تزامنت هذه الإصلاحات مع تغيرات جذرية في البيئة العالمية وظهور فلسفة جديدة في إدارة شؤون الحديثة.

وهذا ما أشار إليه رفيق بن مرسل (2011) إلى أنه مع مطلع الألفية الثالثة ظهرت وسائل وسبل حديثة لتفعيل ودفع عجلة التنمية الإدارية فالحديث اليوم لا تتمحور حول الإصلاح الإداري وإنما حول الهندرة أو إعادة بناء الهيكلية للإدارة العامة... في إطار رؤية جديدة الإدارة العامة في العمل الوطني والأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها.

وذهب فرانك (1998) إلى أن المعطيات الجديدة التي فرضتها الظروف المتغيرة في كافة المجالات التي تقتضي التغيير في السلوك الإداري المتبع في إدارة المؤسسات ومجارات التحولات والتخلي عن العديد من الأساليب الإدارية ومصادر القوة والنفوذ السائدة في النظام الإداري القديم وإجراء تعديلات جوهرية في المناهج الإدارية فلم يعد هناك مكان للإدارة المغلقة (مشرف العمري، 1434، ص 1).

وأشار هيدي (1979) "إلى أن الروتين والتزمّت وعدم المرونة والتردد في اتخاذ القرارات وعدم الرغبة في تفويض الصلاحيات السرية الزائدة وإهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة، ومعالجة التنظيم كنظام مغلق...".

ومن اهم المشكلات الادارية التي تعاني منها الدول النامية تمسك هذه الاخيرة بالأنظمة التقليدية والمركزية في القرار والتكتم عن المعلومات والغموض وهو عكس مفهوم الشفافية الادارية.

ففي نفس السياق اشار عصفور (1987) "الى ان هناك مظاهر عديدة للتخلف الاداري في الدول النامية مثل التمسك بحرفية القانون والاهمال واللامبالاة من قبل الموظفين والميل نحو النمطية في انظمة العمل واساليبه وغياب عامل التنسيق، وعدم المرونة، وضعف الخلق الاداري والمركزية الشديدة على الاعمال الادارية"، كما اكد القريوتي (2000) " أن عامل السرية في نمط العمل الاداري من أهم المشكلات التي منها بلاد العالم غير متقدم وان الكثير من الادارات ماتزال تنظر الى قضايا العمل والانتاج كقضايا سرية لا يمكن اطلاع الاخرين عليها ولا تعترف بإبداء آرائهم أو بوجود التعرف إلى مطالبهم وما تزال هذه السلبيات وغيرها من مظاهر التخلف الاداري مصاحبة للتنظيمات الادارية في الدول النامية وتلحق اضرار في فاعليتها"

ومن اجل الوصول الى مستوى عال من الكفاءة و الجودة في العمل الاداري ومن اجل هذا الوسط وجب على الدول التغيير في سياستها واعتماد نمط الادارة المفتوحة أو شفافية المعلومات وسرعة وسهولة تداولها بين أعضاء المنظمة.

" وتبدو عملية تبادل المعلومات في المنهج الادارة المفتوحة أكثر تطورا وانفتاحا مما يسهم في خلق منظمة متسقة لها لغة مشتركة حول المعلومات المهمة المتعلقة برسالتها واهدافها واستراتيجيتها(مشرف العمري،1434: 3).

يؤكد (ابو كريم 2005) " ان الشفافية الادارية برزت كظاهرة ادارية من خلال المشكلات الادارية التي تعاني منها الدول النامية"، ويشير (شارف عبد القادر- علي صدقي 2006) الى أن الاصلاح الاداري عملية متواصلة ومستمرة تملئها متغيرات الحياة وذلك من خلال الشفافية والعقلانية في عمل المؤسسات (بارك نعيمة-بن داودية وهيبية).

ومن هذا المنطلق أصبح توافر الشفافية الادارية مطلباً أساسياً للعمليات الادارية التنظيمية في الاجهزة الحكومية التي لا بد ان تسعى الى الوصول الى مستوى حضاري متقدم ... فالشفافية بذلك تعتبر مدخلا لمعالجة العديد من المشكلات الادارة الحكومية مثل الفساد والروتين والترهل الاداري وذلك من خلال العقلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع من اجل الحد من الفساد. (رشا الطراونة وعلي العضايلة 2008: 64).

إن تبني الإدارة لنظم تملؤها الشفافية الادارية ستنهض بها للرفي والتميز في أدائها وتحويل النواتج السلبية إلى نواتج إيجابية، ولهذا ينبغي على مؤسسات المجتمع المختلفة تحمل مسؤولية نشر وتطبيق الشفافية بهدف زيادة القدرة على تفويم الأوضاع وكشف التجاوزات والانحرافات السلوكيات السيئة، واكتشاف حلول ملائمة للحد منها.

وترى أرتيمه (2005) الشفافية الادارية من المفاهيم الادارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الادارات المختلفة بصورة الاخذ بها لما لها من أهمية في احداث التنمية الادارية إضافة الى إسهامها في تنمية التنظيمات الادارية للوصول الى تنظيم قادر على مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة. (مشرف العمري، 1434: 4).

وبالرجوع الى واقع الادارة في الجزائر ومن خلال محاولات الدولة من تطوير وتنمية الادارة المحلية التي تبنتها في البرامج الاصلاحية واعتماد مشروع الجزائر الالكترونية 2008/2013 والذي يعد اول الخطوات نحوى ارساء دولة القانون والعدالة التنظيمية والسبيل من اجل تحسين أداء الادارة العامة وتقريب الادارة من المواطن والإصلاحات العميقة في الهيكلة التنظيمية للبلدية

فبعد 15 سنة من التعددية السياسية والانفتاح على الاقتصاد الحر وبالنظر إلى المهام المنوطة بالبلدية في مجالات تدخل استراتيجية ما فتئت تزداد تعقيدا وما انفك تأثيرها يتضاعف على حياة



المواطنين، فمن البديهي أن العديد من أحكام القانون 90-08 المتعلق بالبلدية قد أضحت بالية خاصة وأن البلد قد اعتمد عملية إصلاحات واسعة تتطلب من الخلية الأساسية أن تضطلع فيها بدور ريادي.

وبالتالي فقد صدر القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية، الذي يتكيف مع التحولات المتمخضة عن مختلف الإصلاحات المعتمدة على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويتأتى ذلك من خلال إشراك هذه الجماعة المحلية في الإصلاحات التي باشرتها الدولة في جميع أبعادها وكذا عبر الإدماج الناجع للحركات التي تطبقها في تطوير المجتمع، كل هذا سعياً من أجل ترسيخ مبادئ الشفافية الادارية وتقريب المواطن من الادارة، لهذا جاء تساؤل الدراسة الحالية على النحو التالي:

1/ ما مستوى ممارسة الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادارييها؟

ويتساؤلين جزئيين:

2/ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الشفافية الادارية لدى الاداريين باختلاف الجنس؟

3/ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الشفافية الادارية لدى الاداريين باختلاف سنوات الاقدمية؟

## 2/ فرضيات الدراسة:

1/ نتوقع ان يكون مستوى ممارسة الشفافية الادارية منخفض في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادارييها.

2/ توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الشفافية الادارية لدى الاداريين باختلاف الجنس.

3/ توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الشفافية الادارية لدى الاداريين باختلاف سنوات الاقدمية.

### 3/ الأهمية:

- ❖ معرفة واقع الشفافية الادارية داخل احد قطاعات الادارة المحلية (بلدية ورقلة).
- ❖ معرفة مستوى ممارسة الشفافية بلدية ورقلة من وجهة نظر إدارييها.
- ❖ التعرف على الفروق في ممارسة الشفافية التي ترجع الى الجنس، الاقدمية لدى افراد العينة.
- ❖ محاولة الوصول الى مجموعة من النتائج والاقتراحات التي تمكن من اخذها بعين الاعتبار لتعزيز هذه السلوكات داخل الوسط الإداري.
- ❖ انجاز مذكرة من أجل استكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي.

### 4/ الأهمية:

تتبع اهمية الدراسة انطلاقا من أهمية المتغير فالشفافية الادارية تعتبر من المفاهيم الحديثة، ولذلك فإن لها أهمية نظرية وعملية.

الأهمية النظرية فنتوقع أن تكون إضافة جديدة لحقل الإدارة ذلك أنها تناقش متغير فاعل في السلوك الإداري الذي هو محور اهتمام لدى الباحثين في مجال الإدارة العامة ومجال التطوير التنظيمي داخل القطاع الخدماتي بشكل خاص، لذلك نأمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً لهم بإضافتها الجديدة لهذا الحقل من خلال معرفة واقع الشفافية الادارية.

وأما الأهمية العملية، فهي تتبع من أهمية المؤسسات العمومية و الخدماتية بشكل خاص، والتي تحتاج في إدارتها إلى أسلوب خاص وبيئة إدارية تساعدها على التفكير والتخطيط الاستراتيجي لتحسين خدماتها ومخرجاتها، فالحاجة الملحة للتغيير والتطوير من الادارة الخدماتية من اجل التخلص من اغلبية المشاكل التي تعاني منها الادارة المحلية تستدعي إرساء مبادئ الشفافية.

## 5/ التعريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

## 1/ للشفافية الادارية:

هي جميع العمليات والإجراءات الادارية التي تمارسها مصالح بلدية ورقلة من اجل ضمان وضوح كافة التشريعات وسهولة فهمها من خلال ابعادها الانظمة والقوانين، المعلومات وآليات العمل، المشاركة في صناعة القرار، الاتصال الإداري وذلك من وجهة نظر اداريين العاملين بها، والتي يقيسها إجرائياً الاستبيان المعد في الدراسة الحالية بالموسم الدراسي 2015/2014.

## 2/ البلدية:

هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب القانون"

## 2/ اداريين العاملين في بلدية ورقلة:

هم الافراد الذين يزاولون عمل اداري في بلدية مدينة ورقلة من ذكور وإناث والذين تتراوح اعمارهم بين (18-50) سنة في الموسم الدراسي 2015/2014.

## 6/ حدود الدراسة:

## 1. الحدود المكانية:

اجريت الدراسة ببلدية ورقلة.

