



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة بـ:

التسيير البيروقراطي الفيبييري بين عقلانية أبعاد الظاهرة البيروقراطية وواقع التطبيق

بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من العمال ببلدية تيارت

من إعداد الطالبتين:

قديان مروة

قمو شيماء

الإشراف الأستاذ:

مرياح مليكة

#### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسة	أستاذة محاضرة أ	عرباوي نصيرة
مشرفا ومقررا	أستاذة محاضرة ب	مرياح مليكة
مناقشا	أستاذة مساعدة أ	بن براهيم دليلة

السنة الجامعية: 2022-2023

## شكر وتقدير

نسأل الله جل جلاله أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم،  
والصلاة والسلام على النبي المختار قدوتنا و على آله وصحبه التابعين له بإحسان إلى يوم الدين

...

نشكر كل من علمنا حرفا و لقننا درسا و أعطانا نصحا و كان نعم الموجه في الإرشادات القيمة  
وروحه الطيبة.

الفضل الأكبر في إنجاز هذا العمل المتواضع الأستاذة المشرفة "مرباح مليكة" ...  
كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام لقبولهم وتفضلهم بمناقشة هذه  
المذكرة و الحكم عليها و على ما سيقدمونه من توجيهات وملاحظات.  
أيضا نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى جميع الأساتذة الذين كانت لنا فرص الأخذ منهم و التعلم  
على أيديهم طيلة مشوارنا الجامعي.  
كما لا ننسا أن نتقدم بالإمتنان لكل من أمد لنا يد العون و لو بجرف في إنجاز هذا العمل  
سواء من قريب أو من بعيد.

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي كانت لي بمثابة المصباح ينير طريقي إلى رمز المحبة والعطاء إلى  
القمة في الوفاء إلى سر وجودي في البقاء من سهرت لأجلي غمرتني بحبها و أرضعتني حولين  
كاملين أمي الغالية أطال الله في عمرها  
إلى رمز الإحترام إلى كل من كان أفضل معلما الذي أعطاني كل شيء دون أن ينتظر جزءا  
ولا شكورا

إلى حبيب قلبي و نور عيوني وسر سعادتي أبي الغالي أدامه الله تاجا فوق رأسي  
إلى النور والكواكب الساطعة التي تنير دربي إخوتي: "خيرة، عبد القادر، مروى، ريان"  
إلى رفيقتي الغاليات: "إيمان، شياء، نيهاد، خيرة"  
إلى بنات خالتي الخليلات: "حسبية، سلاف"  
شياء

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وآله ومن وفى.

أما بعد :

الحمد لله الذي وفقني إلى تمثين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه  
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله أدامهما  
نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني والتي لا تزال الإخوة والاخوات وإلى رفيقات  
المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رعاهم الله ووفقهم.

فاطمة \*\*\*\* شياء \*\*\*\* وهيبة إلى كل قسم علم الإجتماع وجميع دفعة 2023  
جامعة ابن خلدون - تيارت -

مروة

## فهرس المحتويات:

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات:

فهرس الجداول:

ملخص الدراسة:

أ ..... مقدمة:

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4 ..... تمهيد:

5 ..... 1.1 أسباب اختيار الموضوع:

5 ..... 2.1 أهداف الدراسة:

5 ..... 3.1 أهمية الدراسة:

6 ..... 4.1 الإشكالية:

7 ..... 5.1 فرضيات الدراسة:

7 ..... 6.1 مفاهيم الدراسة:

13 ..... 7. الدراسات السابقة:

19 ..... خلاصة الفصل:

### الفصل الثاني: ماهية التنظيم البيروقراطي.

21 ..... تمهيد:

22 ..... أولاً: الأهداف، المبادئ وأنواع التنظيم:

22 ..... 1.1 أهداف التنظيم:

23 ..... 2.1 مبادئ التنظيم:

23 ..... 3.1 أنواع التنظيم:

25 ..... ثانياً: نظريات التنظيم البيروقراطي:

25 ..... 1.2 النظريات الكلاسيكية:

30 ..... 2.2 النظريات الحديثة:

36 ..... ثالثاً: الإتجاهات الجزئية المعاصرة لدراسة التنظيم البيروقراطي:

40 ..... خلاصة الفصل:

### الفصل الثالث: البيروقراطية في الإدارة الجزائرية

42 ..... تمهيد:

43 ..... أولا: تطور التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الجزائرية

43 ..... 1.1 العهد التركي:

43 ..... 2.1 عهد الإستعمار الفرنسي (1830 - 1962)

44 ..... 3.1 بعد الاستقلال

45 ..... ثانيا: أسباب سلبات البيروقراطية بالجزائر:

45 ..... 1.2 الأسباب العامة:

45 ..... 2.2 الأسباب الخاصة:

46 ..... ثالثا: بعض المظاهر السلبية للبيروقراطية في الجزائر:

46 ..... 1.3 الروتين الإداري

46 ..... 2.3 الإهمال وسوء معاملة الجمهور

46 ..... 3.3 الوساطة والمحسوبية

46 ..... 4.3 التبذير والكسب غير المشروع:

47 ..... 5.3 الرشوة

47 ..... رابعا: ماهية الإدارة الالكترونية في الإدارة الجزائرية

47 ..... 1.4 عناصر الإدارة الالكترونية:

47 ..... 2.4 فوائد الإدارة الالكترونية:

48 ..... 3.4 أهداف الإدارة الإلكترونية:

48 ..... 4.4 مراحل الانتقال إلى الإدارة الالكترونية:

49 ..... 5.4 مساهمة الإدارة الالكترونية في التقليل من سلبات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية:

51 ..... خلاصة الفصل:

### الفصل الرابع: النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر

53 ..... تمهيد

54 ..... أولا: مفهوم النموذج المثالي:

54 ..... ثانيا: خصائص النموذج المثالي:

55 ..... ثالثا: مبادئ النموذج المثالي:

56 ..... رابعا: إيجابيات النموذج المثالي:

57	.....	خامسا: نقد النموذج المثالي:
58	.....	خلاصة الفصل :
الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة.		
60	.....	أولا: مجالات الدراسة:
62	.....	ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة:
63	.....	ثالثا: أدوات جمع البيانات:
64	.....	رابعا: عرض وتحليل الملاحظة والإستمارة:
98	.....	- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة:
98	.....	مناقشة وتحليل النتائج في ضوء المقاربات السوسولوجية:
101	.....	خاتمة.....
103	.....	قائمة المراجع:
106	.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول:

- جدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ..... 68
- جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ..... 68
- الجدول رقم 03 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية ..... 69
- جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ..... 69
- جدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية ..... 70
- جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل ..... 70
- جدول رقم (07): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و كيفية الإلتحاق بالعمل ..... 71
- جدول رقم (08): يبين العلاقة بين مدة العمل و الإقتناع بالمهام داخل البلدية ..... 73
- جدول رقم (09): يبين العلاقة بين مصدر تلقي المعلومات والمسؤول عن إتخاذ القرارات ..... 74
- جدول رقم(10): يبين العلاقة بين وجود الرقابة داخل القسم و تعرض الموظف للعقوبة في حالة تأخره ..... 75
- جدول رقم(11): يبين العلاقة بين وجود إحتكاك بين الزملاء و تعويض الزميا في العمل أثناء الغياب ..... 76
- جدول رقم (12): يبين العلاقة بين الإقتناع بالمهام داخل المؤسسة و الشعور بالملل والروتين للقيام بنفس المهام .. 77
- جدول رقم(13) : يبين العلاقة بين تقسيم العمل و مدى تأثير القوانين وتعقد الإجراءات على المواطنين وردود الأفعال ..... 78
- جدول رقم(14): يبين العلاقة بين الوسائل المستخدمة أثناء عملية الإلتصال و أن العمل الإلكتروني إقتصاد للوقت والجهود في البلدية ..... 79
- جدول رقم(15): يبين العلاقة بين تخفيف الضغط عند تطبيق الإدارة الإلكترونية و التقليل من مشاكل الإدارة في البلدية ..... 80
- جدول رقم(16): يبين العلاقة بين كيفية التعامل مع الرئيس المباشر و التعاملات بين العمال بصورة رسمية ..... 81
- جدول رقم(17): يبين العلاقة بين التعرض للعقوبات من طرف الرئيس والإلتزام بأداء الأوامر الموجهة منه ..... 82
- جدول رقم (18): يبين العلاقة بين تناسب التخصص مع منصب العمل و معايير التسيير الفعال ببلدية ..... 83
- جدول رقم(19): يبين العلاقة بين علاقة مع الرئيس المباشر و إحترام التسلسل الهرمي ..... 84
- جدول رقم(20): يبين العلاقة بين تلقي التحفيزات أثناء العمل و الجودة في التسيير ..... 85
- جدول رقم(21): يبين العلاقة بين تلقي التحفيزات و الجودة في تقديم الخدمة للمواطن ..... 86
- جدول رقم (22): يبين العلاقة بين تلقي التحفيز و الجودة في إتقان العمل ..... 87
- الجدول رقم(23): يبين العلاقة بين التحفيز أثناء العمل والجودة من خلال الإنضباط ..... 88
- جدول رقم(24): يبين العلاقة بين تلقي التحفيزات و وجود الجودة في المؤسسة ..... 89

- جدول رقم(25): يبين العلاقة بين الرضا عن أساليب العمل و مؤشرات النموذج المثالي. .... 90
- جدول رقم (26): يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والتصرف في حالة تعطل الكمبيوتر. .... 91
- جدول رقم(27): يبين العلاقة بين وسائل الإتصال المستعملة و التصرف في حالة تعطل الكمبيوتر. .... 92
- جدول رقم(28): يبين العلاقة بين إتقان الإعلام الآلي و التحسيد الفعلي للإدارة الإلكترونية. .... 93
- جدول رقم(29): يبين العلاقة بين التحضير المسبق للمهام و تطبيق الإدارة الإلكترونية. .... 94

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	يبين نموذج ميرتون للبيروقراطية	01
33	يبين نموذج سيلزنيك للبيروقراطية	02
38	يبين نموذج ألفن جولدنر للبيروقراطية	03
39	يبين نموذج الحلقة المفرغة للبيروقراطية	04

## ملخص الدراسة:

يعتقد الكثير من المهتمين ان البيروقراطية ووجودها هي نظرة سلبية في الغدارة ولكن عند الإطلاع والغوص في مضامينها وجوهرها نجدها تحتوي افكارا ذات قيمة علمية قابلة للتطبيق، وأن السلبية في البيروقراطية يعود اساسا إلى الفهم الخاطئ لها. حيث تعبر بشكل كامل عن الاهمية التاريخية التي يمكن ان تتخذها الاعمال كشكل تنظيمي عقلاني.

فدراستنا تهدف إلى معرفة أسباب تحول التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية من تنظيم عقلاني إلى تنظيم غير عقلاني، وكذا معرفة طبيعة الجو السائد داخل الإدارة الجزائرية وكيفية إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى معرفة كيفية إصلاح هذه الإدارة، وهل تطبيق الإدارة الإلكترونية يقلل من المشاكل التي تتخبط فيها الإدارة الجزائرية، وفي الإخير محاولة الوصول إلى الحلول التي تقلل من عوائق ومشاكل البيروقراطية في الإدارة الجزائرية .

تم إستخدام المنهج الوصفي وتطبيقه في الواقع الإمبريقي، إضافة إلى الملاحظة والإستمارة كما تطبقنا لعينة قصدية مكونة من 50 مبحوث .

وبالتالي توصلت دراستنا إلى النتائج الآتية:

- التوظيف في بلدية تيارت يكون عن طريق عقود ماقبل التشغيل ولا يخضع إلى مسابقات .
  - وجود رقابة تنظيمية داخل الاقسام وفرض القوبات على الموظفين وهذا راجع إلى وجود الصرامة في العمل .
  - إحترام التسلسل الهرمي وتدرج الوظائف في البلدية وذلك لإتخاذ القرارات من السلطة العليا .
  - وجود تقسيم للعمل وذلك بتوزيع الأدوار والمراكز وتحديد المسؤوليات .
  - تعتمد بلدية تيارت على التنظيم الرسمي في التعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين. -
  - تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل جزئي بحيث لازالت عمليا الغتصال تتم عن طريق الوسائل الكلاسيكية
- الكلمات المفتاحية:** البيروقراطية، النموذج المثالي ، الإدارة.

**Study summary:**

Many interested people believe that bureaucracy and its existence is a negative view of management, but when perusing and delving into its contents and essence, we find that it contains ideas of applicable scientific value, and that negativity in bureaucracy is mainly due to its misunderstanding, as it fully expresses the historical importance that it can take. Business as a rational organizational form.

Our study aims to know the reasons for the transformation of the bureaucratic organization in the Algerian administration from a rational organization to an irrational one, as well as knowing the nature of the prevailing atmosphere within the Algerian administration and how decisions are taken, in addition to knowing how to reform this administration, and whether the application of electronic management reduces the problems in which the administration is floundering. Algeria, and finally the attempt to reach solutions that reduce the obstacles and problems of bureaucracy in the Algerian administration.

The descriptive approach was used and applied in the empirical reality, in addition to the observation and questionnaire, as we applied to an intentional sample of 50 respondents.

Therefore, our study reached the following results:

- Employment in the municipality of Tiaret is through pre-employment contracts and is not subject to competitions.
- The presence of organizational control within the departments and the imposition of punishments on employees, and this is due to the presence of rigor in work.
- Respecting the hierarchy and grading of jobs in the municipality in order to take decisions from the supreme authority.

The existence of a division of labor by distributing roles and positions and defining responsibilities.

Tiaret municipality relies on formal organization in dealings between chiefs and subordinates.

Partial application of electronic management so that communication is still practically done by classical means.

**Keywords: bureaucracy, ideal model, management.**

# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر الإدارة بأنها العامل الإنساني الذي يدفع البناء التنظيمي ويحركه نحو أهداف محددة، وهي مجموعة القواعد والنشاطات التي تهدف للحصول على الأهداف المخطط لها من خلال العمل أو الجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية والتي تلي رغبة الإدارة في الإنتاج والاستمرار، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

ومن بين مهام الإدارة التي تتعامل بها لتسيير وتنظيم أهدافها هو التنظيم البيروقراطي الذي يعتبر تصور عقلي لخصائص يستخدمها الباحث لمقاربة الواقع. إذ يعتبر محل اهتمام العديد من العلماء في مختلف المجالات، فالتنظيم يعتبر أكثر شيوعاً في وقتنا الحالي بالرغم من التغيرات التي تطرأ في الإدارة من تطور في وسائلها، بحيث بقي التنظيم البيروقراطي خال واقفاً أمام العديد من المؤسسات المختلفة.

فالتنظيم البيروقراطي جاء لتقليص وتسهيل مشاكل الإدارة و أزمتها، فمعظم المؤسسات وخاصة الجزائرية منها لزالت تعاني من عدة عراقيل كسوء التسيير والتنظيم فبالرغم من التطور الموجود في التنظيم البيروقراطي إلا أنه بقي نظرياً فقط ولم يطبق في مؤسساتنا الجزائرية، وظل مرتبطاً بمفهومه السلبي لقضاء المصالح الشخصية كالربا والرشوة... إلخ.

فالجزائر على غرار دول أخرى تسعى لإنشاء أجهزة إدارية تقوم على التسيير الفعال وتحسين أداء الجهاز الإداري ومن بين هذه الأجهزة -الإدارة المحلية- لحل العقدة بين المواطن والإدارة وتقريبها منه.

حاولنا من خلال دراستنا الربط بين التسيير البيروقراطي و المؤسسة الجزائرية لذا قمنا بتقسيم موضوع ما إلى أربعة فصول:

-الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة تناولنا فيه: أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية البحث، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم، المقاربة السوسيولوجية والدراسات السابقة.