## 2. الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي (2014 - 2015)، من بداية شهر مارس إلى غاية نهاية شهر أفريل.

## 3. الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من اداريي بلدية ورقلة.

# الفصل الثاني

## التعاقب الإجبارية

مؤيد

- مفهوم التعاقب الإجبارية .
- أهمية التعاقب الإجبارية .
- شروط التعاقب الإجبارية .
- أنواع التعاقب الإجبارية .
- مسوؤيات التعاقب الإجبارية .
- معقبات التعاقب الإجبارية .
- طرق نسبة التعاقب الإجبارية

مخلص

### تمهيد:

من أجل السعي إلى احسن المستويات تعمل العديد من المنظمات والمؤسسات على التغيير والتوصل إلى اساليب جديدة في الإدارة، ولتحقيق ذلك وجب اللجوء إلى احد المفاهيم الادارية الحديثة الا وهو الشفافية الادارية، ومن خلال هذا الفصل تحاول الدراسة التطرق إلى هذا المفهوم الحديث في عالم الادارة بتعرف على مفهومها واهميتها، شروط تطبيقها، انواعها، مستوياتها، الامور التي تحول دون تطبيقها، وأخيرا طرق تنميتها.

### 1/ مفهوم الشفافية:

تناول الباحثون مفهوم الشفافية بهدف الوصول إلى معنى واضح لها، فوفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR) فإن الشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور.

(مؤقت وآخرون، 2007: 68 )

من التعريف يتضح ان الشفافية هي انتقال المعلومات داخل وخارج الادارة بطريقة سهلة وسلسة وكذا المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

والشفافية في القاموس رجال الاعمال الانجليزي هي:

An honest way of doing things that allows other people to know exactly what you are doing. It also means allowing light to pass through

(Longman business English Dictionary,2005: 559)

أي الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط ، وتشير إلى ما يمكن الرؤية من خلاله.

وعرفت الشفافية أيضاً بوضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.

(الخرابشة، 1997: 341)

يعرف ستيف جوتري معنى الشفافية والوضوح بإزالة الغموض واللبس؛ ولذا فإنه ينصح أي مدير لهيئة أو مؤسسة، فيقول: (عليك أن تحرص على إزالة أي غموض أو لبس من سياسة شؤون الأفراد، وأن تجعل تلك السياسات بسيطة الفهم والتطبيق).

([http://engsaalem-alghamdi.blogspot.com/2013/04/blog-post\\_12.html](http://engsaalem-alghamdi.blogspot.com/2013/04/blog-post_12.html))

ويشار إلى أن مبدأ أو مفهوم الشفافية هو نوع من أنواع الرقابة على العمل التي تمارس من خلال السلطة التشريعية والصحافة ومؤسسات المجتمع المدني بكافة أنواعها، إن مفهوم الشفافية يتعدى مفهوم محاربة الفساد، فالفساد ناتج عن عدم وجود الممارسة الديمقراطية، وعن انحسار أو إلغاء الحريات العامة، ومتى أصبح المجتمع ديمقراطياً بالمعنى الحقيقي للكلمة، تحققت الشفافية وأصبحت محاربة الفساد والإفساد مهمة ممكنة التحقيق.

(المصري، 2000: 17)

ويمكن القول ان جميع التعريفات السابقة تدعو إلى اربع نقاط مشتركة هي : المصداقية الافصاح الوضوح والمشاركة.

ومن خلال ما سبق فإن الشفافية الادارية وحسب الدراسة الحالية هي:

هي جميع العمليات والإجراءات الادارية التي تمارسها مصالح الادارة من اجل ضمان وضوح كافة التشريعات و القوانين وسهولة فهمها و المشاركة في اتخاذها من خلال ابعدها الانظمة والقوانين، المعلومات وآليات العمل، المشاركة في صناعة القرار، الاتصال الإداري.

### 2/ اهمية الشفافية الإدارية:

1. توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي المصداقية الإفصاح الوضوح المشاركة الشفافية تمكن شركاء التنمية من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع.
2. تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساواة.
3. تحقق الشفافية النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها.
4. تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاهم في إحداث التغيير المنشود، ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن

سياساتها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة

التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية. (13)

**3/ شروط الشفافية الإدارية:** من بين الشروط التي يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف

بالشفافية يجب:

1. أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث إن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيان لاستيفاء الشكل فقط وكمثال على ذلك ميزانيات الشركات التي تنشر بعد أشهر أو سنوات من إغفالها.
2. أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت.
3. أن تكون شارحة نفسها لنفسها دون غموض فقد تقوم بعض الشركات بنشر قوائمها المالية بالصحف استيفاء للشكل القانوني بدون مرافقتها أو بدون تقرير محافظ الحسابات.
4. كما انه لا يجب أن تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.
5. أن يعقب الشفافية مساءلة فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك .
6. حيث يجب أن تكون المعلومات وثيقة الصلة لأنها تؤثر على القرارات الاقتصادية للمستخدمين عن طريق مساعدتهم على تقييم الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية أو تأكيد أو تصحيح التقييمات الماضية وتتحدد وثيقة صلة المعلومات من خلال طبيعتها وجودتها من ناحية الأهمية النسبية.

<https://ar-ar.facebook.com/mihania/posts/171893749605145>



### 4/ أنواع الشفافية الادارية:

أ/ الشفافية الخارجية: وهي التي تربط بشكل اساسي بين المؤسسات والمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمات وتلبية احتياجات المجتمع الخارجي، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الإدارة، وعن الإخفاقات في ادائها ونقبل النقد الايجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع وذلك بإتباع أساليب اتصال متنوعة الامر الذي يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي. (نعيمة حرب، 2001، 29)

### ب/ الشفافية الداخلية:

وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في المؤسسات الخدماتية جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية ويتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسئولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل. (نعيمة، 2011، 18) بتصرف.

### 5/ مستويات الشفافية الادارية:

1. المستوى الذاتي: وفي هذا المستوى فإن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد

التالية:

(1) تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على

الموظف والمواطن القيام بها.

(2) تثبيت جميع مراحل انجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.

(3) يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.

(4) اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية.

(5) تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.

(6) تأكيد مبدأ وأدوات المساواة.

(7) تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.

(8) تصويب عملية علنية تقييم الأداء.

2. المستوى الشمولي: وفي هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد

التالية:

(1) التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.

(2) تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة على أن يتميز ب:

❖ سيادة روح المشاركة والحوار.

❖ البعد عن فلسفة التوجيه المباشر.

❖ عرض أعماله ونتائجه على الجمهور.

❖ تحديد آليات التنسيق والمتابعة.

(3) إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص، ووضع

موجوداته في متناول الجميع.

(4) تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية، والرقابة والمحاسبة، والإدارات المالية، والموازنة

والمشتريات، والعدل والأمن في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه

تلتزم به جميع الهيئات والمؤسسات المختلفة. (المرجع السابق، 2011، 18)

### 6/ معوقات الشفافية الادارية:

1. إن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
2. يمكن أن تتعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخروقات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المنظمة.
3. الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.
4. إن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.
5. الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته
6. إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز المقصود إلا أن أجواء الديمقراطية وإمكانات المكاشفة والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات ضمن إطار النظام القانوني والقضائي. (نفس المرجع، 2011، 20-22)

### 7/ طرق تنمية الشفافية الإدارية:

وأشار أبو كريم إلى ضرورة توافر جملة من المستلزمات والسلوكيات والممارسات في الإدارة الأكاديمية لتحقيق مبدأ الشفافية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. توفير قنوات اتصال مفتوحة وجسور ثابتة وقوية بين أفراد المنظمة وبين المجتمع الخارجي الذي تعيش فيه المنظمة.
2. احترام حقوق الأفراد وخصوصياتهم.
3. توفير المعلومات اللازمة لكافة المعنيين في الخدمة التي تقدمها المنظمة.
4. الابتعاد عن السرية في نمط العمل الإداري.
5. اختيار القيادات على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
6. تأكيد مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة، والمنظمة في خدمة المجتمع.
7. تطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية.
8. ربط المنظمة وبرامجها مع السوق واحتياجاته.

(نفس المرجع، 2011، 22)

### خلاصة الفصل:

وبعد التعرف على متغير الدراسة وهو الشفافية الإدارية، ومدى أهميتها كمتغير حديث الظهور على سير الإدارة، وضرورة تطبيق مبادئه و كذا التعرف على اهم المعوقات التي تحول دون تطبيقه، سنحاول في الفصل الموالي اثبات أو نفي مدى صحة هذا التراث النظري.

الباب الثاني

الدراسة الأولى

# الفصل الثالث

## الإجراءات الـمـبرـنة للدراسة

تمهيد

- المنهج المستخدم في الدراسة.
- الدراسة الاستطلاعية.
- وصف أداة جمع البيانات وبعض الخصائص السيكومترية.
- الدراسة الأساسية.
- وصف لجنة الدراسة الأساسية.
- الأساليب الإحصائية.

خلاصة

تمهيد:

إن الدراسة العلمية لأي موضوع لا بد لها أن تحوي جانبين وهما النظري والتطبيقي، وهذا راجع للتكامل الموجود بينهما، بحيث لا نكتفي في أي دراسة بالجانب النظري فقط، بل يجب أن ندعمه بالجانب التطبيقي، وهذا من أجل تأكيد أو نفي ما جاء في الفصل النظري من تساؤلات وفرضيات للدراسة. وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات.

1/ المنهج المستخدم في الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج المتبع في الدراسة، وعليه تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي يهتم بوصف وتفسير ما هو كائن، وهو من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإنسانية، لكونه يركز على تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كماً وكيفاً، مما يسهل فهم العلاقات بين مكونات الظاهرة المراد دراستها.

(عبيدات وآخرون، 2000)

المنهج الوصفي : "هو المنهج الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة ووصف الوضع الراهن وتفسيره، وكذا تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرقها في النمو والتطور.

(اخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، 2002، ص 83)

## 2/ الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية يتمثل:

- معرفة مجتمع الدراسة وخصائصه.
- معرفة خصائص أفراد البحث وأخذها بعين الاعتبار.
- دراسة بعض الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات).

## 3/ إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة ما بين ( 22 مارس إلى 28 مارس 2015)، بحيث كان عدد أفراد الدراسة الاستطلاعية 30 اداريا لبلدية مدينة ورقلة، ولقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

### الجدول رقم (01)

يوضح توزيع العينة الاستطلاعية

| عدد الافراد | الفئة   |
|-------------|---------|
| 12          | ذكور    |
| 18          | اناث    |
| 30          | المجموع |

## 4/ أدوات جمع البيانات:

للكشف عن واقع الشفافية التنظيمية في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادارييها تم تصميم استبيان الشفافية الادارية استنادا لاستبيان الباحث مشرف بن علي عبد الله العمري " درجة ممارسة الادارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها ".



حيث جاء استبيان الدراسة الحالية مكون من اربعة ابعاد، ويتكون كل بعد من (08) بنود حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- 1- **الانظمة والقوانين:** الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات.
- 2- **المعلومات وآليات العمل:** تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الاداريين ببلديات، وذلك من خلال نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل البلدية.
- 3- **المشاركة في صناعة القرار:** وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مصالح البلدية عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات.
- 4- **الاتصال الاداري:** مجموع العمليات الاتصالية الرسمية ومدى وصول المعلومات وطرق الاتصال وادواته.

### 1/ وصف بناء استبيان الشفافية الادارية:

#### المرحلة الأولى:

تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الشفافية الإدارية تم أيضا الاطلاع على مجموعة من المقاييس بهدف التعرف على مكوناتها وأبعادها وطريقة بنائها وتصحيحها.

#### المرحلة الثانية:

تم تحليل مضمون المقاييس المطع عليها والدراسات السابقة من أجل معرفة ما هو المقياس الذي سيعتمد عليه في هذه الدراسة.

#### المرحلة الثالثة:

استنادا الى استبيان الباحث "مشرف العمري" وبعد التعديل تم بناء الاستبيان حيث بلغت عدد بنوده (32) بنداً إيجابية في مجملها مقسمة على الابعاد ( الانظمة والقوانين- المعلومات وآليات العمل -

المشاركة في صناعة القرار - الاتصال الإداري )، ويصحح المقياس بإعطاء وزن لكل بند ما بين (1-3) والبدائل هي (دائماً، أحياناً، أبداً)، وتتمثل أدنى علامة في المقياس ب (32) و أكبر قيمة هي (96).

جدول رقم (02)

يوضح مفتاح تصحيح الأداة

| أبداً | أحياناً | دائماً | البدائل |
|-------|---------|--------|---------|
| 1     | 2       | 3      | الأوزان |

2/ الخصائص السيكومترية للأداة:

أولاً: الصدق

يعرفه (الأنصاري، 2000: 91) بأن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه.

1/ صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من جامعة ورقلة وذلك في ضوء التعريف الإجرائي للشفافية الإدارية، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حوله من حيث:

- مدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات.
- مدى قياس الفقرة للبعد.
- مدى ملاءمة بدائل الأجوبة للفقرات.
- عدد الفقرات الإجمالي كافي أم غير كافي.
- مدى وضوح المثال التوضيحي.

تم الاعتماد على نسبة (80%) من آراء المحكمين كأساس لاستبقاء الفقرة أو حذفها، بحيث تم تعديل بعض البنود وإجراء بعض التصويبات اللغوية التي قدمت من طرف المحكمين، لتصبح الأداة في صورتها النهائية مكونة من 32 بنداً، والجدول الآتي يوضح نسبة صدق المحكمين.

الجدول رقم (03)

يوضح نسبة صدق المحكمين لاستبيان الشفافية الادارية

| الملاحظات                                | عدد المحكمين | نسبة التحكيم (%) | طبيعة التحكيم |
|--|--------------|------------------|---------------|
| واضحة                                    | 7            | 100              | التعليمات     |
| حذف البديل " غالباً " من طرف ثلاث محكمين | 7            | 42.85            | البدائل       |
| تعديل بعض البنود من طرف محكمين اثنين.    | 7            | 99.15            | البنود        |
|  | 7            | 95.25            | الصياغة       |
|  | 7            | 100              | المحتوى       |
| نسبة صدق المحكمين = 87.45%               |              |                  |               |

من خلال الجدول يتضح أنه تم الاتفاق على وضوح التعليمات من طرف جل المحكمين حيث جاءت نسبة الموافقة عليها ب (100%)، كما تم أيضاً الاتفاق على بدائل الأجوبة المقترحة بنسبة تقدر ب (42.85%)، أما بالنسبة للبنود، الصياغة والمحتوى كانت هناك بعض الاقتراحات من طرف المحكمين لتعديل بعضها، حيث قدرت نسبة الموافقة على البنود ب (99.15%)، ونسبة الموافقة على الصياغة ب (95.25%)، أما عن المحتوى فكانت النسبة مقدرة ب (100%)، وفيما يخص النسبة الكلية لصدق المحكمين فقدرت ب (87.45%). وعليه فالاختبار على قدر عال من الصدق.

2/ صدق المقارنة الطرفية:

يتم حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية تبعا للخطوات التالية:

- 1- رصد مجموع علامات كل فرد من أفراد العينة.
- 2- ترتيب مجموع علامات أفراد العينة تنازلياً.
- 3- استخراج نسبة (27%) من الدرجات العليا للأفراد و(27%) من الدرجات الدنيا للأفراد.

وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04)

يوضح صدق الاختبار بطريقة المقارنة الطرفية لاستبيان الشفافية الإدارية

| القرار الإحصائي | مستوى الدلالة | درجة الحرية | ت المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد الأفراد | مؤشرات إحصائية متغيرات |
|-----------------|---------------|-------------|------------|-------------------|-----------------|-------------|------------------------|
| دالة            | 0.01          | 14          | 10.02      | 2.82              | 79.50           | 08          | الفئة العليا           |
|                 |               |             |            | 4.72              | 60.00           | 08          | الفئة الدنيا           |

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي للفئة العليا يقدر ب(79.50) والانحراف المعياري ب(2.82)، بينما قدر المتوسط الحسابي للفئة الدنيا ب (60.00) والانحراف المعياري ب (4.72)، فجاءت قيمة ت المحسوبة (10.02) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه فالاختبار على قدر عال من الصدق.

ثانياً: الثبوتات

يعني أن الاختبار يعطي تقديرات ثابتة... فدرجة الفرد لا تتغير جوهرياً بتكرار إجراء المقياس عليه.

(الأنصاري، 2000: 114)

1/ طريقة التجزئة النصفية:

تعتمد هذه الطريقة على تقسيم بنود الاستبيان إلى نصفين متساويين، الأول يضم البنود الفردية عددها (16) بنداً والثاني يضم البنود الزوجية وعددها (16) بنداً، ومن ثم حساب نصف ثبات الاختبار بمعامل الارتباط (بيرسون)، ثم تم تصحيحه بمعادلة (سبيرمان براون) و ذلك للحصول على ثبات الاستبيان ككل.

جدول رقم (05)

يوضح ثبات الاختبار بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الشفافية الادارية

| معامل الارتباط بيرسون | معامل التصحيح سبيرمان براون | متغيرات<br>مؤشرات احصائية |
|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 0.50                  | 0.66                        | استبيان الشفافية الادارية |

ومن خلال الجدول نلاحظ حساب نصف ثبات الاختبار بمعامل الارتباط (بيرسون)، حيث قدر بـ (0.50)، ثم تم تصحيحه بمعادلة (سبيرمان براون) وذلك للحصول على ثبات الاستبيان ككل، فكانت النتيجة هي (0.66)، وعليه فالاختبار يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2/ طريقة الفاكرومباخ:

وقدرت نتيجة معامل الثبات باستخدام برنامج (SPSS): بـ 0.81، ومنه الاختبار على درجة عالية من الثبات.

6/ الدراسة الأساسية:

1. عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

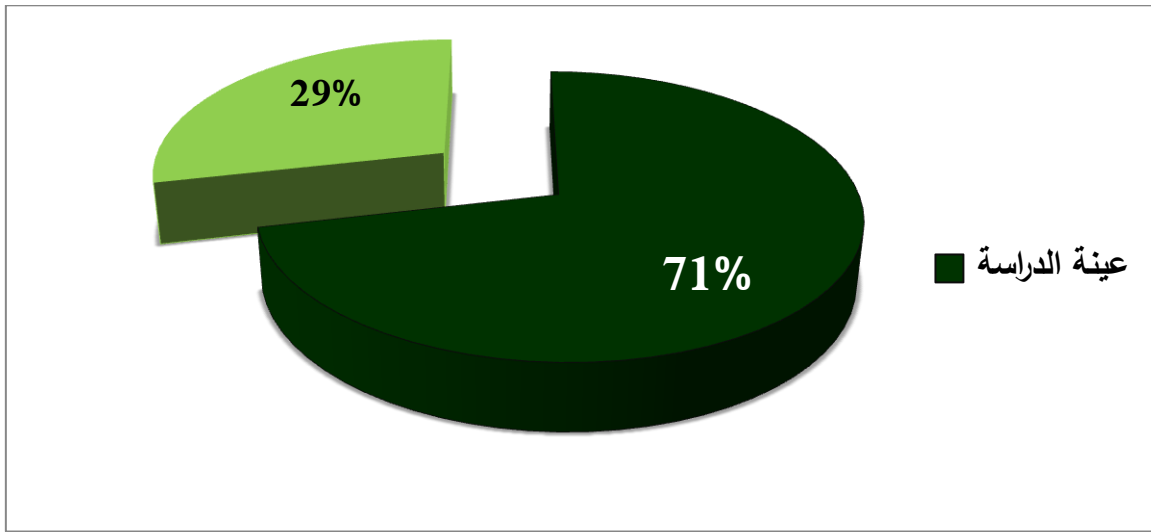
تكونت عينة الدراسة من (100) اداري من الذين يعملون بصفة إدارية ويعقود دائمة غير محدودة المدة ببلدية ورقلة خلال الموسم الجامعي 2014/2015، وممن كانت إجاباتهم كاملة على أسئلة أداة الدراسة، وقد اختيرت هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع مقياس الشفافية الادارية