-أما الفصل الثاني: احتوى على مدخل إلى نظريات التنظيم البيروقراطي وهي: مبادئ، أنواع وأهداف التنظيم النظريات الكلاسيكية، النظريات الحديثة والمعاصرة للتنظيم البيروقراطي.

-الفصل الثالث: البيروقراطية في الإدارة الجزائرية بحيث تضمن: تطور التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية، سلبيات البيروقراطية بالجزائر، المظاهر السلبية للبيروقراطية والإدارة الإلكترونية عناصرها، فوائدها، أهدافها ومساهماتها في التقليل من سلبيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.

-الفصل الرابع: احتوى النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر من خصائص، مبادئ، إيجابيات ونقد النموذج.

أما الجانب الميداني، يضم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة بدءاً من المجال المكاني والزمني ومنهج الدراسة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، وتم عرض شبكة الملاحظة وعرض نتائج الاستمارة وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات. وفي الأخير تطرقنا إلى خاتمة الموضوع.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

1.1 أسباب إختيار الموضوع

2.1 أهداف الدراسة

3.1 أهمية الدراسة

4.1 إشكالية الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 مفاهيم الدراسة

7.1 المقاربة السوسولوجية للدراسة

8.1 الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعد الإطار النظري للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تطورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه، من خلاله نكون قد وضعنا حدود معينة لمسار البحث، البدء بأسباب اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته وضبط إشكالية البحث التي تعد من أبرز الخطوات وصولا إلى تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

## 1.1 أسباب اختيار الموضوع :

وراء كل موضوع علمي أسباب تنقسم إلى أسباب ذاتية تخص الباحث وأخرى موضوعية تخص ظاهرة البحث في ما يلي الأسباب التي دفعت بنا لتناول لتناول هذه الظاهرة.

### ● الأسباب الذاتية:

- وجود ميل معرفي نحو الموضوع خاصة أنه يتعرض لأهم المشاكل التي تواجه التنظيمات الإدارية.
- الرغبة في التعرف على تجليات هذا الموضوع في الواقع.
- الرغبة في توسع الإطلاع الشخصي و زيادة المعارف المرتبطة بمجال التخصص.
- الرغبة في التعرف على التسيير البيروقراطي في المؤسسات الجزائرية.

### ● الأسباب الموضوعية:

- محاولة دراسة البيروقراطية دراسة علمية وذلك من خلال دراسة طبيعة التنظيم البيروقراطي بكل سلبياته وإيجابياته.
- البحث عن الكيفية التي تتم بها اصلاح تشوهات البيروقراطية و محاولة الحد من تناميها.
- الرغبة في إثراء مكتبة قسم علم الاجتماع برصيد معرفي حول التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية.

## 2.1 أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الرغبة في معرفة طبيعة الجو السائد داخل الإدارة الجزائرية ومعرفة كيفية اتخاذ القرارات وكيف تسير العلاقات الشخصية داخل التنظيم الإداري.
- تهدف إلى معرفة أسباب تحول التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية من تنظيم عقلاني إلى تنظيم غير عقلاني.
- تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية إصلاح الإدارة الجزائرية و هل أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يقلل من المشاكل التي تتخبط فيها الإدارة الجزائرية.
- محاولة الوصول إلى حلول التي تقلل من عوائق ومشاكل البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.

## 3.1 أهمية الدراسة:

- يكتسي موضوعنا أهمية لأنه يبحث بدقة في خلفيات التنظيم البيروقراطي وسيورته التاريخية في الإدارة الجزائرية ومعرفة كيفية تطبيق خصائص التنظيم البيروقراطي وسير العمل.
- محاولة الربط بين التنظيم البيروقراطي والإدارة الإلكترونية، وما طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.
- محاولة القضاء على سلبيات التنظيم البيروقراطي.

## 4.1 الإشكالية :

تتميز المجتمعات المعاصرة بتنظيمات بها المعقدة والمتشعبة نتيجة لزيادة حجم الأعمال والأنشطة التي تؤدي بها مما تطلب معه تفكير الكثير من العلماء المتخصصين سواء في مجال علم الاجتماع أو الإدارة في إيجاد طرق لتحقيق الكفاءة والفعالية المرغوبة في هذه التنظيمات، ومن هذا المنطلق كان لعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" دورا هاما في تسيير هذه المنظمات الإدارية الكبيرة من خلال دراسته للبيروقراطية التي تعتبر من أهم إسهاماته وإهتماماته بالقول: «إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وأحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية». فقد مرت فترة كان لتطبيق المفهوم السيئ للبيروقراطية أثر على تشويه سمعتها إلى أن نظرية "فيبر" بريئة من كل هذه الإتهامات الخاطئة، بحيث خلصت هذه الإسهامات الرائدة له إلى صياغة النموذج المثالي للبيروقراطية بإعتباره طريقة عقلانية رشيدة في الإدارة قد نجد لها نظيرا في الواقع، فقد استعان به "فيبر" في وضع تصنيفات للفعل والعلاقات الاجتماعية والجماعية واعتبارها نموذجا تعد السلطة عنصرا جوهريا بالنسبة له، إذ أنها بمفهوم أوسع ذلك التنظيم الضخم في المجتمع المعقد والمتحضر، وقد أشار "فيبر" من خلال نظريته بوجود علاقات للسلطة في مختلف المنظمات يمنح من خلالها الأفراد صلاحيات إصدار الأوامر إلى الآخرين، والبيروقراطيين هم أولئك الأفراد إلى الآخرين، والبيروقراطيين هم أولئك الأفراد العاملون بالإدارات والذين تم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الإختصاصات والواجبات والمسؤوليات. وقد تعرضت هذه النظرية إلى الكثير من الإنتقادات التي تعترض على أفكاره مشيرة إلى أن الواقع هو أكثر تعقيدا ولا يمكن وصفه بالاستعانة بنموذج موحد، لكن لا تأخذ هذه الإنتقادات بالحسبان ونظرا للصعوبات والمشاكل التي يتعرض لها التنظيم كن "لفيبر" هم الوحيد الوصول الى الطرق المثلى لتحقيق الكفاءة والفعالية لعل أهمها: تقسيم العمل التخصص، التسلسل الهرمي، تحديد نطاق الإشراف، ملغية بذلك الطابع الشخصي ومعتمدة على الموضوعية في مختلف العمليات الإدارية. فان معظم الدول على اختلاف درجاتها وإنظمتها تهتم بالإدارة بإعتبارها العمود الفقري والعصب الرئيسي لجميع النشاطات فهي محل مراهنة لتنمية المجتمع، فقد حاولت الدول الغربية أن تخلق إدارة قوية ذات كفاءة عالية وطبقت ذلك على مستعمراتها وهذا ما حدث مع فرنسا التي جعلت من الادارة الجزائرية بمثابة جهاز في خدمة السلطة الاستعمارية، لكن مع حصول الجزائر على استقلالها وجدت نفسها تتخبط في مشاكل إدارية كإنعدام الإطارات اللازمة ووجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الإدارية، إن هذه الوضعية المخرجة التي مرت بها الجزائر جعلت الإدارة تفتح باب التوظيف على مصارعيه، وفي ظل هذه الظروف نجد أن فئة لا بأس بها استغلت تلك الفترة لخدمة مصالحهم الشخصية، مستغلين التوجه البيروقراطي الجديد الذي اتبعته الدولة الجزائرية ما أنتج انحرافات

بيروقراطية كثيرة كالرشوة، المحسوبية والوساطة وهذا ما سبب سوء فهم هذا التنظيم، وعليه بات من الضروري البحث والتنقيب في هذا الموضوع لمعرفة التسيير البيروقراطي في المنظمة الجزائرية، وضمن هذا الإطار تندرج إشكالية البحث حول محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي:

"ما هو واقع تطبيق التسيير البيروقراطي بالمنظمة الجزائرية؟"

أما الأسئلة الفرعية كانت على النحو التالي:

(أ) ماهي خصائص البيروقراطية العقلانية العلمية، وماهي الخصائص المغلوطة بالتنظيم الجزائري للبيروقراطية؟

(ب) هل تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التقليل من المظاهر السلبية للبيروقراطية؟

(ت) كيف يسهم النموذج المثالي في التسيير الفعال بالمنظمة الجزائرية وما هو واقع تطبيقه؟

## 5.1 فرضيات الدراسة:

(أ) الفرضية العامة: التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية يؤدي إلى مشاكل وانعكاسات سلبية على المواطن والموظف في آن واحد .

(ب) الفرضيات الجزئية :

- التطبيق المغلوط لبعض خصائص التنظيم البيروقراطي بالمنظمة الجزائرية يؤدي إلى تحوله من تنظيم عقلائي إلى تنظيم غير عقلائي.

- يسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في التقليل من المظاهر السلبية للبيروقراطية بالمنظمة الجزائرية.

- تسهم الدقة والسرعة في العمل في التسيير الفعال للمنظمة الجزائرية.

## 6.1 مفاهيم الدراسة:

**1.6.1 مفهوم التنظيم:** يعرفه "موني": يشير التنظيم إلى أكثر من كونه الإطار العام للبناء الذي تقوم عليه المؤسسة

أو المنظمة، باعتبار البناء الكامل الذي يجمع ووظائفه المترابطة كما يبدو أثناء العمل، كما يشير إلى تناسق جميع هذه

العوامل في تعاونها عند تحقيق الهدف.<sup>1</sup> وفي رأي "آلن" هو الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي

<sup>1</sup> عبد الله محمد، عبد الرحمان: "إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية"، دط، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 139.

يوضح المسؤوليات والسلطات وينشئ العلاقة التنظيمية وذلك لغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع.

كما تتشابه هذه التعريفات السابقة لمفهوم التنظيم مع تعريف "روبرت فورد" و زملائه للتنظيم على أنه ((جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من اجل تحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

إذ أنه يعتبر وسيلة للإنجاز وليس هدفا بحد ذاته والآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد و فعال وهو أمر لا بد من تحديد معايير لقياس جودته أو فعاليته.<sup>3</sup>

وقد شرح "علي محمد عبد الوهاب" كلمة "التنظيم" ووجد أنها تعني شيئا "وظيفة وشكل، فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم تمكنهم من تحقيق أهداف محددة ومعروفة لدى الجميع، أما الشكل فهو هيكل التنظيم ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد.<sup>4</sup>

### أما تحديدا الاجرائي

التنظيم هو عملية ادارية تهتم بتجميع المهام و الأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات، والتنسيق بين هذه الأنشطة و الأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.

### 2.6.1 مفهوم البيروقراطية:

يشير المعنى الغوي للمصطلح (البيروقراطية) إلى سلطة المكتب أو (الإدارة عن طريق الموظفين)، ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية، ويرجع ذبوع وانتشار المصطلح في العلوم الاجتماعية إلى التعريف الكلاسيكي الذي قدمه العالم الألماني "ماكس فيبر" لهذا المفهوم، والذي لم يشر فيه إلى أي مضامين سلبية،

<sup>1</sup> محمد رسلان، الجيوسي: "الإدارة علم وتطبيق"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص89.

<sup>2</sup> طلعت، إبراهيم لطفي: "علم إجتماع التنظيم"، د ط، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص

<sup>3</sup> محمد قاسم، القريوتي: "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص49

<sup>4</sup> نعيمة محي الدين: "واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية"، (المجستير، علم إجتماع المنظمات والمناجنت)، جامعة أبو القاسم سعد الله، كلية

وانما كان يقصد به الإشارة الى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة.<sup>1</sup> "الأستاذ محمد محمود عامر فرغلي" يرفض أن يفصل البيروقراطية عن البيروقراطيين، فهي عبارة عن تنظيم إداري له خصائصه الإنسانية والفنية ويقوم هذا النظام من خلال أفراد مختارين بموضوعية يدركون حدود دورهم باستخدام إمكانيات التنظيم، المتمثل في الموارد والقواعد والتعليمات، استخداما واعيا لتحقيق الأهداف العامة بأقصى كفاءة ممكنة.<sup>2</sup>

ويرتبط مفهوم البيروقراطية ارتباطا وثيقا بمفهوم دعم البيروقراطية أو التحول نحوها ويستخدم هذا المفهوم الأخير لتحليل قواعد النظام وإجراءاته الداخلية التي يحترمها أعضاء التنظيم.

وقد وضع "بلاو" و"سكوت" مفهوم التحول نحو البيروقراطية للإشارة إلى تلك الجهود التي تهدف إلى الحفاظ على التنظيم أكثر مما تهدف إلى إنجاز أهدافه.

وإذا كان مفهوم البيروقراطية يستخدم لتحليل العمليات الادارية في التنظيمات، فان مفهوم دعم البيروقراطية أو التحول نحو البيروقراطية يشير إلى العملية التي يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمي لخصائص البيروقراطية بصورة مستمرة.<sup>3</sup>

وتعد البيروقراطية أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث وخاصة في المجتمعات الصناعية، وذلك على الرغم من أن كثيرا من الناس يميلون إلى استخدام كلمة البيروقراطية للإشارة إلى التنظيمات الحكومية فقط، أو إلى الروتين أو التعقيدات المكتبية.<sup>4</sup>

### أما تحديدنا الاجرائي

البيروقراطية هي السلطة التي يمتلكها الموظف بحكم منصبه، وهي سلطة شرعية تعمل على تنظيم العمل والسهر على تحقيق أهداف الإدارة، وتتميز أحيانا بالروتين وتعقد الإجراءات.

**3.6.1 مفهوم التنظيم البيروقراطي:** التنظيم البيروقراطي فيعرفه "فيبر" بأنه: "نموذج من الهيمنة الشرعية - العقلانية تبنى فيه السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سبق ذكره، ص 37

<sup>2</sup> عمار بوحوش: "دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مدونة برج بن عزوز، ص 13

<sup>3</sup> علم الاجتماع، جامعة باتنة، قسم العلوم الاجتماعية، 2012، ص 20، سميرة، لغويل: "البيروقراطية في التنظيم- بين الرؤى النظرية و الإمبريقية-"، أطروحة دكتوراه

<sup>4</sup> طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سبق ذكره، ص 38

الشخصية ويجعل السلطة ممارسة لصلاحيه مثبتة قانونا، والطاعة وتنفيذ الأوامر لا تعود إلى شخص الرئيس الإداري إنما تعود إلى اللوائح القانونية التي تستند إليه سلطاته.<sup>1</sup>

وفي تعريف اخر لماكس فيبر **max weber**: بأنه ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وأثره على سلوك وأداء العاملين، وهي عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل، والتخصص الوظيفي وذلك بعيد عن كل ما هو ذاتي.<sup>2</sup> ويعرف "ميشال كروزي" التنظيم البيروقراطي من خلال المدخل الإنساني حيث ربط بين تطور البيروقراطية وتضاءل الحرية الفردية، فهي بالنسبة له: "مكونة من دوائر الدولة يعمل بها موظفون معينون ومنظمة بشكل تسلسلي وتعتمد على سلطة حاكمه."<sup>3</sup>

#### أما تحديدنا الاجرائي :

التنظيم البيروقراطي هو تنظيم عقلاني يستند إلى القوانين والقواعد الرسمية والاجراءات الموضوعية وذلك من خلال الابتعاد ممارستها بأساليب تلغي الولاءات الشخصية لكن أحيانا هذه القوانين تصبح جامدة وتسبب الروتين والجمود وتعطل المصالح.

**4.6.1 مفهوم العقلانية:** وضع فيبر أن مفهوم العقلانية أو الترشيده له معاني عديدة فهو أسلوب معين من التفكير وتحليل العالم الواقعي بمزيد من الرؤية النظرية للمفاهيم المجردة بل يتضمن مزيدا من الانجازات الدقيقة المتخصصة وأسلوب معين في الحياة ذو أسلوب رتيب ومنظم.<sup>4</sup>

كما استخدمه في علم الاجتماع للإشارة إلى نمط معين من السلوك الرشيد الذي يحدد الوسائل والغايات في مقابل السلوك العاطفي والتقليدي، وقد ذهب "فيبر" إلى أن خضوع الحياة الاجتماعية لتنظيم دقيق ومتقن وسيطرة الحساب الدقيق في الاقتصاد، وتطبيق المناهج العلمية في مجالات الإنتاج هي جميعا مظاهر للعقلانية التي تعتبر من أهم اتجاهات المجتمع الغربي الحديث.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار إبراهيم أبرش دهام: "التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع2، 2008، ص 1.

<sup>2</sup> محي الدين، نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص18

<sup>3</sup> إبراهيم أبرش: "علم الاجتماع السياسي، دط، دار الشروق، الأردن، 2008، ص177

<sup>4</sup> عبد الله محمد، عبد الرحمن: "النظرية في علم الاجتماع، النظرية الكلاسيكية"، دط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص279

<sup>5</sup> تيزرة، حنان: "علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر"، (شهادة الماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل)، جامعة قسنطينة، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، 2013، ص38

## أما تحديدا الإجرائي:

هي طريقة التفكير والسلوك المستمد من العقل والمنطق الذي يقوم به الفرد في أي مؤسسة من أجل الوصول للأهداف المسطرة بأقصر الطرق وبأخف الأضرار.

**5.6.1 مفهوم الإدارة:** هي فن توجيه أنشطة العاملين نحو هدف مرسوم و يمكن تعريفها أنها العامل الانساني الذي يدفع البناء التنظيمي ويحركه نحو أهداف محددة.

يقول "فريدريك تايلور" في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1920، أن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها، أما "هنري فايول" فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.<sup>1</sup> فالإدارة عملية خلاقة تتطلب قدرات ومهارات قيادية لتجميع الجهود والموارد المتاحة تجاه الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن عملية الإدارة بعض العناصر مثل وجود هدف أو أهداف أو النتائج.<sup>2</sup>

## أما تحديدا الاجرائي:

هي التي تقوم بعملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف.

**6.6.1 مفهوم الإدارة الالكترونية:** هي إدارة بل ورق فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق، ولكن لا نستخدمه بكثافة، ولكن يوجد الأرشيف الالكتروني والأدلة والمذكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.<sup>3</sup>

تعتبر الإدارة الالكترونية مدخل إداري حديث يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات، للقيام بالوظائف الإدارية ونبجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الأنترنت في تقديم الخدمات في شكل الكتروني بالإضافة إلى تبادل المعلومات في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات و رفع كفاءة الإنتاج وفعاليتها داخل المنظمة.<sup>4</sup>

## أما تحديدا الاجرائي:

<sup>1</sup> ثروت، مشهور: "إستراتيجيات التطوير الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2010، ص13

<sup>2</sup> طلعت، ابراهيم لطفي، المرجع السابق، ص 56

<sup>3</sup> المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة 01، دار الراية، عمان، 2009، ص145 بشار، الوليد:

<sup>4</sup> منتوري نرمان هادية، محمد قلابي: "الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية ونماذج البيروقراطية"، البيروقراطية الإلكترونية بين المرونة والتعقيد،

هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب والتقليل من الأوراق واختصاراً للجهد والوقت.

**7.6.1 المقاربة السوسولوجية للدراسة:** يعتبر الإقتراب السوسولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف دالة البحث السوسولوجي إن صح القول، وبما أن التنظيم عبارة عن بناء، إذ يمكن أن نمثله كنسق يضم سلسلة من المتغيرات وأن ما يصيب أحدهما حتماً سيصيب الآخرين، لذا فإن التنظيم بناء إنساني يحتوي على جماعات إنسانية مهيكلية تضم أعضاء يطورون إستراتيجية خاصة ويهيكلونها في إطار علاقات.<sup>1</sup>

وسعيًا من لوضع موضوعنا في إطاره النظري وضمن مقارنة نظرية تجسد هذا الموضوع، فقد إعتدنا على المقاربة البنائية الوظيفية بحيث إهتم روبرت ميرتون بالمنظمة من خلال دراساته حول البيروقراطية في إطار النظرية البنائية، ويتجلى ذلك بتبنيه لبعض المفاهيم بفهم المنظمة وتحليله لبعض مشاكل البيروقراطية التي تعاني منها المنظمة، ومن بين هذه المفاهيم يمكن الإشارة إلى الوظيفة الظاهرة، الوظيفة الكامنة والمعوق أو الخلل الوظيفي، وفي معرض دراسته للمنظمات ركز ميرتون على أربعة مسائل أساسية ومتداخلة تتعرض وتعاني منها هذه المنظمات وهي: مسألة البيروقراطية، تقديس القواعد والقوانين، مسألة الشخصية البيروقراطية ومسألة تغيير الأهداف.<sup>2</sup>

كما إعتدنا على دراسة ميشال كروزي في التحليل الإستراتيجي الذي يهتم كيفية بناء الأفعال الجماعية إنطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، إذ إعتدت مساهمة كروزي على معطيات واقعية حيث تكمن من تجميع بيانات عن طبيعة العمل وتركيب القوى العاملة والمواقف الإنتاجية والحالة المعنوية للعاملين وانتهى إلى تصور عام عن طبيعة البيروقراطية التي يرتبط مفهومها الشائع في الأذهان بصورة الموظف البيروقراطي الذي لا يملك سوى تطبيق حرفي للقواعد والإجراءات والتعليمات، ويشير كروزي أنه يتبنى هذا المفهوم عن البيروقراطية، وقام بدراستها على أساس أنها ظاهرة الروتين والجمود في التنظيمات محاولاً تحديد مصدرهما في سياق ربط مشكلة البيروقراطية بالإطار الحضاري والثقافي العام بالمجتمع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محي الدين، نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 42

<sup>2</sup> حميد شاوش، "في النظريات السوسولوجية في التنظيم: النظرية البنائية الوظيفية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02 أم البواقي، 2021 (من 415 إلى 428)، ص 420

<sup>3</sup> العايب كمال، "دلالات وأبعاد الظاهرة البيروقراطية في سوسولوجيا التنظيمات"، مجلة المعيار، العدد 62، سكيكدة، 2021، (من 779/762)،

## 7. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة بعنوان: "التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية" \_دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تنمية الموارد البشرية.

من إعداد الطالبة صباح أسابع سنة "2006\_2007"

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية، والتي تتمحور حول السؤال الرئيسي الآتي:

هل الإعتماد على التنظيم البيروقراطي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإدارية؟

الإشكالية السابقة أدت إلى طرح أسئلة ثانوية وهي:

➤ هل وضوح اللوائح، والإجراءات المعتمد عليها في التنظيم وتسيير شؤونه من شأنه تطوير مهارات الموظفين؟

➤ هل الإعتماد على تقسيم العمل سيزيد من كفاءة الموظفين؟

➤ هل قيام كل موظف بجزء معين من العملية الإدارية سيزيد من قدراته على الأداء؟

➤ هل توفر الأجهزة يؤدي إلى تطوير القوى الذهنية للعاملين، ومن ثمة رفع مستوى الأداء الإداري؟

➤ ما هو تأثير توزيع السلطة داخل التنظيم على كفاءته؟

وللإجابة على هذه التساؤلات وظفت الفرضيات الآتية:

الفرضية العامة: يؤدي التنظيم البيروقراطي إلى تحقيق الكفاءة الإدارية.

### الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: يؤدي وضوح اللوائح و الإجراءات إلى تطوير المهارات للموظف البيروقراطي.

الفرضية الثانية: كلما زاد التخصص كلما إرتفع الأداء الإداري.

الفرضية الثالثة: يؤدي الإعتماد على تقسيم العمل داخل التنظيم الإداري إلى زيادة الكفاءة الإدارية.

الفرضية الرابعة: يؤدي توفر الأجهزة إلى تطوير القوى الذهنية للعاملين للتحسين و التطوير في الأداء الإداري.

الفرضية الخامسة: توزيع السلطة داخل التنظيم من شأنه تدعيم كفاءته.

وعليه فإن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

✓ إن وضوح اللوائح، وفهم الموظفين لمختلف القوانين من شأنه أن يجعل هذا الأخير يدرك إدراكا تاما لمسؤوليته، وما

هو منوط به فيؤديه بعناية وكفاءة عالية.

✓ تتوفر مديريات مجال الدراسة على مجموعة من الأجهزة والأدوات إلا أنها غير كافية لأداء العمل بالشكل المطلوب وهذا ما تعاني منه أغلبية الإدارات الجزائرية رغم كثرة الطلب وارتفاع الشكاوي المتكررة للموظفين إلا أن أموال الخزينة توجه لأغراض أخرى متجاهلين أهم مطلب.

✓ يشعر أغلب العمال بأن الأجهزة لا تتحكم في عملهم بحيث لا يمكنهم الإستغناء عنها فهي جزء من العمل في حد ذاته تمكن من تأديته بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.

✓ تعد الرقابة ضرورة من ضرورات السير الجيد للعمل، حيث يقوم رؤساء المصالح بالمراقبة والإشراف على عمل مرؤوسيهـم.

✓ يتميز سلوك الإداريين بأنه تعسفي لا يؤدون عملهم كما يجب، لا يحترمون مواعيد العمل، ويتأخرون في أداء العمل.

**تقييم الدراسة الأولى:** من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة مدى تأثير التنظيم البيروقراطي على الكفاءة الإدارية و محاولة إزالة الغموض عن مفهوم التنظيم البيروقراطي، إذ هدفت إلى معرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية المثالية مع تلك التي تبناها التنظيم البيروقراطي الجزائري والهدف من معرفة كيفية تطوير قدرات الموظفين والوصول إلى أنجع السبل لرفع مستوى كفاءتهم، وهذه الدراسة تتفق مع دراستنا من ناحية معرفة طبيعة التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية، كما اتفقت من الجانب الميداني وتطبيقها لنفس العينة (العينة العشوائية الطبقية)، كما استخدمت المنهج المسح الشامل وأدوات جمع البيانات (الملاحظة، الإستمارة، المقابلة) وهذا ما وصلت إليه هذه الدراسة أن موظفي المؤسسة مجال دراستها يحاولون بذل جهدهم للقيام بعملهم، إلا أن الظروف غير المواتية تؤثر على كفاءتهم فتكثر شكاوهم.

**الدراسة الثانية:** الموسومة بالعنوان الآتي: تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة إدارة الجماعات الإقليمية والمحلية 2015-2016، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، من إعداد الطالب: حرشاو مفتاح، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية على النحو الآتي: - كيف تساهم البيروقراطية في التأثير على مسار تحسين الخدمة العمومية في الجزائر؟ ومن هذا المنطلق قام الباحث بطرح الأسئلة الفرعية وهي:

1. ما المقصود بالبيروقراطية؟ وماهي مظاهرها؟

2. ما مفهوم الخدمة العمومية؟ وإلى ما يعزى فشل الجهاز الإداري في تقديم خدمة عمومية في المستوى المطلوب؟

3. ماهي أهم الآليات القانونية والمؤسسية التي يمكن أن تساهم في تطوير وتحسين الخدمة العمومية على مستوى الأجهزة الحكومية؟.

أما فرضيات الدراسة هي كالتالي:

- يعكس حجم اللوائح والقوانين التنظيمية في النظام الإداري الجزائري حرض السلطة السياسية على المحافظة المستمرة لوحدة البناء الهيكلي الإداري وهذا ما أنتج التصادم الواضح بين سياسة الحكومة في تحسين الخدمة العمومية مع الإجراءات البيروقراطية المطلوبة.

- كلما قامت السلطات بإصلاحات الجهاز البيروقراطي أدى ذلك إلى إصلاح الخدمة العمومية.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: \_على اعتبار أن الإجراءات البيروقراطية موجودة فإنه من خلال الدراسة الحالة والتي تمت على مستوى مصلحة البناء و الهندسة بمديرية البناء والتعمير من خلال المعالجة الكمية والكيفية لطريقة تسوية الملفات الإدارية فقد لوحظ أن التعقيدات البيروقراطية ما تزال مصاحبة للعمل الإداري من خلال كثرة الوثائق المطلوبة بالرغم من بعض الإصلاحات التي تمت على مستوى المنظومة القانونية.

- كما تعد الإمكانيات البشرية غير المؤهلة من بين أهم العوامل المؤثرة على السير الحسن للخدمة العمومية وهذا ما تم ملاحظته عند دراستنا للإجراءات البيروقراطية المصاحبة لتسوية ملفات عقود التعمير بصفة عامة و يرجع السبب في ذلك إلى صعوبة فهم بعض النصوص القانونية المنظمة لعمل المصلحة المكلفة بهذه العملية.

**تقييم الدراسة الثانية:** تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من ناحية موضوع الدراسة وكلاهما يسعى للمعرفة البيروقراطية وتأثيرها على مؤسساتها ومحاوله معرفة العراقيل التي تعيق الجهاز الإداري أثناء تأدية مهامه، إذ أنها تتشابه مع دراستنا ميدانيا ولكن ركزت على مصلحة البناء والتعمير لأن هذه المصلحة تعد الأكثر ارتباطا بالخدمات التي يطلبها المواطن وقياس مدى تأثير الإجراءات البيروقراطية على تحسين الخدمات العمومية، بحيث تشابهت مع دراستي بإتباع نفس المنهج وهو المنهج الوصفي لوصف وتحليل البيروقراطية كظاهرة إجتماعية وأهم نظرياتها، كما استخدمت هذه الدراسة الأدوات المنهجية الملاحظة والمقابلة فقط لم تستخدم الإستمارة على عكس دراستي كما تم إستخدام مقترين للدراسة وهما المقترح القانوني ومقترح البيروقراطية.

**الدراسة الثالثة:** هي رسالة ماجستير في علم إجتماع المنظمات والمناجنت من إعداد الطالبة: "حبي الدين نعيمة" بجامعة أبو القاسم سعد الله الموسومة بعنوان: واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية \_دراسة ميدانية لبلدية درارية 2016-2017.

تحاول الدراسة الإجابة عن الإشكالية التي تتمحور حو السؤال الرئيسي الآتي:

- ماهو واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية؟ وينقسم إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

➤ هل التطبيق السيئ لبعض خصائص التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية أدى إل تحول هذا التنظيم من تنظيم عقلاي إلى تنظيم غير عقلاي؟

➤ هل تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التقليل من مظاهر السلبية للبيروقراطية؟

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

-التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية يؤدي إلى مشاكل و انعكاسات سلبية على المواطن .

الفرضيات الجزئية وهي :

-التطبيق السيء لبعض خصائص التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية أدى إلى تحوله من تنظيم عقلاي إلى غير عقلاي .

- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في التقليل من المظاهر السلبية للبيروقراطية.

❖ توصلت إلى النتائج الآتية: -تدني المستوى التعليمي للموظفين، ولكن هم المسيطرين على مختلف مناصب العمل في البلدية، وبهذا المستوى التأهيلي هم غير قادرين على قيادة قاطرة التغيير والتطور الذي تنادي به الجماعات المحلية.

- تداخل في المهام وعدم احترام صلاحيات وواجبات كل موظف وهذا راجع إلى ضعف الرقابة، فالمسؤولين يتكون كل موظف يعمل كما يشاء كما أن المسؤول ليس له شخصية قيادية تفرض فرض سلطتها وتضمن السير الحسن.

- ما زال الموظفين يتواصلون مع مسؤوليهم عن طريق الوسائل الكلاسيكية وانحصار وسائل الإتصال الحديثة عند المستويات القيادية.