على عينة الدراسة والتي بلغ عددها (140) أداة، وعند استرجاع أداة البحث بلغ عدد المجيبين (100) إداري، كما هو مبين ف الجدول التالي:

جدول رقم (06)

يوضح نسبة عينة الدراسة الأساسية

| مؤشرات<br>متغيرات | الاستبيانات الصحيحة | الاستبيانات الملغية والضائعة |
|-------------------|---------------------|------------------------------|
| العدد             | 100                 | 40                           |



الشكل رقم (01) يمثل نسبة عينة الدراسة الأساسية

2. وصف أفراد عينة الدراسة:

1.2. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

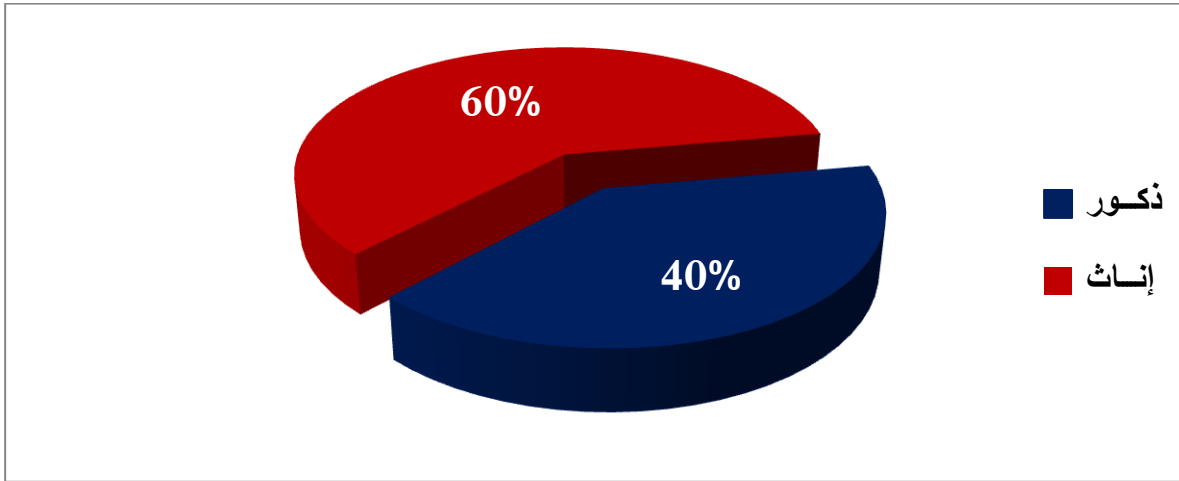
جدول رقم (07)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| النسبة % | عدد الأفراد | مؤشرات<br>متغيرات |
|----------|-------------|-------------------|
| 40%      | 40          | ذكور              |
| 60%      | 60          | إناث              |

من خلال الجدول يتضح أن العينة مكونة من (60) فرداً من أصل (100) إناث أي بنسبة

(60%)، و(40) فرداً ذكور أي بنسبة (40%).



الشكل رقم (02) يمثل نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

2.2. توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

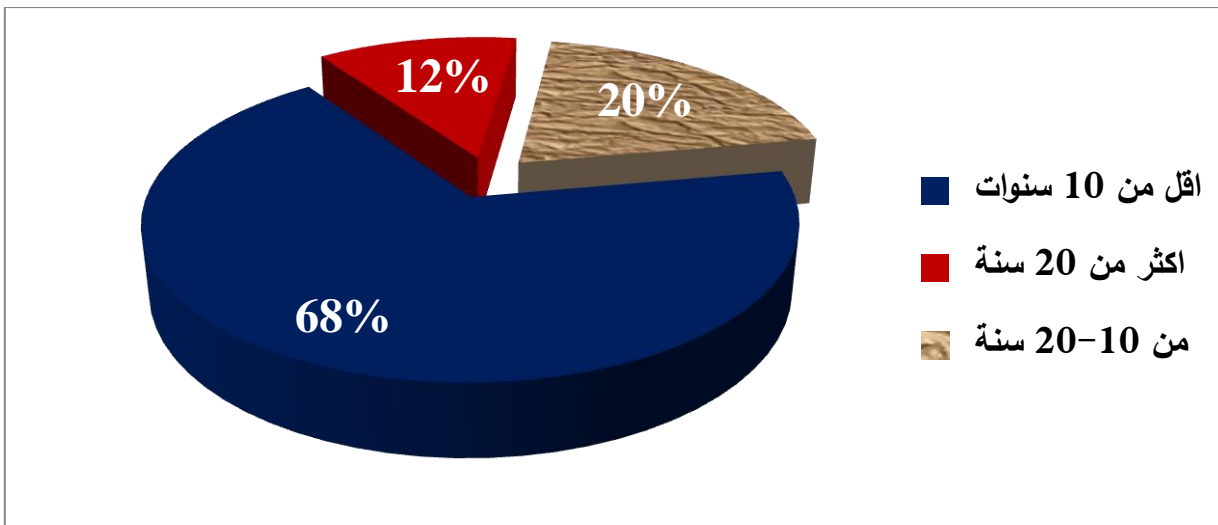
يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

جدول رقم (08)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

| النسبة % | عدد الافراد | مؤشرات<br>متغيرات |
|----------|-------------|-------------------|
| 68%      | 68          | اقل من 10 سنوات   |
| 20%      | 20          | من 10 - 20 سنة    |
| 12%      | 12          | اكثر من 20 سنة    |

من خلال الجدول يتضح أن افراد العينة تتوزع على ثلاث فئات أولها فئة مكونة من (68) فرداً من أصل (100) خبرتهم أقل من 10 سنوات أي بنسبة (68%)، وثاني فئة فهي مكونة من (20) فرداً خبرتهم ما بين 10 إلى 20 سنة أي بنسبة (20%)، اما عن الذين يتمتعون بخبرة لأكثر من 20 سنة كان عددهم (12) فردا اي بنسبة (12%).



الشكل رقم (03) يمثل نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



### 3. الأساليب الإحصائية:

تختلف نتائج البحث في ضوء الأساليب الإحصائية المستخدمة، والتي تحدد مدى دقة النتائج

وموضوعيتها، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الأساليب الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي.

2. الانحراف المعياري.

3. اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات.

4. اختبار تحليل التباين الاحادي (*ANOVA à 1 facteur*) والمقارنات البعدية للمجموعات.

### خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم وصف المنهج المستخدم فيها،

بالإضافة إلى وصف إجراءات الدراسة الاستطلاعية وطريقة اختيار عينتها، كما احتوى على عرض

شامل لخصائص المجتمع وعينة الدراسة الأساسية وطريقة اختيارها، وجاء فيه أيضاً وصفاً دقيقاً لأدوات

جمع البيانات وخصائصها السيكمترية وكذلك إجراءات الدراسة الأساسية بالإضافة إلى وصف العينة من

خلال توزيعها حسب متغير الجنس، وكذا متغير الخبرة.

# الفصل الرابع

## عرض وقرأة ومناقشة وتفسير نتائج

### الدراسة

مبسر

- عرض وقرأة ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الاولى.
- عرض وقرأة ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الثانية.
- عرض وقرأة ومناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الثالثة.

خلاصة

تمهيد:

بعد ما تم التعرض في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية، وبعد تطبيق أدوات جمع البيانات على (100) اداري من اداري بلدية ورقلة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ستعرض وتناقش وتفسر في هذا الفصل حسب ترتيب التساؤلات والفرضيات، وذلك من خلال جداول تضم كل المعطيات الإحصائية، انطلاقاً من الجانب النظري والنتائج التي خلصت إليها الدراسات السابقة.

1. عرض وقراءة نتيجة الفرضية الأولى:

ونصت على وجود مستوى منخفض في ممارسة الشفافية الادارية في بلدية مدينة ورقلة من وجهة نظر اداريها

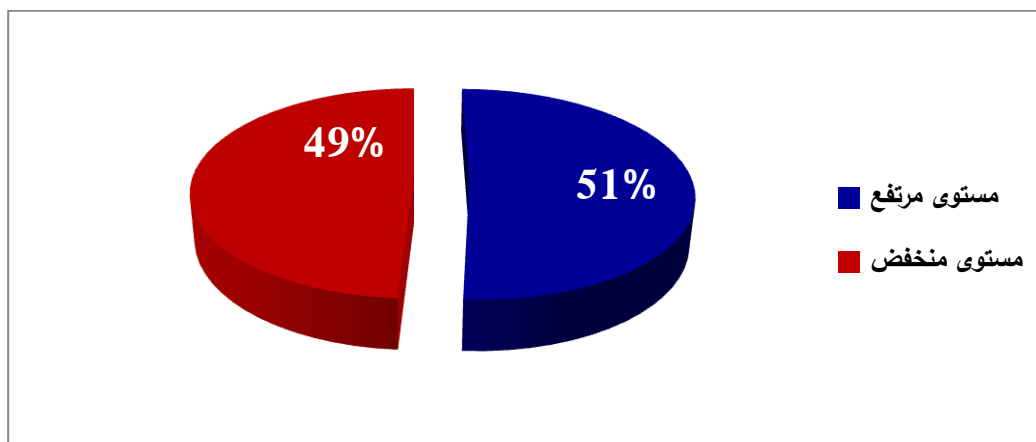
بعد حساب المتوسط الحسابي لدرجات العينة تم الحصول على النتائج المدونة في الجدول الآتي:

جدول رقم (09)

يوضح مستوى ممارسة الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر عينة الدراسة

| النسبة % | عدد الافراد | مؤشرات إحصائية<br>المتغيرات                   |
|----------|-------------|---|
| 51 %     | 51          | مستوى الشفافية الادارية مرتفع<br>$63.05 \leq$ |
| 49 %     | 49          | مستوى الشفافية الادارية<br>منخفض $63.05 >$    |

من خلال الجدول يتضح أن العينة مكونة من (100) فرداً، وأن الافراد ذوي مستوى الشفافية المرتفع قدر عددهم ب(51) فرداً، وأن الافراد ذوي مستوى الشفافية المنخفض قدر عددهم ب(49) فرداً أي أن مستوى الشفافية مرتفع نسبياً.