- بلدية درارية تطبق الإدارة الإلكترونية التي أصبحت أمر حتمي على الإدارات الجزائرية نتيجة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم ومواكبة التطورات ونحن في عصر السرعة والدقة في الأداء.

**تقييم الدراسة الثالثة:** يمكن أن نقدم تعليقا على هذه الدراسة حيث يمكن أن نقول أن هذه الدراسة من أهم الدراسات، لما تمتاز به من جودة ونوعية في الطرح والتحليل السوسولوجي من خلال تناول الواقع البيروقراطي المطبق في المؤسسات الجزائرية وهذا ما تناسب مع موضوع دراستنا بحيث تسعى إلى نفس الأهداف المشتركة، والرغبة في معرفة طبيعة الخصائص التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي التي وضعها ماكس فيبر وهل هي تتشابه مع المعمول بها في الإدارة الجزائرية، ساعدتنا هذه كثيرا في فهم موضوع دراستنا وفهم بيروقراطية ماكس فيبر فهما دقيقا، ما مكنا في

الإستفادة من كيفية إستخدام المنهج والأدوات المعتمد عليها كالأستمارة والملاحظة التي ساعدت الباحثة بجمع البيانات والكشف عن تفاصيل الظاهرة البيروقراطية، كلاهما استخدم المنهج الوصفي واعتمدت الباحثة الوصف الكمي والكيفي معاً، إذ تشابحت مع دراستنا ميدانياً و طبقت على نفس المؤسسة (البلدية) فهذا الموضوع مقارب جداً لموضوعنا.

**الدراسة الرابعة:** دراسة من إعداد الطالبة: سميرة لغويل حول البيروقراطية في التنظيم – بين الرؤى النظرية و الإمبريقية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر " باتنة" 2012 \_دراسة ميدانية بلمصالح الولاية لولاية تبسة\_

إنطلقت الباحثة من طرح الإشكال الآتي:- كيف يمكن اكتشاف الوظائف الظاهرة و الكامنة للبيروقراطية في التنظيمات ؟

تمحورت الفرضيات كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات العينة حول البيروقراطية و السلطة.  
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات العينة حول البيروقراطية وإتخاذ القرار.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات العينة حول البيروقراطية و الإتصال.  
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والأداء.  
نتائج الدراسة المتوصل إليها:

إن السلطة في هذه التنظيمات هي سلطة الفحوات القانونية و سلطة المنصب و سلطة المعلومات و سلطة التحالفات و معيار تقسيمها هو الجانب القانوني و السوسيو مترى (العلاقات الإجتماعية).

● تجاهل دور الإنسان الفرد وتأثيراته الشخصية وأهدافه الذاتية بما في ذلك ميولاته وقيمه في التشخيص والتحليل والممارسة.

● تغفل دور الجماعات والعلاقات اللارسمية والإتصالات الجانبية التلقائية بين العاملين وبينهم وبين المتعاملين.

● انخفاض مستوى الأداء والإنجاز، وذلك من خلال إحلال الأهداف الفرعية محل الأهداف العامة للمنظمة وتقديس اللوائح والأنظمة.

● انعدام وجود الثقافة التنظيمية من خلال السلطة أو إتخاذ القرارات أو الإتصال وهذا ما يؤثر على الأداء.

● كثرة التعقيدات الناتجة عن تعدد المكاتب والتعليمات.

**تقييم الدراسة الرابعة:** عاجت هذه الدراسة البيروقراطية كظاهرة تنظيمية معقدة على اعتبار أن هناك أبعاد (نفسية، سياسية، إجتماعية...) تتفاعل فيما بينها و تتطلب من الناحية المنهجية دراسة وتحليل، بحيث طرحت نظريات التنظيم البيروقراطية ظرحا سوسيولوجيا نقديا، لتحقيق الغرض العملي وهو محاولة المقارنة بين ما هو نظري وهل له تواجد على المستوى الإمبريقي، فهذا الموضوع مقارب جدا لموضوعنا لأنه يسعى إلى تحقيق نفس الأهداف من خلال إيجاد آليات للتعامل مع البيروقراطية على مستوى التنظيم للحد من الضغط المتواجد في المؤسسات الجزائرية، وإعطاء صورة واقعية عن هذا التنظيم، كما تتشابه مع دراستنا من حيث المنهج كلاهما تنتمي إلى الدراسات الوصفية ومن حيث الأدوات المنهجية استخدمت (الإستمارة والملاحظة) واختارت العينة العشوائية البسيطة وجرت دراستها الميدانية في المصالح الولائية بينما دراستنا كانت جزءا منها .

### خلاصة الفصل:

في ختام الفصل الذي قدمنا فيه مجموعة من العناصر المنهجية التي كانت بمثابة تمهيد لما سيتم عرضه في الجانب النظري والميداني، ويمكن القول أنه ساعدنا في فهم هذه الدراسة بشكل مباشر، كما أن هذا الفصل كان نقطة بداية لدراستنا الذي مهد لفصول نظرية و تطبيقية والتي سنتناول الجزء الأول من عنوان دراستنا "التسيير البيروقراطي الفييري بين عقلانية الظاهرة البيروقراطية وواقع تطبيقها بالمؤسسة الجزائرية" دراسة نظرية تطبيقية.

## الفصل الثاني: ماهية التنظيم البيروقراطي.

تمهيد:

أولاً: الأهداف، المبادئ و أنواع التنظيم.

1.1 أهداف التنظيم .

2.1 مبادئ التنظيم.

3.1 أنواع التنظيم.

ثانياً: نظريات التنظيم البيروقراطي:

1.2 النظريات الكلاسيكية:

- روبرت ميشلز

- لينين

-ماكس فيبر

-كارل ماكس

2.2 لنظريات الحديثة:

-روبرت ميرتون

-فيليب سيلزنيك

-بيتر بلاو

-ألفن جولدنر

ثالثاً: الإتجاهات المعاصرة لدراسة التنظيم البيروقراطي.

-ميشال كروزي

-أنتوني دوانر

حلاصة

## تمهيد:

إن التنظيم البيروقراطي إرتبط بالمفكر "ماكس فيبر" الذي إختلف مع باحثين آخرين في فهم موضوع البيروقراطي وكان هناك إختلاف في الآراء فيما بينهم و تداخلات فيما يتعلق في تساؤل كل واحد منهم ومحاولة إيجاد إجابة مناسبة لهما.

وبذلك نجد بروز عدة نظريات التي حاولت فهم التنظيم البيروقراطي الذي يعتبر موضوع صعب إيجاد حل له، بحيث هناك عدة نظريات مختلفة تبنت هذا الموضوع كالنظرية الكلاسيكية لماكس فيبر وروبرت ميشلز وغيرهم وأما النظريات الحديثة لروبرت ميرتون، فيليب سيلزنيك وجولدرن وآخرون، كما تناولت الإتجاهات المعاصرة هذا التنظيم كميشال كروزيو أنتوني دوانز... إلخ، إذ أننا أشرنا قبل النظريات إلى أهداف التنظيم، مبادئه وأيضاً أنواعه.

## أولاً: الأهداف، المبادئ وأنواع التنظيم

### 1.1 أهداف التنظيم:

- تحديد واضح للإختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية، وكذلك للوظائف التي تتكون منها بحيث يتعين لكل دائرة أو قسم إختصاصات وعلاقات معينة مع الدوائر والأقسام الأخرى، كما يتحدد لكل وظيفة و لشاغلها من الموظف، الواجبات الأساسية والفرعية والعلاقات بالوظائف الأخرى وبالموظفين الآخرين العاملين في الوحدات الإدارية الأخرى.<sup>1</sup>
- تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء و الموظفين في الوحدات الإدارية في المنظمة، بحيث يتم التداخل أو حصول أي نوع نزاع أم صراع في الصلاحيات.
- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وكذلك بين الموظفين أنفسهم بحيث يعمل كافة الموظفين كفريق عمل واحد وليس كمجموعات عمل منفصلة عن بعضها.<sup>2</sup>
- تحقيق رقابة إدارية فعالة على أداء الأعمال في المنظمة.
- توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة تشجع على التعاون بين الموظفين العاملين فيها.
- مل بناءً على الهيكل التنظيمي.
- د- مبدأ الوظيفية:** التنظيم يبنى على الوظائف و الأنشطة وليس على الأفراد، لأن التنظيم خلق ليستم.
- هـ- مبدأ تحديد المسؤولية:** يجب التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد في التنظيم، يعني تحديد مسؤولية كل فرد أمام رئيسته المباشر عن إستخدام السلطة المفوضة إليه، لأن المسؤولية لا تفوض وإنما يظل الرئيس الذي فوض السلطة مسؤولاً عن الأداء.
- و- مبدأ التعادل بين السلطة والمسؤولية:** حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- ز- مبدأ وحدة الهدف:** بحيث يكون للمنظمة هدف محدد، ولكن من الضروري تقسيم الهدف الأساسي إلى أهداف جزئية حتى يسهل تحقيقه بشرط أن يكون بينهم اتساق.
- ر- مبدأ وحدة الإشراف:** بحيث يتلقى الفرد أوامره من رئيس إداري واحد وإليه يرفع تقاريره.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة: "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، ط2، دار وائل، الأردن، 2012، ص166-167

<sup>2</sup> ثروت مشهور: "إستراتيجيات التطوير الإداري"، مرجع سابق، ص109-110

م- مبدأ التنسيق: إن التنسيق بين عناصر العمل المختلفة في المنظمة من شأنه أن يمنع الإزدواجية في العمل والتأخير في إنجاز المهام.<sup>1</sup>

- تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتوفرة و الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية.

## 2.1 مبادئ التنظيم

أ- مبدأ وحدة الأمر: يعني أن يتلقى الموظف الأوامر من طرف رئيس واحد، و كل مرؤوس مسؤول عن أعماله أمام رئيس واحد فقط.

ب- مبدأ تدرج العلاقات أو السلطة: يعني أن هناك تسلسل في إصدار الأوامر، لا بد من توضيح إتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل بما يسمح بانسياب الأوامر وتدققها كاملة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناه في أسرع وقت.<sup>2</sup>

ج- مبدأ تقسيم العمل: عوض أن يقوم الفرد بأداء العمل وحده يكون هناك التخصص، بحيث يكون تقسيم العمل بناء على الهيكل التنظيمي.

## 3.1 أنواع التنظيم

1.3.1 التنظيم الرسمي: نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر ويعتقد

بارنارد أن هناك ثلاث أساسيات للتنظيمات الرسمية وهي صفات مميزة للتنظيمات الرسمية ومنها:

- القدرة على الإتصال بين الأفراد الواقعين على شتى خطوط التنفيذ أية كانت مراكز السلطة و المسؤولية التي يحتلوها داخل الجهاز الإداري.

- وجود الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه.

- أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

2.3.1 التنظيم غير الرسمي: وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية التي تنشأ و تنمو وتستمر

بين أفراد التنظيم نتيجة وجودهم في مكان واحد هو مكان العمل ( مثل وجودهم في غرفة أو قسم واحد أو وحدة

واحدة)، والتنظيم الغير رسمي كما عرفه "بيتر بلاو" هو ذلك التنظيم الإجتماعي الذي يهتم بتحليل العلاقات

والتفاعلات والتناقضات التي تحدث بين أعضاء الجهاز الإجتماعي من ناحية وبينهم وبين الإدارة من ناحية أخرى،

أما "بارنارد" هو التعبير عن مجموع الإتصالات والإحتكاكات والتفاعلات الشخصية كما يعبر عن المجموعات المترابطة

من الأشخاص.

<sup>1</sup> محي الدين، نعيمة، مرجع سابق، ص 46\_47

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح، الصيرفي: "مبادئ التنظيم والإدارة"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 203

❖ **طبيعة التنظيم غير الرسمي:** أكد "بارنارد" بأن التنظيمات الرسمية تولد دائما منظمات غير رسمية والسبب الأساسي في ذلك هو أن المنظمة دائما تولد عندما يقوم المسؤولون بتنظيم الخريطة التنظيمية وعند ذلك تكون معالماتهم بتشكيل من إدارة تلك المنظمة وتحتوي المنظمات غير الرسمية على مجموعة من البشر في إدارة ما والمكون الرئيسي لهذه الإدارة هو نظام لتقييم العاملين من حيث عاداتهم وتقاليدهم وأخلاقهم وطبيعتهم والسلطة التي تنتج عن المكونات التنظيمية السابقة، ونجد أن التنظيمات الغير رسمية تختلف عن التنظيمات الرسمية لأنها تشكل حكومة غير مرئية و التي تعتمد القوة إلى تراقب النشاطات جميعها.<sup>1</sup>

#### ❖ أسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية:

- الرغبة في الإنتماء إلى الجماعات.
- الرغبة في تأمين الأمن و الحماية.
- الرغبة في الحصول على بعض المزايا النسبية مادية أو معنوية.
- الرغبة في الحصول على المساعدة والنصح والإرشاد.
- الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز نفوذ أو كبار الموظفين.
- يتكون التنظيم غير الرسمي لسد الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم الرسمي على مثلها.

#### ➤ مقارنة بين التنظيم الرسمي والغير رسمي:

- ينطلق التنظيم الرسمي من مبدأ تقسيم العمل والنشاطات، ويؤدي لظهور الشكل رسمي والخرائط التنظيمية.
- أما التنظيم غير الرسمي فيتمثل بالطريقة أو الأسلوب الذي ستقوم فيه الإدارة بربط وجمع هذه النشاطات معا.
- حجم التنظيم الرسمي أكبر من حجم التنظيم غير الرسمي، والسبب يعود إلى العضوية في التنظيم الرسمي مفروضة على الأعضاء أما في التنظيم غير الرسمي غير مفروضة.
- يساهم التنظيم الرسمي في وصف فتوات الإتصال التي تربط بين المستويات التنظيمية من القمة إلى القاعدة، أما التنظيم غير الرسمي يعني من خلال التنظيم الرسمي تتكون علاقات شخصية بين أفراد التنظيم رأسيا وأفقيا تؤدي إلى ظهور هذا التنظيم.
- يتصف التنظيم الرسمي بالإستقرار، بينما يتصف التنظيم غير الرسمي بعدم الإستقرار النسبي.

<sup>1</sup> بشار الوليد: " المفاهيم الإدارية الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 170

- تتركز السلطة في التنظيم الرسمي في القمة ويتم تفويضها أسفل التنظيم في حين أنها تتبع من القاعدة في التنظيم غير الرسمي يسمى بنظرية قبول السلطة.