الشكل رقم (04) يمثل مستوى ممارسة الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر عينة الدراسة وبعد حساب الفروق بين العينتين كانت النتيجة دالة احصائيا كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (10)

يوضح الفروق بين متوسطات درجات الشفافية الادارية من وجهة نظر عينة الدراسة

| مستوى        | درجة الحرية | T     | الانحراف | X     | N  | مؤشرات إحصائية<br>متغيرات |
|--------------|-------------|-------|----------|-------|----|---------------------------|
| دالة<br>0.01 | 98          | 13.30 | 7.11     | 72.15 | 51 | ذوي المستوى المرتفع       |
|              |             |       | 6.84     | 53.57 | 49 | ذوي المستوى المنخفض       |

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي للإداريين الذكور والمقدر ب(72.15) أكبر منه لدى الإداريين الإناث والمقدر ب(53.57)، وبهذا يكون الانحراف المعياري في الفئة الأولى المقدر ب(7.11) أقل منه في الفئة الثانية والمقدر ب(6.34)، وعليه جاءت قيمة  $T$  والمقدرة ب(13.30) عند درجة الحرية (98) و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

وعليه ترفض الفرضية العامة للدراسة والتي تنص على وجود مستوى منخفض في ممارسة الشفافية الإدارية في بلدية مدينة ورقلة من وجهة نظر إدارييها، وتستبدل بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود مستوى مرتفع من الشفافية الإدارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر إدارييها.

### مناقشة وتفسير النتيجة:

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات وبالنظر للنتيجة المتحصل عليها، والتي تنص على مستوى مرتفع من ممارسة الشفافية الإدارية، وذلك راجع الى العديد من المقومات والتي اهمها القوانين والتشريعات التي استحدثتها الحكومة، والتغيرات التي ادخلت على قطاع الجماعات المحلية في إطار الحكم الراشد، فقد حمل القانون الجديد توضيح أدق لصلاحيات المجلس الشعبي البلدي حيث يمارس هذه الصلاحيات بموجب مداوات تخضع لإجراءات وقواعد أكثر شفافية. (58 النظام القانوني للبلدية في الجزائر).

تحديد الهياكل التابعة للبلدية منها الجهاز الإداري والفني للبلدية ووضع نظام جديد للمداوات. كما كرس المشرع في القانون مبدئين دستوريين تضمنتهما المادتين 16 و 31 مكرر من التعديل الدستوري 2008 وهو مشاركة المواطن في تسيير شؤون البلدية، توسيع حق المرأة في تمثيلها السياسي.

وكذا تحسين الخدمات بإدخال الوثائق الالكترونية في الخدمة العمومية للبلديات، الامر الذي سهل من انتقال المعلومة، يقصد بها عملية التكيف مع التحولات من خلال إدخال وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على مفهوم الجودة، مع التركيز على الإدارة بالنتائج وليس الإدارة بالوسائل والأهداف، مساعدة في ذلك من رفع مستوى الشفافية.

كذلك ادخال انماط تنظيمية جديدة تلائم انواع النشاط الجديد الذي يتصدى له الجهاز الاداري والذي لم تكن الاشكال التنظيمية والادارية التقليدية مناسبة لموافاة احتياجاته تنظيميا، وهذا ما تبرزه المادة (125) من قانون البلدية 11- 10 من خلال استحداث منصب الامين العام والتي تنص على أن: " للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الامين العام للبلدية ". وحددت كيفية تعيينه، حقوقه والمهام المنوطة به في المواد (129/128/127) من نفس القانون، حيث نصت على ان :

المادة 127: "تحدد كيفية وشروط تعيين الأمين العام للبلدية عن طريق التنظيم".

المادة 128: "تحدد حقوق الأمين العام للبلدية وواجباته عن طريق التنظيم".

المادة 129: "يتولى الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي:

✓ ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

✓ تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية.

✓ ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط

تسيير المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126 أعلاه.

✓ إعداد محضر تسليم واستلام المهام المنصوص عليه في المادة 68 أعلاه.

يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق

المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات".

كما حرص المشرع في القانون الجديد للبلدية على تداول المعلومات وسهولة تنقلها بين العمال

والمستخدمين داخل البلدية وخارجها، ما توضحه المادة (130).

تنص المادة (130) على أن: "يزود مستخدمو المصالح والمؤسسات البلدية، غير الخاضعين للقانون

الأساسي العام للوظيفة العمومية بقانون أساسي خاص".

واكد التشريع ايضا على ضرورة التكوين و التدريب لعمال القطاع والاستعانة بجهات خارجية ان استدعت الضرورة وهذا ما توضحه المادتين (132/131) من نفس قانون بحيث تنص :

المادة (131): "يستفيد مستخدمو المصالح والمؤسسات البلدية من التكوين وتحسين المستوى طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما"، تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

والمادة (132): "يمكن للبلدية أن تلجأ إلى خدمات خبراء ومستشارين عن طريق التعاقد من أجل إنجاز مهام ظرفية وفق الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما". (الجريدة الرسمية للجمهور للجمهورية الجزائرية، 37: 19)

وكانت هذه النتيجة موافقة لنتيجة دراسة (نعيمة حرب، 2011، 14) غير ذلك فنصت على ان درجة الشفافية الممارسة في إدارة الجامعات الفلسطينية المبحوثة جيدة نسبيا، نظرا للوعي والإدراك التام لأهمية تطبيق مثل هذه الانظمة داخل المؤسسات.

في حين جاءت نتيجة الدراسة الحالية خلاف نتيجة دراسة (محمد الراجحي، 2014: 223)، و التي تؤكد على ان تطبيق الشفافية الادارية ف المؤسسات الاكاديمية الأمنية بدرجة متوسطة حسب إجابات العاملين فيها، ويتأكد ذلك أيضا بنتيجة دراسة (مشرف العمري، 1434، أ) ان درجة ممارسة الشفافية الادارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، كانت متوسطة.

يمكن القول بأن قانون البلدية الجديد 10-11 أرسى مبادئ ومتطلبات البلدية كجماعة إقليمية تركز الديمقراطية الإدارية، وذلك بإشراك الماطنين في تسيير شؤونهم المحلية، من خلال تمتع البلدية بهيئة تنفيذية غير معينة بل منتخبة، وبخاصة اللامركزية في القرار إلا أنه من الناحية التطبيقية ظهر ضعف وعجز البلدية عن أداء مهامها وتدنى مستوى الخدمات، لذلك نعتقد بأن الأسباب الحقيقية لا تكمن في القوانين وإنما هناك أسباب أخرى تتعلق بعدم كفاءة المنتخبين إضافة إلى نقص الموارد المحلية المؤهلة

علمياً وعملياً، هذا ما يؤكد تقرير "منظمة الشفافية الدولية" المعنية بمكافحة الفساد لعام 2014، حيث تراجعت الجزائر 6 مراتب لتحتل المركز 100 في مؤشر مدركات الفساد لعام 2014، بعدما كانت تحتل المرتبة 94 سنة 2013.

([www.transparency.org/cpi](http://www.transparency.org/cpi))

## 2. عرض وقراءة نتيجة الفرضية الثانية:

والتي نصت على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الشفافية الادارية لدى الاداريين باختلاف الجنس.

بعد تطبيق اختبار ( $T Test$ ) للفروق بين المتوسطات حول ابعاد الشفافية الادارية للعينتين غير المتساويتين ( $N_1 \neq N_2$ ) تم الحصول على النتائج المدونة في الجدول الآتي:

### جدول رقم (11)

يوضح الفروق بين متوسطات درجات الشفافية الادارية من وجهة نظر عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

| مستوى<br>الدلالة | درجة<br>الحرية | T    | الانحراف | X     | N  | مؤشرات إحصائية<br>متغيرات |
|------------------|----------------|------|----------|-------|----|---------------------------|
| غير<br>دالة      | 98             | 0.71 | 11.42    | 64.07 | 40 | ذكور                      |
|                  |                |      | 11.82    | 62.36 | 60 | اناث                      |



من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي للإداريين الذكور والمقدر ب(64.07) أكبر منه لدى الإداريين الإناث والمقدر ب(62.36)، وبهذا يكون الانحراف المعياري في الفئة الأولى المقدر ب(11.42) أقل منه في الفئة الثانية والمقدر ب(11.82)، وعليه جاءت قيمة  $T$  والمقدرة ب(0.71) عند درجة الحرية (68) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

وعليه ترفض الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد الشفافية الإدارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر إدارييها تعود لمتغير الجنس.

لتستبدل بالفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد الشفافية الإدارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر إدارييها تعود لمتغير الجنس.

### مناقشة وتفسير النتيجة:

من خلال النتيجة يتضح ان متغير الجنس ليس له التأثير الكبير على درجة ممارسة الشفافية ف بلدية ورقلة من وجهة نظر الإداريين، والذي يرجع الى أن الشفافية الإدارية عبارة عن وضوح ف القوانين والتشريعات اي ان فهم هذه الاخيرة لا يختلف من ذكر أو انثى وهذا جاء موافق لنتيجة دراسة (نعيمة حرب، مرجع سابق: 176) والتي اكدت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الشفافية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وارجعت الباحثة السبب إلى تقارب الدرجات العلمية والخبرات الأكاديمية والمعرفية بالغض النظر عن الجنس. ونفس النتيجة توصل إليها (مشرف العمري، مرجع سابق: أ) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس.

### 3. عرض وقراءة نتيجة الفرضية الثالثة:

والتي نصت على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الشفافية الادارية لدى الاداريين باختلاف الاقدمية.

بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الاحادي (*ANOVA à 1 facteur*) والمقارنات البعدية للمجموعات ( $N_3 \neq N_2 \neq N_1$ ) تم الحصول على النتائج المدونة في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (12)

يوضح دلالة الفروق في متوسطات حول ابعاد الشفافية الادارية من وجهة نظر عينة الدراسة وفقاً لمتغير الاقدمية

| مصدر التباين   | مج المربعات | د. ح | م. المربعات | F       | م. د | القرار الإحصائي |
|----------------|-------------|------|-------------|---------|------|-----------------|
| بين المجموعات  | 8008.176    | 2    | 4004.088    | 106.762 | 0.00 | دالة عند 0.01   |
| داخل المجموعات | 3637.966    | 97   | 37.505      |         |      |                 |
| المجموع        | 11646.142   | 99   | //          |         |      |                 |

من خلال الجدول يتضح أن مجموع المربعات قدر ب (8008.176) ومتوسط المربعات قدر ب (4004.088) بدرجة حرية (2) وهذا فيما بين المجموعات، أما داخل المجموعات فقد قدر مجموع المربعات ب (3637.966) و متوسط المربعات ب (37.505) بدرجة حرية (97) و بهذا يكون المجموع بالنسبة لمجموع المربعات هو (11646.142) ودرجة الحرية هي (99)، وعليه قدرت قيمة (F)

ب (106.762) في مستوى الدلالة (0.00) وهي إذن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha$  (0.01)، مما يدل على وجود فروق بين المجموعات في تقديرهم للشفافية الإدارية في بلدية ورقلة من وجهة نظرهم، ولتحديد الفروق لصالح أي مجموعة من مجموعات الأقدمية (أقل من 10 سنوات - من 10 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة) تم حساب اختبار شيفيه Scheffe' Test للمقارنات البعدية، و الجدول الموالي يوضح النتائج كما يلي:

جدول رقم (13)

يبين نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعة من مجموعات الأقدمية (أقل من 10 سنوات - من 10 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة) لدى أفراد العينة.

| الدالة الإحصائية | احتمال P.value | متوسط الفروق | مؤشرات إحصائية       |                  |
|------------------|----------------|--------------|----------------------|------------------|
|                  |                |              | مجموعات حسب الأقدمية |                  |
| دالة             | 0.000          | - 14.70      | (2)                  | أقل من 10 سنوات  |
|                  | 0.000          | -24.35       | (3)                  | المجموعة (1)     |
| دالة             | 0.000          | 14.70        | (1)                  | من 10 إلى 20 سنة |
|                  | 0.000          | -9.65        | (3)                  | المجموعة (2)     |
| دالة             | 0.000          | 24.35        | (1)                  | أكثر من 20 سنة   |
|                  | 0.000          | 9.65         | (2)                  | المجموعة (3)     |

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة (P.value= 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) أي عند الفروق بين المجموعات الثلاثة، لكن وحسب متوسط الفروق يتضح الفروق في الشفافية الإدارية دالة لصالح المجموعة الثالثة أي الأكثر من 20 سنة.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (12) و الجدول رقم (13) وعليه تقبل الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات الشفافية الإدارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر إدارييها تعود لمتغير الأقدمية.

### مناقشة وتفسير النتيجة:

من وجهة نظر الدراسة ان عامل الخبرة له من التأثير الواضح على درجة الشفافية من وجهة نظر الاداريين وهذا عائد لسبب التعاطي الدائم مع المعاملات الادارية والمعرفة التامة والكبيرة بالقوانين والتشريعات الخاصة بالبلدية.

وقد توافقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الطشة، 2007) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات الالتزام بالشفافية الإدارية المتمثلة في مجال إجراءات العمل والاتصال تعزى لمتغير الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات، وعزى الباحث ذلك إلى عامل النضج الوظيفي عند أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات، إذ أنهم من أصحاب الوظائف العليا، إضافة إلى أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، ويتحملون مسؤولية تطبيق الشفافية في الوزارة.

إلا ان دراسة (نعيمه حرب، 2011: 167) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

### خلاصة الفصل:

من خلال عرض ومناقشة النتائج، تم التحقق من كل فرضيات الدراسة والتي قبلت منها فرضية واحدة حيث اقرت النتيجة الأولى على وجود مستوى متوسط من الشفافية الادارية وهو عكس ما تم افتراضه وبالتالي تمت الإجابة على التساؤل العام للدراسة ورفض الفرضية العامة واستبدالها بالفرضية البديلة، فيما فندت النتيجة الثانية وجود فروق دالة إحصائية في الشفافية الادارية راجعة لمتغير الجنس بين أفراد العينة، وكانت هي الإجابة على التساؤل الفرعي الأول، وعليه رفضت الفرضية الجزئية الأولى، واستبدل بالفرضية البديلة، وقد تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني من خلال النتيجة الثالثة التي أكدت على عدم وجود فروق دالة إحصائية في الشفافية الادارية راجعة لمتغير الاقدمية بين أفراد العينة، وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثانية.

# استنتاج عام

جاءت الدراسة الحالية بهدف التعرف على واقع الشفافية الادارية ببلدية ورقلة من وجهة نظر ادائها، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من الجنس والخبرة على درجة الشفافية لدى الاداريين. وبعد التعرف على مفهوم الشفافية وأهميتها بالنسبة للإدارة، ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة في المؤسسات العمومية بالخصوص، كذلك المساهمة في رفع الانتاجية ومدى تقرب الادارة من المواطن، وبناء على تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على (100) اداري عاملين ببلدية مدينة ورقلة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد مستوى متوسط من الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادائها.
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائية في ابعاد الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادائها تعود لمتغير الجنس.
- ✓ وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادائها تعود لمتغير الاقدمية.

## الإقتراحات

في ضوء النتائج المتوصل اليها في الدراسة الجالية تورد الباحثة عدد من الاقتراحات التي من شأنها أن تسهم في تفعيل ممارسة الشفافية الادارية في بلدية مدينة ورقلة وهي كالاتي:

1. تعزيز الوعي بأهمية الشفافية، والتأكيد على أنها ليست فقط وسيلة لمحاربة الفساد، ولكن هي ايضا احد والوسائل لتحسين و تطوير المنظمة، وكذا الزيادة في الانتاج كما ونوعا.
2. ضرورة استفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإتصال، ومواكبة التطور في هذا الجانب وتطوير شبكة معلومات بين كافة البلديات ومصالحها من اجل الوصول الى اقصى درجات الشفافية.
3. ضرورة تزويد الاداريين والعمال والمواطنين بالمعلومات التي يحتاجونها.
4. اعادة النظر في القوانين والأنظمة والتشريعات غير الواضحة أو فيه الغموض وجعلها في متناول فهم الجميع.
5. هذه الدراسة لم تتناول كل أبعاد الشفافية الادارية لذلك يقترح للدراسات المستقبلية التوسع فيها أو الأخذ بأبعاد أخرى.
6. هذه الدراسة لم تأخذ سوى الخبرة كمتغير ديمغرافي تصنيفي لذلك يقترح للدراسات المستقبلية أخذ المتغيرات الأخرى بعين الاعتبار.
7. كما نقترح في الدراسات المستقبلية العمل على بناء برامج تدريبية من اجل رفع مستوى الوعي بالشفافية الادارية لدى عمال البلدية.
8. الحرص على وجود دورات تكوينية في مجال السلوك التنظيمي من أجل رفع مستوى الشفافية الإدارية.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

1. اخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي(2002)، طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1.
2. بدر محمد الانصاري(2000)، قياس الشخصية، دار الكتاب الحديث، الكويت.
3. بسمة عولمي، تشخيص نظام الادارة المحلية و المالية المحلية في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ع4، 260.
4. الجريدة الرسمية للجمهور للجمهورية الجزائرية، 3 يوليو سنة 2011 م أول شعبان عام 1432هـ، العدد 37، ص19.
5. ذوقان عبيدات وآخرون(2000)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر - عمان.
6. رافيق بن مرسل(2011)، الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة ماجستير غ.م، جامعة مولود معمري-تيزي وزو- الجزائر.
7. طاهر المصري(2000)، الشفافية والاستثمار في الأردن :مؤتمر نحو شفافية أردنية، عمان، مؤسسة الأرشيف العربي.
8. عشاب لطيفة(2014)، النظام القانوني للبلدية في الجزائر، مذكرة ماستر غ.م، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
9. غنيم الطشة(2007)، درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير غ.م، جامعة عمان العربية، عمان.
10. فارس بن علوش بن بادي السبيعي(2010)، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2010م.

11. فرييل هيدي(1983)، الادارة العامة: منظور مقارن، ترجمة محمد القريوتي، المطبعة الاقتصادية- عمان، ط2.
12. ماجدة سليمان ارتيمة (2005)، شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير غ.م، جامعة اليرموك، إربد.
13. محمد الراجحي(2014)، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الامنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها(دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
14. محمد قاسم القريوتي(2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، دائر الوائل للنشر والتوزيع-عمان، ط1.
15. مشرف بن علي عبد الله العمري(1434)، درجة ممارسة الشفافية الادارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما تصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه، جامعة ام القرى.
16. عبد الله الخرايشة (1997)، الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة، الاسبوع العلمي، الأردنني الخامس، المجلد الثاني، عمان، الجمعية العلمية الملكية

### المراجع باللغة الأجنبية :

1. **Longman Business English Dictionary(2009)**, Pearson Education Limited,England,.