- يركز التنظيم غير الرسمي على الوظائف والسلطة تتدفق من الأعلى إلى الأسفل والإعتبارات تملئها المنظمة، فإن الوصف رسمي للوظيفة تحدد دور الفرد، والتنظيم الرسمي يتمثل بتركزه على الأفراد أولاً والسلطة تتدفق من أسفل إلى أعلى أي يقوم الأفراد التابعون بإعطائها للقائد.<sup>1</sup>

### كيفية دمج التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي في إدارة واحدة:

الإدارة عليها فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي حيث أنه بإمكان التنظيم غير الرسمي التي يرى في عدة نواحي منها: "السرعة في الإتصال وتحسين نوعيته وإمكانيات تبادل المعلومات مفيدة للعمل وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد" وخلق روح الفريق بين الأفراد والعاملين و تسهيل عملية تنسيق الأفراد في المنظمة وإيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه وتحفز له لزيادة إنتاجه. وإذا لم تفهم الإدارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعي الإدارة ومهامها ذلك عن طريق العديد من الرسائل مثل بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير وتطور وتسوية عملية الإتصال وتخفيض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها، وقال "تايلور" بأن التنظيم غير الرسمي شر لا بد من القضاء عليه لأن العاملين في رأيه يسخرونه لمقاومة الإدارة بينما مدارس أخرى ترى إكتساب هذا التنظيم لجانب الإدارة والإستفادة منه في دعم فروع التنظيم الرسمي.<sup>2</sup>

### ثانياً: نظريات التنظيم البيروقراطي:

#### 1.2 النظريات الكلاسيكية:

• روبرت ميشلز: قدم " روبرت" قانونها الشهير المسمى بالقانون الحديدي لأوليغاركية الذي نص على أن كافة التنظيمات الكبرى الحديثة تكشف لنا عن إتجاه أوليغاركي واضح إذ أن كل تنظيم لا بد من أن ينقسم إلى أقلية تشغل أوضاع الرئاسة و التوجيه، مع أغلبية تخضع لحكم الأقلية ودعم فكرته بدرائة البناء داخل الحزب الإشتراكي الألماني الديمقراطي إلى حد ما إذا كان أو ليغاركيا تسيطر عليه أقلية معبرة وبين أن التنظيمات الكبيرة في معظمها

<sup>1</sup> بشار الوليد: " المفاهيم الإدارية الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 171\_172

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 174

تشهد نموًا في جهازها الإداري و هذا يبعدها عن تحقيق الديمقراطية الحقيقية بداخلها وعن نظريته عن البيروقراطية والأوليغارشية أشار إلى أن التنظيمات الكبرى لا تتيح فرصة تحقيق الديمقراطية الداخلية. ويرجع لسببين هامين:

- أن الديمقراطية الحقيقية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق بإتخاذ القرارات والإشراف عليها و هذا صعب المنال للعدد الهائل من الذين يشغلون مناصب إدارية

- تعقد المشكلات التنظيمية وحاجاتها إلى خبرة فنية متخصصة و تدريب راقي على نظم الإدارة و إتخاذ القرارات، الأمر الذي لا يتوافر إلا لدى عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يشغلون مراكز إدارية و فنية عالية.<sup>1</sup>

ويضيف كذلك أن الخصائص البنائية للتنظيمات هي التي تدعم مراكز القوة و تجعلها منحصرة في يدي الأقلية وهي القادة، ويرجع هذا إلى التسلسل الرئاسي وسهولة الإتصال في قمة التنظيم، لأنهم من تتوافر لديهم المعلومات ويتخذون القرارات ويناقشون الأمور الخاصة بالتنظيم، سواء الأمور الداخلية أو الخارجية. حيث أن المستويات الإدارية العليا هي الوحيدة التي تعتبر من العوامل التي تجعل القائد مستقرا في مركز القوة الذي يشغله، لأنه هو من يتحكم في زمام الأمور وأي محاولة لزعزعته يقضي عليها. إذن القائد هو من يعمل على إيجاد نظام سياسي داخلي ليحكم الأقلية.<sup>2</sup>

#### • لينين lenin

نرى أن "لينين" يتفق مع "كارل ماركس"، ولكن طور بعض الأفكار وأضاف عناصر جديدة، ويرى أن تأسيس الديكتاتورية البروليتاريا سيؤدي تدريجيا إلى إختيار البيروقراطية لأنها من المهام الرئيسية للثورة. وعليه حدد "لينين" مراحل هذا الصراع في دراسته عن الثورة والدولة.

#### مراحل الصراع:

أولا: من الضروري أن يتوافر لدى موظفي الخدمة المدنية اللياقة و القدرات اللازمة، بحيث يمكن إلغاء بعض الوظائف. ثانيا: أن يهبط مرتب موظف الخدمة المدنية إلى مستوى الأجر العادي. ثالثا: وأخيرا لم تخلق الظروف التي تمكن الأفراد في الدولة من تبادل مهمة القيام بالأعمال الرقابة و المحاسبة بعد تبسيطها إلى أبعد حد.

و اكتسبت كتابات "لينين" أهمية خاصة بعد ثورة عام 1917، بحيث دفعته ظروف المجتمع إلى إعطاء صورة واقعية للبيروقراطية فالتنظيم البيروقراطي لم ينهار و إنما إزداد نموا، و السبب حسب "لينين" يعود إلى عدم نضوج الإشتراكية،

<sup>1</sup> داود معمر: "منظمات الأعمال الخواطر والمكافأة، طبعة 1، دار الكتاب، مصر، 2006، ص 148-149

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن: "علم الاجتماع التنظيم"، الطبعة 2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 199

و يرى أن ذلك سوف يتحقق بصورة آلية لما يصل المجتمع على مرحلة النمو الإقتصادي، بمعنى أن إزدهار حركة التصنيع من شأنها خلق أسس موضوعية يمكن الإعتماد عليها في القضاء على البيروقراطية.<sup>1</sup>

ماكس فيبر (max weber) (1864-1920):

**الحرية و المبادأة:** عبارة عن التصرف بناء على نسق مستقر بصورة نسبية من القواعد و اللوائح، و قد بين و اهتم بدراسة تأثير هذه التنظيمات البيروقراطية على وجود حرية الفرد، إذا بين أنها زيادة حدة تقييم العمل قد أدت إلى إختيار شخصية العامل، بالإضافة إلى المركزية في سلسلة التنظيمات المختلفة التي أصبحت تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الفعالية، مما أدى إلى فرض قيود على حرية الفرد الكامنة و على التلقائية التي يتصف بها.

-و البيروقراطية كما يراها "فيبر" هي نفوذ و سلطات غدارة لمن يمسك بدقة التنظيم البيروقراطي، و هذا يقضي على أساليب الديمقراطية وعليه فإن وجهة نظر "فيبر" قد أثير على العديد من علماء التنظيم المحدثين. كما يرى أن نمو الديمقراطية قد يؤدي إلى القضاء على المساواة وتكافؤ الفرص و هي من أهم مبادئ الديمقراطية حسب رأيه.

-و عموماً فإن "فيبر" قد أشار إلى النتائج السلبية التي تصاحب التحول نحو الديمقراطية، و خصوصاً ما يتعلق بالديمقراطية والحرية الفردية، وهذه النظرة التشاؤمية تشير إلى تركيز خطته الثالثة على العناصر الرسمية التي تتألف منها وجه البيروقراطية الرسمي، و إهمال خطته للعناصر غير الرسمية التي تتألف منها وجه البيروقراطية الرسمي مع العلم إلى هذه العناصر تنتشر داخل التنظيم الصناعي.<sup>2</sup>

-و لقد تبنى "فيبر" مدخلا تاريخيا مقارنا للتعرف على ظاهرة البيروقراطية في الحضارة الغربية، و تحليلها كظاهرة إجتماعية معقدة التأثير في البناء المجتمعي الكبير و تتأثر به، فدرس البناءات البيروقراطية في الحضارات الأخرى ثم قارنها بالتنظيمات البيروقراطية الحديثة و ذلك من خلال إدراكه للعلاقات السببية للاختلافات بين هذه البناءات البيروقراطية وما كانت عليه قبل ذلك بالفعل، فلقد كانت المشكلة الرئيسية التي بنى عليها نموذج المثالي للبيروقراطية هي كيف

<sup>1</sup> صباح أسابع: "التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية"، (شهادة ماجستير، علم الاجتماع)، جامعة منتوري قسنطينة، معهد علم إجتماع و الديمغرافيا، 2006-2007م، ص22.

<sup>2</sup> داوود معمر: "منظمات الأعمال الحوافز والمكافأة"، مرجع سابق، ص 147-148.

يمكن للبناءات المجتمعية البشرية أن تكون أكثر عقلانية و تحقق أكبر قدر من الفعالية و الكفاءة الإدارية، بل تحقق أهدافها التنظيمية التي ترمي إليها.<sup>1</sup>

### التصور الفيبري للتنظيم :

ركز فيبر دراساته على المؤسسات الحكومية الكبيرة الحجم، التي كانت تعاني من تديني للكفاءات، فالتنظيمات البيروقراطية عند (فيبر) جاءت ردا على الذاتية، و المصالح الشخصية من خلال نظام معقد، من اللوائح و النظم و السلطة و الإشراف، فلكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته، ومركزه المستمد من خبرته، و يعتقد (فيبر) أنه في حال تطبيق البيروقراطية، ضمن التنظيمات الإجتماعية و الصناعية، فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء، و الإنتاجية في تلك التنظيمات.

يرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي، يعد أفضل أشكال التنظيم، و هو يتميز عن بقية أشكال التنظيم الأخرى، بتفوقه من الناحية التقنية، و يرجع هذا التفوق لوضوح الأدوار، كما يضيف أنه لا ينطوي على معاني سلبية. و قد أكد ماكس فيبر مرارا أن التنظيمات البيروقراطية عندما تدار بطريقة بيروقراطية تكون أقدر على الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة، لأن الإدارة البيروقراطية أعلى في مستواها من أي إدارة أخرى، من حيث الحسب و الإستقرار و صرامة إجراءاتها و إمكانية الإعتماد عليها، و هكذا يمكن عن طريق البيروقراطية إجراء حسابات عملية للنتائج المتوقعة. بالإضافة إلى الإيجابيات التي يراها ماكس فيبر في التنظيمات البيروقراطية نجد المحدثين يرون أن البيروقراطية أمر جيد بوصفها نموذجا للفعالية في المنظمة التي يمكن أن تلي مطالب العالم المتغير.<sup>2</sup>

### كارل ماكس k marx

**التصور الماركسي للتنظيم:** يرى أن الدولة والبيروقراطية وجهان لعملة واحدة، فالدولة عنده لا تمثل سوى المصالح الخاصة بالطبقة الحاكمة، و البيروقراطية تماثل الدولة تماما لأنها الإدارة أو الوسيلة التي تعتمد عليها هذه الطبقة في ممارسة سيادتها على الطبقات الإجتماعية الأخرى. فالدولة تحاول فرض أكبر قدر من النظام و الإمتثال عن طريق

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: "علم إجتماع التنظيم"، مرجع سابق، ص 249 .

<sup>2</sup> حنان بلعربي: "المؤسسة العمومية بين التنظيم العقلاني و الخلل الوظيفي"، (الماجستير، علم إجتماع المنظمات والمناجمت)، جامعة الجزائر2، مدرسة الدكتوراه (المنظمات والمناجمت)، 2016-2017، ص 61\_62.

البيروقراطية و التي خلقت لحماية مصالح الطبقات البرجوازية التي تمتلك وسائل الإنتاج و تقييمها عليها وتحاول من خلالها إستغلال قوة عمل طبقة البروليتارية.<sup>1</sup>

حيث إستخدم "ماركس" مفهوم البيروقراطية بشكل محدود عند دراسته للدولة و إدارتها و أيضا عند نقده لفلسفة "هيجل" عند الدولة، فهذا الأخير يرى أن الدولة على صلة بالمجتمع مع العلم أن المجتمع يضم فئات متباينة مثل أصحاب المهنة الفنية العالية و الشركات و المنظمات التي تحقق أهداف مختلفة. و أن الدولة تعبر عن المصلحة العامة، لذلك يرى أن التنظيم البيروقراطي يمثل جسرا بين المصلحة العامة و المصلحة الخاصة، و عليه تعتبر فلسفة "هيجل" أن الدولة تمثل التعبير النهائي عن المصالح العامة و أن الأجهزة التنفيذية لها تتخذ القرارات التي تحدد طبيعة هذه المصلحة العامة. هنا يعارضه "كارل ماكس" و يقول أن الدولة لا تمثل المصلحة العامة بل تمثل المصلحة الخاصة بالطبقة الحاكمة، و بالتالي البيروقراطية حسبه هي أداة في الطبقة الحاكمة لتحقيق مصالحها و فرض سيادتها على طبقات إجتماعية أخرى، و عليه فإن البيروقراطية في المجتمع الرأسمالي وظيفتها هي فرض النظام على المجتمع و هذا النظام يؤدي إلى الإنقسام الطبقي.<sup>2</sup>

يرى "كارل ماكس" أن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى الإغتراب، مع العلم أن الإغتراب حسبه لا يقتصر فقط على العلاقة بين البيروقراطية و أفراد المجتمع الذين ليسوا أعضاء في الجهاز البيروقراطي بل أنه يتحقق كذلك داخل البناء البيروقراطي ذاته. فالبيروقراطية لا تخفي حقيقتها عن أولئك الذين هم خارج نطاقها فحسب، و إنما تخفيها أيضا عن أعضائها ذلك أن أعضاء هذه التنظيمات مالا يشعرون غالبا بالطابع التسلطي للنظام و العمل الذي يمارسونه لأنهم يعتقدون أن وظائفهم تحقق المصلحة العامة و من ثم يصعب الإستغناء عنها، و يتدعم هذا الإعتقاد الكاذب عند البيروقراطي من خلال التسلسل لديه للسلطة والنظام المحكم، فلا يجد أمامه غير تقديس النظام و الإمتثال له و هذا لا شك مظهر آخر من مظاهر الإغتراب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد علي محمد: "علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع والمنهج"، طبعة 1، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 71.

<sup>2</sup> إبراهيم أبرش، مرجع سبق ذكره، ص 178.

<sup>3</sup> محمد علي محمد: "أصول الاجتماع السياسي"، دط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 266.

## 2.2 النظريات الحديثة:

➤ روبرت ميرتون:

يرى ميرتون أن ذلك يؤدي إلى احتمال إنتشار الجمود في التنظيم و تغليب الوسائل على الغايات و بمعنى آخر يصبح هناك نوع من الإيمان بالقواعد والإجراءات في حد ذاتها وليس بإعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم،

### 1.2.2 نموذج ميرتون يقوم على فروض هي:

- أن الإدارة العليا للتنظيم تريد فرض نوع من الرقابة أي أن هناك طلب للرقابة على الأفراد أثناء تأدية واجباتهم.
- إن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الإعتماد على سلوك تقليل الأفراد أي أن الإدارة تسعى إلى زيادة من درجة إعتمادها سلوك الأفراد .
- مدى العلاقات بين أعضاء التنظيم إذ تصبح تلك العلاقات أساسا بين الوظائف و ليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف.

- تصبح القواعد والإجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بالنسبة للأفراد و يصير هضمها بواسطتهم<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص هذه النتائج بعبارة جمود السلوك الوظيفي و هذا الجمود في السلوك قد يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي، كما فقد يشبع رغبة الإدارة العليا في أحكام الرقابة كما يوفر للأفراد أساسا للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي ولكن هذا الجمود يؤدي إلى نتائج أخرى<sup>2</sup>، إذ قدم "ميرتون" تصورا نظريا مخالفا وهو نظرية متوسطة المدى والتي تقوم على ثلاث مفهومات وأضدادها في تحليل التنظيم:<sup>3</sup>

أ- الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة.

ب- المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف.

ج- البدائل الوظيفية.

توجه "ميرتون" لدراسة النموذج الفيبيري من خلال نموذج خاص طرحه لمعالجة بعض أوجه العصور في نموذج فيبر، وقد إنطلق من الآثار السلبية لتعليم المنظمة حيث يعمم أعضاء منظمة الإستجابة التي سبق لهم تعلمها في مواقف كانت فيها تلك الإستجابة مناسبة على مواقف متشابهة مما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة من قبل المنظمة.

<sup>1</sup> محمد عبد السلام: "التطورات الحديثة في الفكر الإداري التنظيم"، د ط، دار الكتاب، مصر، 2008، ص 117

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 118

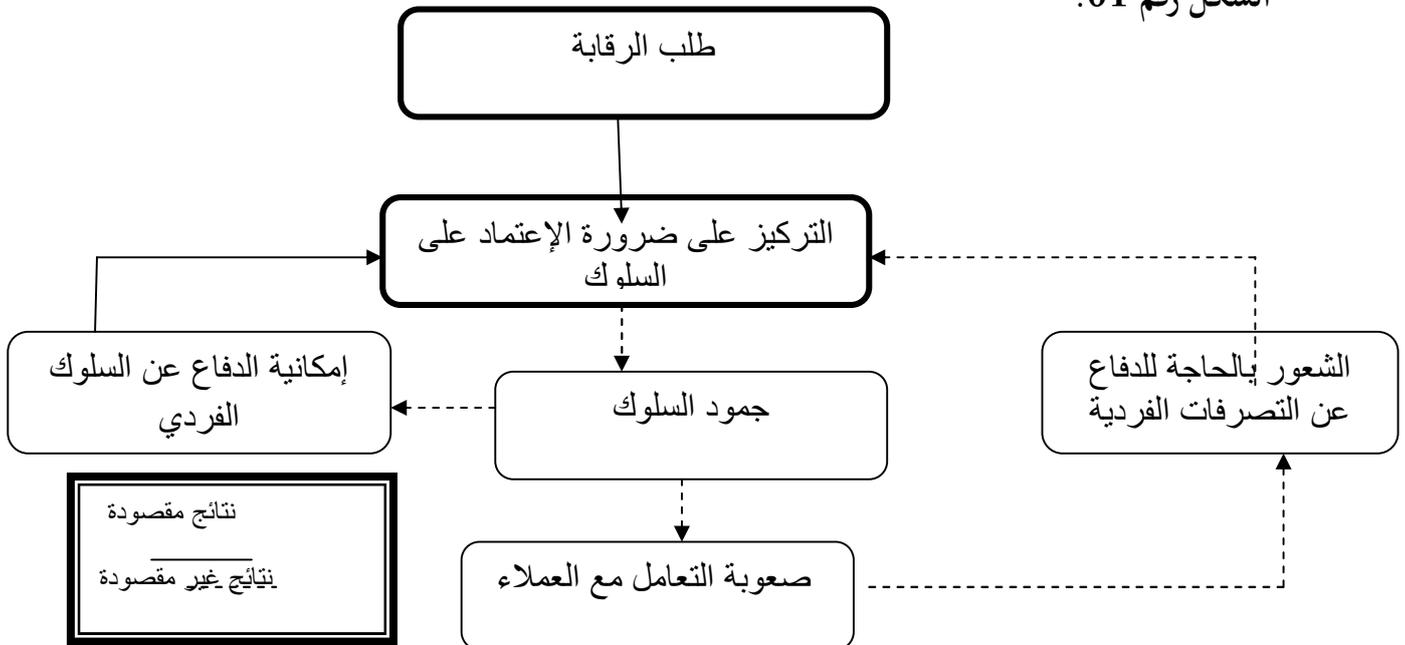
<sup>3</sup> إعتقاد محمد علام: "دراسات في علم الاجتماع التنظيمي"، ط 1، مكتبة الأنجلو، مصر، 1994، ص 159

وأضاف "ميرتون" أن كل وظيفة لها قدر معين من المسؤولية والسلطة، وأن هذه الأخيرة أي السلطة مرتبطة بالوظيفة و ليست مرتبطة بالأشخاص. والوظائف مرتبطة ببعضها البعض بشبكة من العلاقات الرسمية و أكد أيضا على ضرورة وجود ضبط ورقابة التي تمارسها الإدارة العليا من أجل ضمان الإلتزام و ثبات السلوك داخل التنظيم، مؤكدا على أن مهام السلطة هو قوة الضبط والتحكم وهي التي تحدد المكانة العلمية والمعرفية حسب دور الفرد وتسلسله الإداري والمهني داخل بنى التنظيم، وخلص ميرتون إلى تضائل أو تناقص العلاقات الشخصية وزيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره.<sup>1</sup>

ويخلص "ميرتون" إلى ثلاث نتائج تنشأ من عدم مرونة سلوك أعضاء التنظيم وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

1. تقليص حجم العلاقات الشخصية، وتحول العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب أو المواقع الوظيفية.
2. زيادة تقبل أعضاء المنظمة للقواعد والإجراءات الرسمية و إلتزامهم بها في تصرفاتهم اليومية.
3. زيادة إستعمال أسلوب "التبويب" في إتخاذ القرارات، حيث يجري تضيق أبواب التصرف أو مجالاته إلى عدد صغير، و المبادرة إلى تطبيق أكثر القواعد صلة بالقرار، بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى، مما يعني تبويب البدائل في قلة محدودة والحد من عملية البحث عن البدائل.

### الشكل رقم 01:



<sup>1</sup> حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: "علم إجتماع التنظيم"، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 111

<sup>2</sup> تحليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم حمود: "نظرية المنظمة" الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 38

## ➤ فيليب سيلزنيك Philip Selznick:

بالنسبة له البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة لأنساق الفرعية داخل التنظيم نظرا لتعدد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها غير أن ذلك التفويض سؤدي تضييع الأهداف العامة للتنظيم لأن وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها العامة وإعتبارها غايات في حد ذاتها.

ودرس المنظمة بوصفها تنظيم ديمقراطي يعبر عن مكاسب تحققت خلال هذه الفترة بإدخال مشروعات اصلاحية عديدة، واهتم لدراسة مشكلة الديمقراطية داخل التنظيم وجد نفسه قريبا من دراسة "ميشلز" لأنه أوضح تطور الأوليغاركية البيروقراطية و نموها وكشف عن تسترها وراء قناع زائف من الديمقراطية، وبدأ بإفتراض التسليم بوجود ضغوط بيروقراطية من خلال البحث عن طريقة لضبط ومراقبة ذاتية.<sup>1</sup>

ويؤكد "فيليب" على تحويل السلطة أو الصلاحية في مجال دراسته للنتائج غير متوقعة، وقد تبلور نموذج من دراسته لتجربة "وادي تنسي" في الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، يؤدي ذلك إلى زيادة تحويل الصلاحيات والذي تؤدي إلى نتائج مباشرة أهمها:<sup>2</sup>

1. زيادة تدريب العاملين في مجالات متخصصة لتنمية القدرة على حل المشاكل.
2. زيادة بين أهداف المؤسسة و منتجاتها المتحققة.
3. زيادة الإهتمام بعملية تجزئة المؤسسة إلى تقسيمات، و توجيه العاملين إلى التقسيم المناسب.
4. الإهتمام بتجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص.
5. يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمؤسسة و منجزاتها الحقيقية إلى تحويل الصلاحيات من طرف الغدارة العليا غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة و هذه العملية تتكرر.

واهتم بالجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية فأوضح النتائج المترتبة على تراكم هذه المعوقات وكشف عن وجود ميكانزمين إستخدمهما منظمة "...استقطبت البارزين من الأعضاء في المجتمع المحلي وإشتركهم في إدارة التنظيم، بحيث جعلت مسؤولية إتخاذ القرار مسؤولية مشتركة بين أعضاء التنظيم ورجال المجتمع المحلي، ثم لجأت بعد ذلك إلى نشر إيديولوجية خاصة بها بحيث تضمن تحقيق القدر الأدنى الضروري من الإمتثال لقواعد التنظيم و الولاء. ثم حاول دراسة مدى إشباع التنظيم لهذه الحاجات عن وحدات التنظيم الفرعية تقاوم وتعارض كل الأمور التي لا تحدم أغراضها

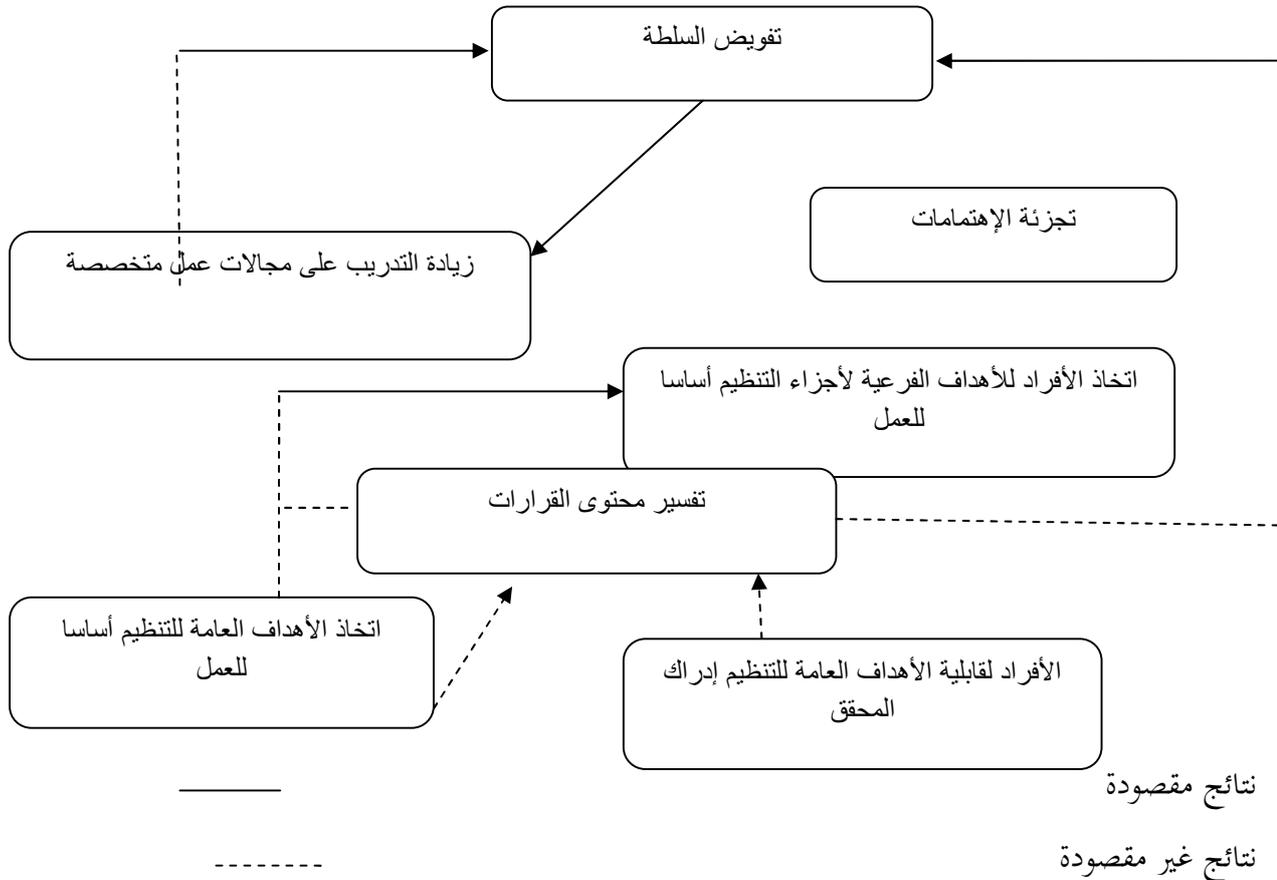
<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفى: "علم إجتماع التنظيم"، مرجع سبق ذكره، ص 159

<sup>2</sup> نجاة ساسي هادف، وردة برويس، "النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في المؤسسة"، مجلة الناقد للدراسات السياسية، العدد 02، سكيكدة 2021،

الخاصة كما حاول تفسير السلوك التنظيمي في ضوء دافعية الأفراد أو بإرجاع هذه الدافعية إلى حاجات الأفراد، يجب تحليل السلوك التنظيمي في ضوء إستجابة التنظيم لحاجات الأفراد و تلبيتها.<sup>1</sup>

- وقد أوضح "سيلزنيك" أن التنظيم قد يلجأ إلى رسم إستراتيجيات ناجحة مؤقتة مثل اللجوء إلى إشراك الجماعات التي تشكل تهديدا للتنظيم في إدارته، و لكنه كشف عن أن هذه الإستراتيجية قد تخلق بطبيعتها مشكلات أخرى تتعلق بالجانب الشرعي للتنظيم.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (2): يبين نموذج سيلزنيك



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم حميد: "نظرية المنظمة"، مرجع سابق، ص 41

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، نفس المرجع السابق، ص 160

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 161

## ➤ بيتر بلاو P.Blaù

-حاول سد الثغرات النظرية والتطبيقية التي يعاني منها نموذج فيبر وذلك بإهتمامه مسألة الترشيد والكفاءة أو الفعالية في التنظيمات الرأسمالية على وجه التحديد فقد رأى أن دراسة فيبر للبيروقراطية تتضمن فكرة وهمية مآداها أن الترشيد التنظيمي يأتي فقط من أعلى التنظيم البيروقراطي، كما يتضمن نموذج فيبر المثالي حسب رأي "بلاداغ" فكرة ضمنية مؤداها أن عضو التنظيم البيروقراطي يتصرف بشكل رشيد فقط، وذلك عندما تكون مهمته أو وظيفته محددة ومرسومة به بوضوح بحيث يحرمه هذا التحديد من حرية التصرف والمبادأة الشخصية.<sup>1</sup>

من جهة أخرى لم يهتم "بلاو" بدراسة الإشباع الفردي ووسائل التحفيز على العمل، وإنما إهتم أساساً بإبتكار إستراتيجي داخل التنظيمات التي تعمل على تحقيق فعالية أكبر وكفاءة تتفوق على البناء ذي النمط الأحادي لفيبر، إذ أن الظروف المختلفة تتطلب أبنية مختلفة وهذا يعني أن لكل تنظيم ظروفه الخاصة التي ترغمه على وضع بناء تنظيمي ملائم لهذه الظروف لأن وضع نموذج موحد لكي تتبناه كل التنظيمات يؤدي مباشرة إلى ثغرات تعيق فعالية التنظيم برمته.<sup>2</sup>

وفي تحليلاته كشف عن وجود متغيرات هامة في البناء التنظيمي مثل التكيف والمواءمة الداخلية للعناصر البيروقراطية، ويضيف أنه بالرغم من أن الوظائف الفداحلية إنجازات موضوعية لكنها لاغ تخلو من جوانب غير موضوعية. ويضيف أنه لا يمكن تحقيق تكيف دائم لأن هناك تغيرات تحدث على طبيعة الوظائف والأساليب الإدارية، حيث أن القوى الداخلية والخارجية تعمل على التغير بصورة مستمرة.

## -البيروقراطية والديمقراطية عند بيتر بلاو:

يؤكد على العقلانية بين البيروقراطية والديمقراطية، فالتنظيم البيروقراطي عنده هو تنظيم إجتماعي أنشأ لتحقيق أهداف معينة من أهميتها مبدأ الفعالية الإدارية. أما التنظيم الديمقراطي فهو تنظيم إجتماعي يحقق أهداف عامة تمثل إدارة الأغلبية و مبدأ حرية المخالفة.<sup>3</sup>

وتبين مما سبق أن وجود التنظيمات البيروقراطية لا يعد مخالفاً أو مناقضاً للقيم الديمقراطية، وقد بين "بلاو" أن علينا التفرقة بين النتائج الداخلية والنتائج الخارجية لتوضيح العلاقة بين البيروقراطية والديمقراطية إذ قد تكون البيروقراطية بمثابة خطر يهدد الحريات وعموماً فإن البيروقراطية لا تحل بالديمقراطية وأن الأهداف الديمقراطية مستحيلة التحقيق دون قيام التنظيمات البيروقراطية التي تضعها موضع التنفيذ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صباح أسابع، "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية"، مرجع سابق، ص42

<sup>2</sup> سميرة لغويل: "البيروقراطية في التنظيم"، مرجع سابق، ص 96

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سابق، ص154

<sup>4</sup> داوود معمر: "منظمات الأعمال الحوافز والمكافأة"، مرجع سابق، ص150

### ➤ ألفن جولدنر Alvin Gouldner :

- يشترك مع ميرتون في الإعتقاد بأن المغالاة في الإشراف و الرقابة بالنسبة للتنظيم البيروقراطي تؤدي إلى نتائج غير متوقعة تؤدي إلى الإخلال بتوازن التنظيم. و فروض هذا النموذج هي:

1. إن رغبة الإدارة العليا في أحكام الإشراف و الرقابة تؤدي إلى تطبيق قواعد وتعليمات صارمة .
2. هذه القواعد تؤدي إلى تحفيض الشعور بعلاقات القوة حيث يخضع الجميع لذات القواعد.
3. يترتب على ذلك أن يميل الأفراد إلى قبول سلطة المشرفين بحكم مراكزهم و يترتب على ذلك تقليل حدة الصراع ومن ثم يريد الميل إلى تدعيم اللوائح، و لكن هذا الوضع يؤدي من ناحية أخرى إلى نتائج غير مقصودة وهي:
  - ✓ إن اللوائح السابقة لا تحدد للفرد ماهو غير مرغوب فقط بل تحدد أيضا ما هو مطلوب منه كحد أدنى .
  - ✓ تفسير الإدارة للإلتزام الأفراد بالحد الأدنى للعمل المطلوب منهم على أنه فشل من جانبهم، و هذا الفشل يدعو الإدارة إلى زيادة الرقابة و تدقيق الإشراف و المزيد من القواعد العامة .
  - ✓ تؤدي إلى زيادة الإشراف و الرقابة إلى جعل القوة أكثر وضوحا إذ يدرك الأفراد أنهم موضوع سيطرة وإستغلال المستويات العليا و هذا يؤدي إلى التوتر و الصراع الداخلي<sup>1</sup>.