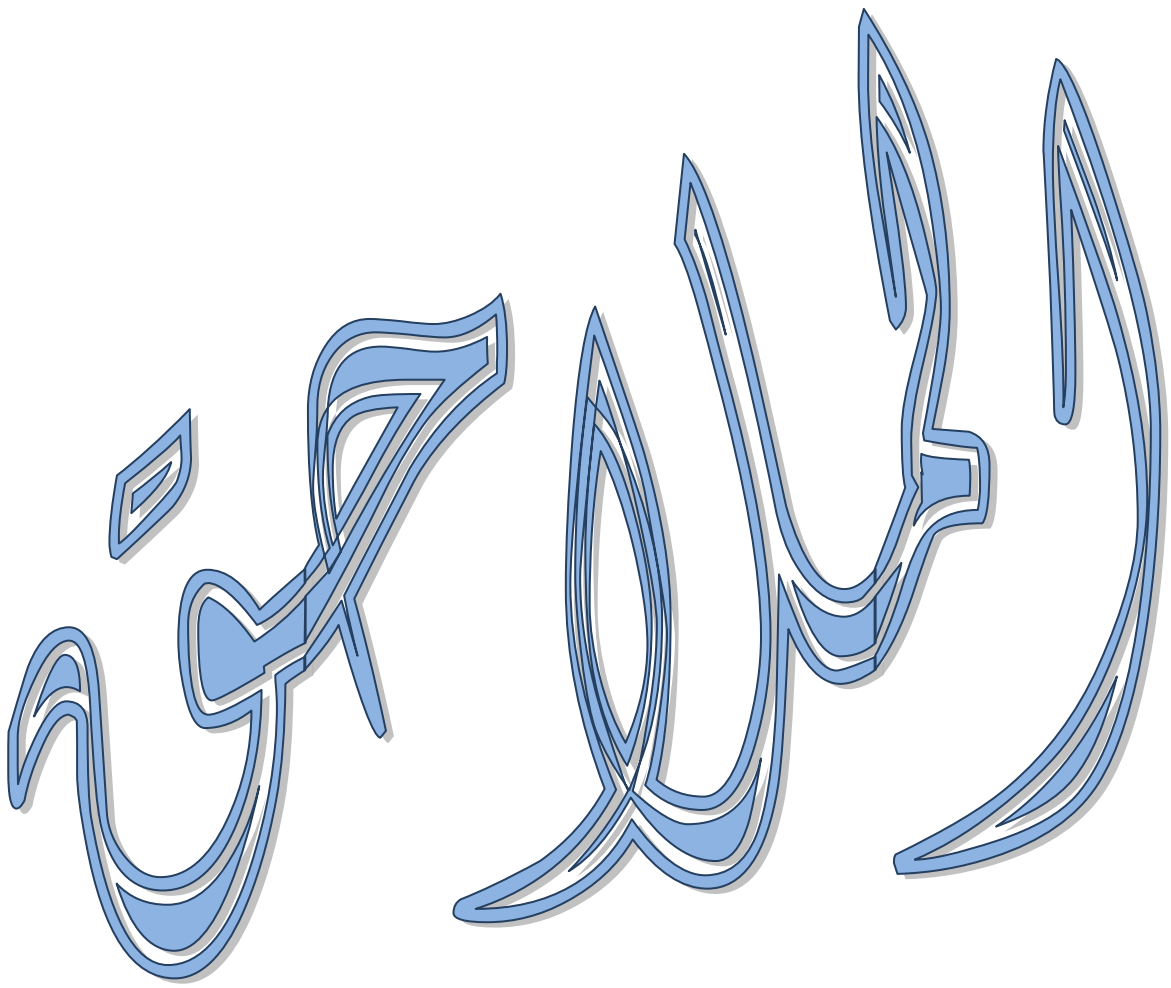
### المواقع الالكترونية:

1. تقرير السنوي للمنظمة العالمية للشفافية، تم الدخول بتاريخ 2015/03/15 على الساعة: 23:35 إلى الموقع الالكتروني:  
[www.transparency.org/cpi](http://www.transparency.org/cpi)

2. بوضياف مليكة رئيس قسم العلوم السياسية جامعة الشلف، الإدارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري

[ar-ar.facebook.com/mihania/posts/171893749605145](https://ar-ar.facebook.com/mihania/posts/171893749605145)





**جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة \_**  
**كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**  
**قسم علم النفس وعلوم التربية**  
**شعبة علم النفس**

**استمارة صدق المحكمين للاستبيان الشفافية الادارية**

**إعداد الطالبة:**

اسم المحكم:.....

بوشمال حورية

الدرجة العلمية:.....

التخصص:.....

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغية تحكيمها وذلك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم النفس التنظيم والعمل، والتي موضوعها حول " واقع الشفافية الادارية في بعض بلديات مدينة ورقلة من وجهة نظر اداريها "، ومن أجل الحصول على النتائج المرجوة نطلب من السادة الأساتذة تحكيم استبيان الإبداع الإداري و الذي يحتوي على اربعة أبعاد هي (الانظمة والقوانين، المعلومات وآليات العمل، المشاركة في صناعة القرار، الاتصال الاداري)، وقد تم بناء هذه الاستمارة استنادا الى استمارة "مشرف العمري"، حيث نهدف من خلاله إلى معرفة الى أي مدى تواجد الظاهرة في بلديات مدينة ورقلة لدى أفراد عينة الدراسة المذكورة أعلاه، ومنه فإننا نرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم حول هذه الأداة من حيث:

- مدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات.
- مدى قياس الفقرة للبعد.
- مدى ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات.
- عدد الفقرات الإجمالي كافي أم غير كافي.
- مدى وضوح المثال التوضيحي.

## 1/ التعريف الإجرائي للشفافية الادارية:

هي جميع العمليات والإجراءات الادارية التي يمارسها المجلس الشعبي البلدي بمدينة ورقلة من اجل ضمان وضوح كافة التشريعات وسهولة فهمها من خلال ابعدها الانظمة والقوانين، المعلومات وآليات العمل، المشاركة في صناعة القرار، الاتصال الإداري وذلك من وجهة نظر اداريين العاملين به.

### التساؤل العام للدراسة:

❖ ما درجة ممارسة الشفافية الادارية في بلديات مدينة ورقلة من وجهة نظر اداريينها؟

### التساؤلات الجزئية:

❖ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الشفافية الادارية لدى الاداريين باختلاف الجنس؟

❖ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الشفافية الادارية لدى الاداريين باختلاف سنوات الاقدمية؟

❖ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الشفافية الادارية لدى الاداريين باختلاف منصبهم الإداري؟

تقبلاً منا فائق الاحترام والتقدير

## 1/ تحكيم الفقرات:

| الرقم                         | الفقرات   | الصياغة اللغوية |           | مدى قياسها للبعد |         | التعديل |
|-------------------------------|---|-----------------|-----------|------------------|---------|---------|
|                               |   | واضحة           | غير واضحة | تقيس             | لا تقيس |         |
|                               |   |                 |           |                  |         |         |
| <b>الانظمة والقوانين</b>      |   |                 |           |                  |         |         |
| 01                            | يوضح م.ش.ب أي غموض يظهر في نص الانظمة والقوانين.                            |                 |           |                  |         |         |
| 02                            | يطلع م.ش.ب اداريه على الانظمة والقوانين فور صدورهما.                        |                 |           |                  |         |         |
| 03                            | يراعي م.ش.ب إمكانيات وقدرات الاداريين عند اصدار القوانين.                   |                 |           |                  |         |         |
| 04                            | يراجع م.ش.ب الانظمة والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات.                  |                 |           |                  |         |         |
| 05                            | يعمل م.ش.ب على تريبط وتكامل القوانين والتشريعات الصادرة.                    |                 |           |                  |         |         |
| 06                            | يحرص م.ش.ب على التنسيق بين الفروع في الانظمة والقوانين.                     |                 |           |                  |         |         |
| 07                            | يعمل م.ش.ب على تحديث القوانين والأنظمة الصادرة.                             |                 |           |                  |         |         |
| 08                            | يحدد م.ش.ب وبدقة واجبات ومسؤوليات الوظائف.                                  |                 |           |                  |         |         |
| <b>المعلومات وآليات العمل</b> |   |                 |           |                  |         |         |
| 01                            | يسمح م.ش.ب بتقييم ادائها من قبل المعنيين دون تعمد اخفاء معلومات.            |                 |           |                  |         |         |
| 02                            | يعمل م.ش.ب على ان تكون آليات العمل الصادرة واضحة.                           |                 |           |                  |         |         |
| 03                            | يقدم م.ش.ب المعلومات الكافية بشفافية لجميع الاطراف ذات علاقة دون طلب منهم . |                 |           |                  |         |         |
| 04                            | يحرص م.ش.ب على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال اساليب متعددة.       |                 |           |                  |         |         |
| 05                            | يوفر م.ش.ب نماذج واضحة للمعاملات وسهلة الاستخدام.                           |                 |           |                  |         |         |
| 06                            | تعد البلدية أدلة ارشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات.                      |                 |           |                  |         |         |
| 07                            | تضع البلدية صناديق خاصة للشكاوى و الاقتراحات في اماكن مختلفة من البلدية     |                 |           |                  |         |         |
| 08                            | تجيب البلدية هن جميع استفسارات المستفيدين التي تقدمها بصراحة ودون تردد      |                 |           |                  |         |         |

المشاركة في صناعة القرار

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 01 | يشارك منسوبو البلدية ف عملية اتخاذ القرارات.                                 |
|  |  |  |  |  | 02 | يتبنى م.ش.ب قراراته في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار. |
|  |  |  |  |  | 03 | تراعي البلدية في قراراتها المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.        |
|  |  |  |  |  | 04 | تعلن البلدية عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.                            |
|  |  |  |  |  | 05 | توضح البلدية للمنسويين مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم.                |
|  |  |  |  |  | 06 | تصدر البلدية قرارات تتناسب مع امكانيات اداريها                               |
|  |  |  |  |  | 07 | تبتعد البلدية عن الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخلها.       |
|  |  |  |  |  | 08 | يراعي م.ش.ب عند اتخاذ القرارات الصالح العام.                                 |

الاتصال الاداري

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 01 | تعمل الجامعة على ايجاد نظام اتصال مفتوح بين منسوبي البلدية ووحداتها التنظيمية.                 |
|  |  |  |  |  | 02 | توفر البلدية قنوات اتصال مفتوحة مع المؤسسات ذات العلاقة.                                       |
|  |  |  |  |  | 03 | تنوع البلدية في وسائل الاتصال بما يناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال.                               |
|  |  |  |  |  | 04 | تستخدم البلدية التسلسل الاداري في الخطابات الرسمية مع الادارات العليا بشكل واضح ودقيق.         |
|  |  |  |  |  | 05 | توفر البلدية قنوات اتصال خاصة بالشكاوى المراجعين   |
|  |  |  |  |  | 06 | تستفيد البلدية من الثروة التكنولوجية في الاتصال بتوظيفها في التعامل مع اطراف الاتصال المختلفة. |
|  |  |  |  |  | 07 | تسمح البلدية لمنسوبيها بمراجعة الادارة العليا حين يواجهون مشكلة في سير معاملاتهم               |
|  |  |  |  |  | 08 | تزود البلدية الاطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.                 |

2/ مدى ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات:

| البدائل | ملائمة | غير ملائمة | الاقتراح |
|---------|--------|------------|----------|
| دائماً  |        |            |          |
| غالباً  |        |            |          |
| أحياناً |        |            |          |
| أبداً   |        |            |          |

3/ عدد الفقرات الإجمالي:

| عدد الفقرات | كافي | غير كافي | الاقتراح |
|-------------|------|----------|----------|
| 32          |      |          |          |

4/ مدى وضوح المثال المقدم:

| الفترة                        | دائماً | غالباً | أحياناً | أبداً | اقتراح البديل |
|-------------------------------|--------|--------|---------|-------|---------------|
| أنجز أعماله بطريقة غير مألوفة |        |        | x       |       |               |

## الاستبيان

سيدي (تي):

في إطار قيامنا ببحث لإعداد مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم النفس التنظيم والعمل، نأمل التكرم بمنحنا جزءاً من وقتكم في تعبئة الاستبانة المرفقة وذلك بوضع علامة (X) في المربع مقابل كل فقرة، وإننا لشاكرين لكم تعاونكم، ونؤكد لسعادتكم بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
نرجو منكم الإجابة على كل الفقرات وعدم ترك أي فقرة بدون إجابة.