- و قد ميز "جولدنر" بين ثلاثة أنماط من القواعد البيروقراطية:

-القواعد البيروقراطية المزيفة:

- أ. تفرض على المؤسسة من هيئة خارجية .
- ب. لا تحترم و أحيانا تحترم من الناحية الشكلية فقط.
- ت. عموما تلقى معرصة من جانب المدير و العمال على حد سواء.

-القواعد البيروقراطية التمثيلية:

- أ. توضع هذه القواعد من طرف الخبراء الذين يخولهم أعضاء المؤسسة.
- ب. تتأسس بطريقة ديمقراطية تستند إلى تأييد جماعي من جانب الإدارة و العمال.
- ج. تتميز المؤسسات بالتماسك و المشاركة الجماعية و تجنب الصراع.

-القواعد البيروقراطية العقابية:

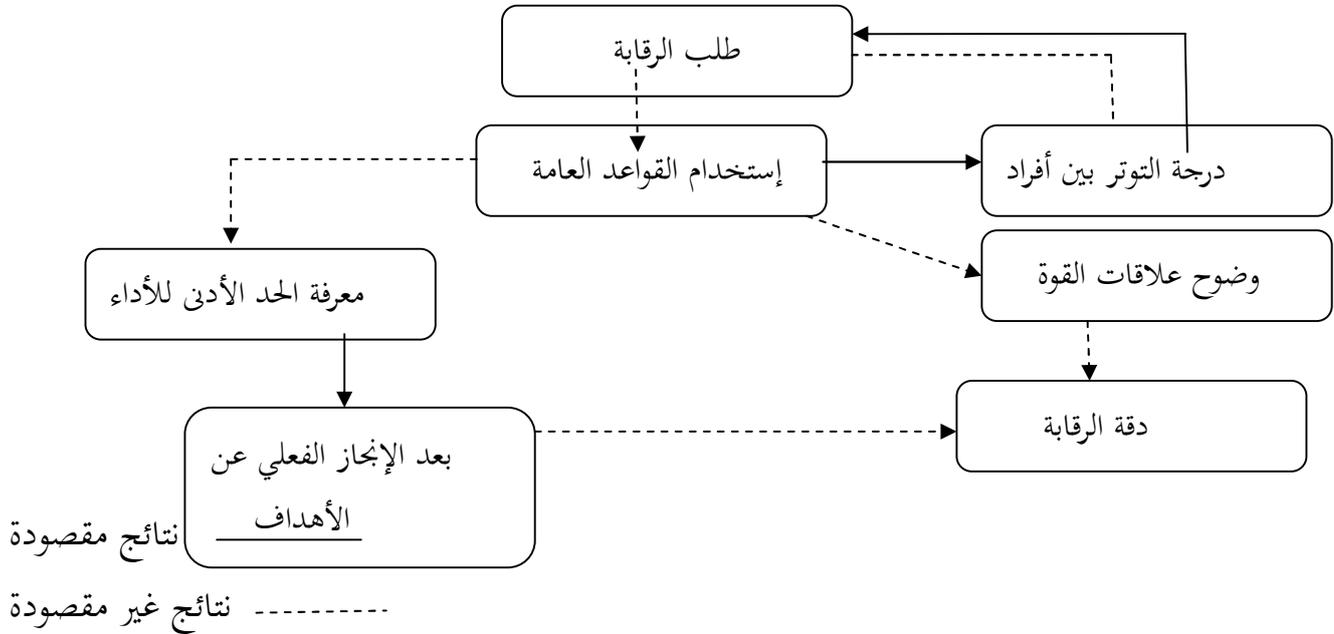
- أ. توضع القوانين من طرف جماعة متخصصة لإجبار الجماعة الأخرى على تطبيقها.

<sup>1</sup> محمد عبد السلام: "التطورات الحديثة في الفكر الإداري"، نفس المرجع السابق، ص 119

ب. عدم إحترام القواعد هذا يعاقب عليه القانون.

ج. يسود الصراع و التوتر.<sup>1</sup>

شكل رقم(3): يبين نموذج جولدر للبيروقراطية



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم حميد، مرجع سابق، ص43

ثالثا: الإتجاهات الجزئية المعاصرة لدراسة التنظيم البيروقراطي:

### ➤ ميشال كروزي Michel Crosier

-إهتم بدراسة البيروقراطية في أبعادها المختلفة و تعقد الإجراءات و جمود القوانين و لقد حدد الروتين في أبعاد ثلاثة و هي: عدم الشعور بالإنتماء، العزلة الإجتماعية و المركزية.<sup>2</sup>

العقلانية التنظيمية عند ميشال كروزي:

أوضح "كروزي" أن نموذج فيبر تجاهل مشكلات القوة و الصراع و التغيير في التنظيمات و هذا الجهل نابع من تأكيد "فيبر" للجانب الصوري المستقر من التنظيم.

كروزيه في دراسته للبيروقراطية يفسر طبيعة العلاقات الإجتماعية في إحدى الوكالات في مصنع الدخان حيث يعطي صورة نسبية للإستراتيجيات التي إستخدمها الفاعلون و للقواعد التي يتفاعلون على أساسها.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: "التنظيم الحديث للمؤسسة-التصور والمفهوم"، الطبعة 2، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص137

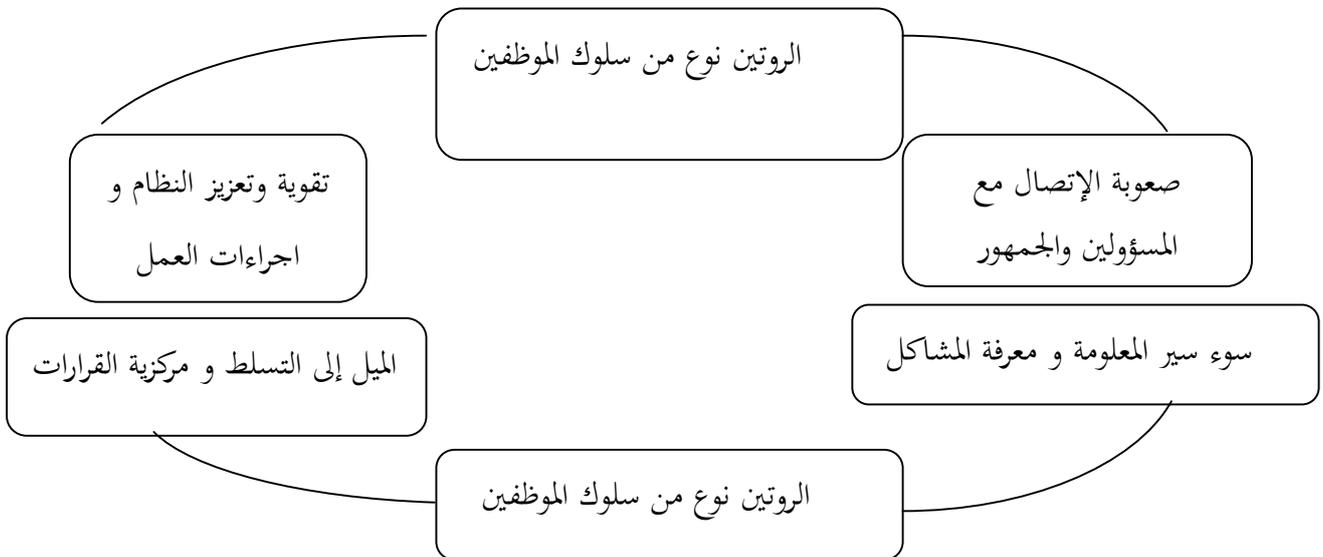
<sup>2</sup> سميرة لغويل، مرجع سابق، ص105

إذ يرى "كروزيه" أن التمسك بحرفية الدور يتم أيضا باستخدام الإستراتيجية بينما يقترح "ميرتون" نمطا خاصا من التدريب يمكن أن يخلق شخصية بيروقراطية، فإن "كروزيه" يرى أن التأكيد على التمسك بحرفية القانون قد تكون الإستراتيجية التي يستخدمها البيروقراطي لحماية نفسه من التورط في حالات معينة إنطلاقا من ظاهرة البيروقراطية، حاول أن يعالج مسألة تعثر الوظائف حول عمليات عدم التكيف التي يمكن أن تسجل في الإدارات و التنظيمات الصناعية، غياب العلاقات بين فئات العاملين، الصراعات على النفوذ، الأزمات المتكررة.<sup>1</sup>

### ➤ الحلقة المفرغة للبيروقراطية:

إن مقاومة الأفراد للقواعد التي يفرضها التنظيم البيروقراطي هو الذي يولد الروتين و الجمود و التعقيد في مثل هذه التنظيمات و منه فإن الروتين +الجمود+التعقيد ماهي إلا عناصر متداخلة و مشكلة للحلقة الجهنمية كما أوردها "كروزيه"، لهذا نجد التنظيمات البيروقراطية ذات قدرة محدودة على التطور والتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة داخل و خارج التنظيم هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد العاملين يصعب عليهم التأقلم و التكيف مع المشاكل و هذا نتيجة تقديسهم للقواعد والإجراءات و هذا ما يؤدي إلى زيادة الهوة بين الجمهور و الإدارة البيروقراطية.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (4): يبين نموذج الحلقة المفرغة للبيروقراطية



<sup>1</sup> إبراهيم بوفلفل، "التنظيم للبيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية الجزائرية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، السعودية (2009/11/04)، ص 14.

<sup>2</sup> المصدر: محي الدين نعيمة، مرجع سابق، ص 79

## ➤ التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي:

إن التحليل الإستراتيجي ليس بالعملية السهلة وإنما هو عبارة عن عملية متشابكة ومتراطة بين عدة مدخلات ومخرجات. إذن فالتحليل الإستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل، و هو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم و مخافا بذلك النظريات الكلاسيكية.

و من هذا المنطلق نقدم خمسة أنماط من البيئات التي يتفاعل معها الفاعلين الإستراتيجيين و هي:

**بيئة مستقرة:** تتمتع على حرية و حاجات للتلبية و أخرى متوافرة و تبدو عوامل التغيير غير منتجة للفعل التشبع.

**بيئة متضخمة:** تقترب تدريجيا من حالة التشبع.

**بيئة نصف مستمرة:** حيث تم الوصول إلى حدود الإنجازية و تظهر حالة التشبع التي تستوجب الإستثمار أكثر مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى الإستقرار.

**بيئة منفصلة:** بإعتبار أن البيئة في تغيير مستمر و من ثم فهي تتطلب دائما التجديد و الإبداع و من ثم بداية الإنفصال.

**بيئة غير متوقعة:** إنفصال دائم و بيئة غير منتظرة و لايمكن التنبؤ بعوامل التغيير و مناطق الشك و من ثم كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة.<sup>1</sup>

**أنتوني دوانز Antoni Dawns**

إن الإسهام الأساسي لأفكار "دوانز" في إطار مايعرف بالنظرية البيروقراطية الجديدة التي تعكس أثر الدراسات السلوكية أنها أفحمت العنصر الإنساني و السلوك البشري كمتغير أساسي من محددات السلوك التنظيمي، و تشير إلى قضية غاية في الأهمية إذ تفترض بأن هناك إختلافا أساسيا في دوافع و إتجاهات و ميول العاملين بالتنظيمات البيروقراطية، و إن الإختلافات و الفروق الفردية والتباين في تركيبتهم النفسية و الإجتماعية بصفة عامة تنعكس على السلوك الإنساني داخل التنظيم. حيث تفرق النظرية الجديدة بين خمسة أنواع من البيروقراطيين:

**المتسلقون:** أفراد يسعون إلى تحقيق مكانة ملموقة و امتيازات مادية و معنوية و عليه يركزون اهتمامهم عبر الإتصالات و العلاقات غير الرسمية للحصول على القوة و الدخل السريع والسلطة.

<sup>1</sup> عبد القادر خريش، "التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد16، البلدة، 2007، ص240/239-

**المحافظون:** يقصدون السهولة في العمل و الأمن و الضمان و بذلك فأقصى ما يسعون إليه هو المحافظة على القدر المتاح من القوة أ، الهيبة الذي يحصلون عليه فعلا و لا يسعون إلى زيادته كما يحاولون المتسلقون.  
**المتحمسون:** و يخلص هؤلاء لسياسة أو مفهوم أو مبدأ محدد و بالتالي فهم يسعون إلى القوة و السيطرة كوسيلة و هدف في نفس الوقت لتحقيق السياسات و المبادئ التي يؤمنون بها.

**الملتزمون:** يكون إخلاصهم لمبادئ أعم، إذ يسعون للنفوذ و القوة رغبة منهم في بسط تأثيرهم على التنظيم ككل.  
**السياسيون:** و هؤلاء يبدون إهتماما بالمشاكل العامة للمجتمع و بالتالي لا يحرصون تفكيرهم في حدود التنظيم فقط، و إنما يحاولون توجيه رسالة و سياسات التنظيم بإتجاه الصالح العام خدمة للمجتمع.<sup>1</sup>  
- بحيث قام بإجراء نوع من الدراسات النظرية المجردة حيث يرى أن التنظيمات البيروقراطية تنشأ بطريقة من الأربع الآتية:

1. ينشأ التنظيم البيروقراطي نتيجة لتجمع عدد من الأفراد حول زعيم، أو قائد بطولي، و رغبة منهم في المحافظة على أفكاره و معتقداته يتحولون إلى تنظيم بيروقراطي حزب مثلا.
  2. ينشأ من العدم بقرار من شخص أو مجموعة من الأشخاص لتأدية وظيفة معينة يعتقدون أنها مفيدة و مطلوبة.
  3. قد ينشأ نتيجة لإنسلاخه عن تنظيم قائم فعلا.
  4. قد ينشأ بإدارة بعض الأفراد الذين يروجون لفكرة أو عقيدة معينة.<sup>2</sup>
- و نلاحظ أن هناك ميلا طبيعيا لدى التنظيمات البيروقراطية نحو النمو، و الإتساع و المحافظة المستميتة على بقاء التنظيم و ضمان إتساعه و إستقلاله تتحكم في ذلك عوامل خارجية في المجتمع أو البيئة المحيطة.  
**خصائص نموذج دوانز:**

- هيكل رسمي للسلطة الرسمية .
- هيكل رسمي لخطوط و شبكة الإتصالات في التنظيم.
- نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية.
- هيكل غير رسمي من السلطة إلى جانب الهيكل الرسمي.
- خطوط وشبكات إتصالات شخصية و غير رسمية بين أعضاء التنظيم.
- الولاء و الإندماج في العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العايب كمال، "دلالات وأبعاد الظاهرة البيروقراطية في سوسيولوجيا التنظيمات"، نفس المرجع السابق، ص773

<sup>2</sup> نجاة ساسي هادف و وردة برويس، "النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في المؤسسة"، نفس المرجع السابق، ص555

<sup>3</sup> منتوري نزيهان، محمد قلابي، "الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية"، نفس المرجع السابق، ص28

## خلاصة الفصل:

لقد عرضنا في هذا الفصل أهداف التنظيم، بحيث لا يمكن لأي تنظيم أ، يقوم بدون هدف منها تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية، تحقيق رقابة إدارية فعالة وتحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين وخلق الفعالية و الكفاءة في الإنتاج. وأيضا لابد من الإشارة إلى مبادئ التنظيم كوحدة الهدف، الأمر وتقسيم العمل...إلخ، وكذا أنواع التنظيمات كالرسمية منها وغير الرسمية، وبالرغم من صعوبة تطبيق البيروقراطية بمفهومها الإيجابي في الدول الغربية والنامية ولكن إستخدم بمفهوه السلبي في الإدارة الجزائرية. وزيادة عن ذلك أهم النظريات التي تناولت دراسة التنظيم البيروقراطي، وبهذا يمكن القول حسب ما جاء في الفصل أن التنظيم البيروقراطي هو أفضل التنظيمات في الإدارات.