مثال توضيحي:

| أبداً | أحياناً | غالباً | دائماً | الفرقة                        |
|-------|---------|--------|--------|-------------------------------|
|       | X       |        |        | أنجز أعماله بطريقة غير مألوفة |

البيانات الشخصية:

يرجى منك سيدي(تي) إفادتنا بهذه المعلومة لأنها مهمة في دراستنا هذه، وهذا من أجل ضمان أكبر مصداقية لنتائجها.

• الجنس : ذكر ( ) انثى ( ) .

• سنوات العمل :

المنصب الإداري:

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

شعبة علم النفس

الاستبيان

أ/ البيانات الشخصية:

يرجى منك سيدي(تي) إفادتنا بهذه المعلومة لأنها مهمة في دراستنا هذه، وهذا من أجل ضمان أكبر مصداقية لنتائجها.

- الجنس : ذكر ( ) انثى ( ) .
- عدد سنوات العمل :
- المنصب الاداري:

ب/ التعليقات:

سيدي (تي):

في إطار قيامنا ببحث لإعداد مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم النفس التنظيم والعمل، نأمل التكرم بمنحنا جزءاً من وقتكم في تعبئة الاستبانة المرفقة وذلك بوضع علامة (X) في المربع مقابل كل فقرة، وإننا لشاكرون لكم تعاونكم، ونؤكد لكم بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نرجو منكم الإجابة على كل الفقرات وعدم ترك أي فقرة بدون إجابة، وفيما يلي مثال توضيح يبين لكم طريقة الاجابة:

مثال توضيحي:

| أبداً | أحياناً | دائماً | الفقرة                         |
|-------|---------|--------|--------------------------------|
|       | X       |        | أنجز أعمالي بطريقة غير مألوفة. |

عند قراءتك لهذه الفقرة ووجدت انها تنطبق عليك أحيانا ضع علامة (X) تحت خانة البديل (أحيانا).



| الرقم | الفقرة   | دائماً | أحياناً | أبداً |
|-------|--|--------|---------|-------|
| 01    | توضح مختلف مصالح البلدية أي غموض يظهر في نص الانظمة والقوانين.                         |        |         |       |
| 02    | تطلع مختلف مصالح البلدية اداريها على الانظمة والقوانين فور صدورهما.                    |        |         |       |
| 03    | تراعي مصالح البلدية إمكانيات وقدرات الاداريين عند اصدار القوانين لفهمها وتنفيذها.      |        |         |       |
| 04    | تراجع مختلف مصالح البلدية الانظمة والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات.               |        |         |       |
| 05    | تعمل مختلف مصالح البلدية على تربط وتكامل القوانين والتشريعات الصادرة.                  |        |         |       |
| 06    | تحرص مصالح البلدية على التنسيق بين فروعها ومصالحها في الانظمة والقوانين.               |        |         |       |
| 07    | تعمل م.م.ب على تحديث القوانين والأنظمة الصادرة.  |        |         |       |
| 08    | تحدد مختلف مصالح البلدية وبدقة واجبات ومسؤوليات الوظائف.                               |        |         |       |
| 09    | تسمح مختلف مصالح البلدية بتقييم ادائها من قبل المعنيين دون تعمد اخفاء معلومات.         |        |         |       |
| 10    | تعمل مختلف مصالح البلدية على ان تكون آليات العمل الصادرة واضحة.                        |        |         |       |
| 11    | تقدم مصالح البلدية المعلومات الكافية بشفاافية لجميع الاطراف ذات علاقة دون طلب منهم .   |        |         |       |
| 12    | تحرص مختلف مصالح البلدية على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال اساليب متعددة.    |        |         |       |
| 13    | توفر مختلف مصالح البلدية نماذج واضحة للمعاملات وسهلة الاستخدام.                        |        |         |       |
| 14    | تعد البلدية دليل ارشادي واضح لخطوات إنهاء المعاملات.                                   |        |         |       |
| 15    | تضع البلدية سجلات خاصة بشكاوي والاقتراحات في اماكن مختلفة من البلدية                   |        |         |       |
| 16    | تجيب مختلف مصالح البلدية عن جميع استفسارات المستفيدين بصراحة ودون تردد                 |        |         |       |
| 17    | يشارك موظفو البلدية ف عملية اتخاذ القرارات.  |        |         |       |
| 18    | تتبنى مصالح البلدية قراراتها في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوع المتعلق بالقرار.  |        |         |       |
| 19    | تراعي البلدية في قراراتها المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.                  |        |         |       |
| 20    | تعلن البلدية عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.                                      |        |         |       |
| 21    | توضح البلدية للموظفين مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم.                           |        |         |       |
| 22    | تصدر البلدية قرارات تتناسب مع امكانيات الاداريين المعرفية والمهنية                     |        |         |       |
| 23    | تبتعد البلدية عن الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخلها.                 |        |         |       |
| 24    | تراعي مختلف مصالح البلدية عند اتخاذ القرارات الصالح العام.                             |        |         |       |
| 25    | تعمل البلدية على ايجاد نظام اتصال مفتوح بين موظفي البلدية ووحداتها التنظيمية.          |        |         |       |
| 26    | توفر البلدية قنوات اتصال مفتوحة مع المؤسسات ذات العلاقة.                               |        |         |       |
| 27    | تنوع البلدية في وسائل الاتصال بما يناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال.                       |        |         |       |
| 28    | تستخدم البلدية التسلسل الاداري في الخطابات الرسمية مع الادارات العليا بشكل واضح ودقيق. |        |         |       |
| 29    | توفر البلدية قنوات اتصال خاصة بالشكاوي المراجعين (المواطنين)                           |        |         |       |
| 30    | تستفيد البلدية من الوسائل التكنولوجية في الاتصال والتعامل مع الاطراف المختلفة.         |        |         |       |
| 31    | تسمح البلدية لموظفيها بمراجعة الادارة العليا حين يواجهون مشكلة في سير معاملاتهم        |        |         |       |
| 32    | تزود البلدية الاطراف المستهدفة من الاتصال بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.         |        |         |       |

الملحق رقم (03) القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين

| اسم المحكم     | التخصص                   | الدرجة العلمية | الجامعة             |
|----------------|--------------------------|----------------|---------------------|
| قنـدوز أحمد    | علم التدريس              | دكتوراه        | قاصدي مباح - ورقلة- |
| غـربي صبرينة   | علم النفس العمل والتنظيم | دكتوراه        | قاصدي مباح - ورقلة- |
| قـوارح محمد    | علوم التربية             | دكتوراه        | قاصدي مباح - ورقلة- |
| خـلاـدي يمينة  | علم النفس الاجتماعي      | دكتوراه        | قاصدي مباح - ورقلة- |
| محجر ياسين     | علم النفس العمل والتنظيم | دكتوراه        | قاصدي مباح - ورقلة- |
| القوقي الهاشمي | علوم التربية             | ماجستير        | قاصدي مباح - ورقلة- |
| دغـة محمد      | علم النفس العمل والتنظيم | ماجستير        | قاصدي مباح - ورقلة- |

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية والمعنونة بواقع الشفافية الادارية ببلدية ورقلة من وجهة نظر إدارييها، إلى معرفة درجة ممارسة الشفافية الادارية في أحد أهم القطاعات الحكومية والهيئات المحلية، وكذا التعرف على الفروق في ممارسة الشفافية ببلدية ورقلة.

ومن اجل تحقيق ذلك تمت صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

ما مستوى ممارسة الشفافية الادارية ببلدية ورقلة من وجهة نظر إدارييها؟  
وكانت نتائج الدراسة بالترتيب كالتالي:

✓ يوجد مستوى مرتفع من الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادارييها.

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية في ابعاد الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادارييها تعود لمتغير الجنس.

✓ وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات الشفافية الادارية في بلدية ورقلة من وجهة نظر ادارييها تعود لمتغير الاقدمية

## Résumé de l'étude

La présente étude, intitulée par la réalité de transparence administrative municipale de la ville de Ouargla du point de vue de ses administrateurs, à savoir le degré de transparence administrative dans l'un des principaux secteurs d'autorités gouvernementales et locales, ainsi que d'identifier les différences dans la pratique de la transparence dans la municipalité de la ville de Ouargla.

Afin de parvenir à cette question principale a été formulée comme suit:

Quel est le niveau de la pratique de transparence administrative municipale à la ville de Ouargla du point de vue de ses administrateurs?

Il ya une moyenne de niveau administratif de la transparence dans la commune de Ouargla du point de vue de ses administrateurs.

Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les dimensions de la transparence administrative dans la commune de Ouargla du point de vue de ses administrateurs appartenant à la variable sexe.

Il existe des différences importantes dans les estimations de la transparence administrative dans la commune de Ouargla du point de vue de ses administrateurs appartenant à l'ancienneté variable.