## الفصل الثالث: البيروقراطية في الإدارة الجزائرية

تمهيد

أولا: تطور التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية.

1.1 العهد التركي

2.1 عهد الإستعمار الفرنسي

3.1 بعد الإستقلال

ثانيا: أسباب سلبات البيروقراطية بالجزائر.

1.2 الأسباب العامة

2.2 الأسباب الخاصة

ثالثا: بعض المظاهر السلبية للبيروقراطية في الجزائر.

1.3 الروتين الإداري.

2.3 الإهمال وسوء معاملة الجمهور.

3.3 الوساطة والمحسوبية.

4.3 التبذير والكسب غير المشروع.

5.3 الرشوة.

رابعا: ماهية الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية.

1.4 عناصر الإدارة الإلكترونية.

2.4 فوائد الإدارة الإلكترونية.

3.4 أهداف الإدارة الإلكترونية.

4.4 مراحل الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

5.4 مساهمة الإدارة الإلكترونية في التقليل من سلبات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.

## تمهيد:

التنظيم البيروقراطي وجد نفسه منذ وقت طويل في الجزائر والذي مرت عليه عدة مراحل وحروب، كالعهد العثماني والإحتلال الفرنسي في الجزائر والتي جعلت الجزائر تتخبط في مشاكل وأزمات إجتماعية واقتصادية كارثية جراء ما خلفته من حروب عليها وعدم التنظيم وسوء التسيير في إدارتها، والتي جعلت الجزائر في قوقعته الجهل والامنية مما زاد الطين بلة في ظل تفاقم الأوضاع الكارثية آنذاك مما جعل الجزائر التنظيم البيروقراطي بسلبياته إيجابية دون معرفة عواقبه الوخيمة على الجزائر فيما بعد.

وفي هذا الفصل تناولنا تطور عبر مراحل التاريخية التي مرت بها الجزائر وكذا سلبيات البيروقراطية وفوائدها وكذا مساهمتها الإدارة الالكترونية بظهورها في تقليل من سلبيات ولو بالقليل على الادارة الجزائرية.

## أولاً: تطور التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الجزائرية

## 1.1 العهد التركي:

عرفت الجزائر تنظيماً إدارياً قائماً على أساس النمط العسكري حيث كانت السلطة التشريعية من اختصاص الديوان الذي يضم القادة العسكريين، وكبار الدولة في حين كانت السلطة التنفيذية بيد الداي المنتخب من قبل ديوان أما مجلس الوزراء فيتكون من خوجة الخيل للحرب وكيل الخراج للبحر، الخزانة للمالية، الآغا قائد الجند العام، القبودان رئيس اميرال الأسطول، والباشكابت وزير الداخلية<sup>1</sup>. وقسمت البلاد 3 عمالات وهي: قسنطينة شرقاً، التيطري وسطاً، ووهران غرباً وكان يرأس كل عمالة باي، وقسمت كل منطقة إلى أوطان وفي حين وضعت الجزائر تحت إشراف الآغا قائداً لجند العام.

وبحسب إسم هذا التنظيم بالضعف من حيث التيسير والتنظيم، والمراقبة في التواجد التركي خاصة ما تعلق بالإدارة المالية ما عرفته من عجز في صرف النفقات التي خصص الجزء الأكبر منها خدمة السلطة ما أفقدها مصداقيتها من حيث التوازن والتوزيع وانعزالها عن الشعب الذي أصبح الممول للعجز المالي<sup>2</sup>. ومن جهة أخرى عملت السلطة على إلتقاء هدفية لعام الأصول الثقافية أتى إلتقاء بانتشار الخرافات والوساطة لقضاء الحاجات كما جعل هذه الممارسات أساساً لوجود الأفراد والمؤسسات والعلاقات التي تقام داخل المجتمع ككل. وهذا ما يبرز أن بذور الفساد البيروقراطي والموقف البيلي من الإدارة بصفة عامة تعتمد أصوله إلعهد التركي<sup>3</sup>.

## 2.1 عهد الإستعمار الفرنسي (1830 - 1962)

- الإستعمار الفرنسي لم يغير كثيراً مما وجدته من مؤسسات قائمة في الزمن العثماني بل طورها وكيفها مع الأوضاع الجديدة، وفي الجزائر ثم تأسيس إدارة مركزية ومؤسسات تحت إشارتها من النظام الفرنسي، الذي أدى إلى تأسيس إدارة مركزية في أول الأمر ثم إدارة محلية بعد التوسع<sup>4</sup>.
- جاءت الإدارة الاستعمارية متممة بالسمة العسكرية التي تمثلت في قيمة السلطات العسكرية على الأجهزة الإدارية وتوجيهها في خدمة مصالحهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحمد توفيق المدني: "هذه هي الجزائر"، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1956، دط، ص 70، 71.

<sup>2</sup> خميس السيد اسماعيل: "الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهوري الجزائرية"، ط1، د.د.ن، 1970، ص 190.

<sup>3</sup> صباح أسابع، المرجع السابق، ص 84.

<sup>4</sup> محي الدين نعيمة، مرجع سابق، ص 131.

<sup>5</sup> عبد الحميد قربي: "الإدارة الجزائرية"، دط، دار النشر والتوزيع، 2008، ص 42.

تم تقسيم الجزائر إلى مقاطعات هي:

المقاطعة المدنية: يسكنها الفرنسي والأوربي ويطبق فيها القانون الفرنسي ويحكمها حاكم محلي مدني.

مقاطعة عسكرية: التي لا زال لم يدخلها مدنيون فرنسيون ويحكمها قائد الأعلى للقوات العسكرية.

**مقاطعة مختلفة:** يسكنها الأغلبية جزائرية وأقلية أوربية 1844 تم تأسيس مكاتب عربية هدفها إدماج جزائريين ودعم

فرنسا و جمع الضرائب و حفظ الأمن وبذلك قامت بإدماج فئة القادة الجزائريين في التسيير الإداري والمشاركة في سلم

المهرم، وارساء علاقات تنظيمية هرمية . وبذلك انتقال المجتمع من نمط تقليدي إلى عصري، واحداث تغييرات داخل

المؤسسة التقليدية، قامت فرنسا ببعث مؤسسات فرنسية وخلق مؤسسات خاصة بالجزائر . ولفهم طبيعة التنظيم

الإداري في الجزائر أثناء الاحتلال الفرنسي قسمت الفترة الى مراحل تالية:

### المرحلة (1) : قبل دستور 1947 :

البلديات الأهلية: تتواجد في الصحراء وبعض مناطق شمال نائية وتميزت بالطابع العسكري.

البلديات المختلطة : الأولى تتمثل في المتصرف الخاضع لسلطة الرئاسية والثانية يرأسها متصرف من بين منتخبين

فرنسيين جزائريين المعينين استناداً للتنظيم القبلي.

بلديات ذات تصرفات: مكونة من هيئتين هما المجلس البلدي الذي ينتخب من سكان البلدية والعمدة الذي ينتخبه

مجلس بلدي.

### المرحلة (2): بعد اصدار قانون 20 سبتمبر 1947:

ولتعيين مسؤول جزائري لا بد أن تتوفر فيه نوعين من الصفات التقليدية وعصرية. واعتمدت عصبة العمل والتعامل

بإدخال المناهج البيروقراطية والإدارية على منظومة سياسية تقليدية ورغم كل التغييرات التي أحدثتها فرنسا إلا أن العمل

الإداري لم يرسخ في أذهان وتقاليده المسؤولين الجزائريين ظل أغلبيتهم يتصرفون بأساليب تقليدية.

فالتنظيم الإداري زمن الاستعمار كان يشوبه الانحراف والعفوية وكان يخدم مصالحهم وليس مصالح الجزائريين.

## 3.1 بعد الاستقلال

بعد حصولها على الاستقلال وجدت نفسها تتخبط في مشاكل إدارية واج واقتصادية الخ..

وانعدام الكفاءات القادرة تسيير البلاد والفراغ في الوظائف الإدارية، واتسمت الإدارة في مطلع الاستقلال بالبيروقراطية

وتم تطبيقها عفويا دون مراعاة عواقبها.

ويبقى أن لا نخلط بين الجهاز البيروقراطي في أوروبا والجزائر.

وفي أوروبا جاء ليقدم خدمات تتعلق بالمصلحة العامة وفق قوانين أما في الجزائر القيادة السياسية هي التي تحدد السياسة العامة والتنظيم البيروقراطي اعتمد عليه لتحقيق الفعالية البشرية بفعل رواسب التاريخية واجه اختلالات وظهور ظواهر مرضية في المؤسسات جعلت الإدارة المواطن يبي علاقته على الشك والريبة مما جعله لا يحاول الوصول إلى خدمات الإدارة الا عن طريق أهلها.<sup>1</sup>

ثانيا: أسباب سلبات البيروقراطية بالجزائر:

## 1.2 الأسباب العامة:

أ- البيروقراطية والدولة: ظهرت البيروقراطية بظهور زيادة تدخل الدولة، أو الحكومة في شؤون المجتمع كانت وسيلة لخدمة العام، وقهر المحكوم وزيادة تدخل صادقة الثرية.

ب- افعال و تصرفات الحاكم للملك : كان الاعتقاد بأن الحاكم معصوم من الخطأ وفي حالة حدوث ضرر فالرعية تحمله مقابلما يقدمه من خدمات.<sup>2</sup>

د- تصرفات الموظفين في الدولة: الحاكم لا يخطئ ولا يحاسب على تصرفاته فالأمر نفسه مع الموظفين فهم في خدمة السلطان.

ما ادى إلى اعتبار السلطة العامة ملكاً لهم وهذه الامتيازات الواسعة لموظفي الدولة في بعض البلدان أدت إلى حملهم على الوظائف بواسطة الطرق اللاشريعة كالمحسوبية والمحابة الخ.<sup>3</sup>

## 2.2 الأسباب الخاصة:

1- الفساد والانحرافات البيروقراطية التي كانت سائدة خلال العهد التركي والوجود الفرنسي بالجزائر جعل الجزائريين لا يثقون في الإدارة البيروقراطية لأنها إدارة ظالمة ولا ينتظرون أن تنصفهم، حقهم، بل كانوا ينظرون إليها نظرة عداد مما جعل بعض البيروقراطيون الانغماس في الانحراف.<sup>4</sup>

2- معظم الموظفين في الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال معظمهم تعلموا في المدرسة الفرنسية مما أدى إلى نمو طبقة موالية لها والتبعية الثقافية

<sup>1</sup> محي الدين نعيمة، مرجع سابق، ص ص 132-136.

<sup>2</sup> ابراهيم أبو النجا: "محاضرات في فلسفة القانون، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية"، الجزائر، ص 60.

<sup>3</sup> مصطفى الشريف: "أعوان الدولة، د.ط، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع"، الجزائر، 1981، ص 76-87.

<sup>4</sup> عمار عوايدي: "الأساس القانوني لمسؤولية الادارة عن أعمال موظفيها"، د.ط، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 15.

- 3- انخفاض المستوى المعيشي والتعليمي واعتماد سياسة التجهيل مما شجع بعض البيروقراطيين على عدم احترام القوانين والإجراءات واستغلالها على حساب المواطنين.
  - 4- الظروف الحرجة بعد الاستقلال حيث واجهت مشاكل إجتماعية واقعية أتاحت لبعض الجزائريين غير الأكفاء في الحصول على الوظائف والحصول على المناصب الفراغ الإداري، عدم الاستقرار السياسي.
  - 5- سياسة التنمية الشاملة بعد الاستقلال وكبر حجم المشروعات المخصصة للانتشار والإعتماد على البيروقراطية في وضع خطط التنمية ساعدت على انتشار البيروقراطي.
  - 6- تشبع بعض البيروقراطيين بالروح المعنوية ووضع مصالحهم قبل أي مصلحة.
  - 7- الإدارة في العهد التركي كانت أقرب للإدارة العسكرية وذلك لتعاليتها على الشعب والاهتمام بخدمة مصالحها إلى جانب تفشي الأمراض إجتماعية وتقديم هدايا ورشوة لقضاء المصالح.<sup>1</sup>
- ثالثا: بعض المظاهر السلبية للبيروقراطية في الجزائر:

- 3.1 الروتين الإداري:** تسهيل أداء العمل ووضع قواعد عامة في حالة تتكرر مما يقلل "جهد الذهني وتجنب العمل فوضوي وزيادة الفاعلية في إنجاز العمل وغير مسايرة لروح القوانين الجاري بها العمل، فيزيد شعور العمال بالقلق وضعف إيمانهم بالضمير المهني.<sup>2</sup>
- 3.2 الإهمال وسوء معاملة الجمهور:** يتصفون بالإهمال والتكاسل وعدم الإهتمام بواجباتهم ولا يفكرون إلا في حالتهم المادية والمعنوية، وروح الاتكال والفوضى في المكاتب وانتقال العمال من عمل لآخر وبذلك فقدان المواطنين لمفاهيم الخ..
- 3.3 الوساطة والمحسوبية:** تتمثل في التعاون والمآزرة قصد تحقيق مطلب مشروع أما في وجهها السلي انتشار الطبقة والعنصرية والانتهازية.. الخ..
- 3.4 التبذير والكسب غير المشروع:** استخدام البيارات الحكومية لأغراض خاصة، عدم تقدير المسؤولية عند دراسة "مشروع الإهمال في التنفيذ، إحتلاس أموال الدولة نحو أغراضهم الشخصية.

<sup>1</sup> محي الدين نعيمة، نفس المرجع السابق، ص 140، 141.

<sup>2</sup> علي سعيداني: "بيروقراطية الادارة الجزائرية"، د.ط، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 47.

**5.3 الرشوة:** ضعف مرتب الموظفين فيلجئون إلى استعمال منصبهم الوظيفي وتعقيد الإجراءات في وجه المواطنين

وبالتالي تسهيل تلك الإجراءات بدفع الرشوة نقدا وتوعية.<sup>1</sup>

رابعا: ماهية الإدارة الالكترونية في الإدارة الجزائرية

#### 1.4 عناصر الإدارة الالكترونية:

– عتاد الحاسوب: أجهزة الحاسوب وتطور برامج الحاسوب وزيادة مستخدمي الأجهزة فالمؤسسة تسعى وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد لتحقيق ميزتين.

– توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة

– ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية.

– برمجيات: مجموعة برامج لتشغيل "الحاسب الآلي والاستفادة منه.

– الشبكات: الوصلات الإلكترونية عبر نسيج اتصالي للأنترنت فهي تمثل القيمة للمؤسسة وإدارتها.

صناع المعرفة: القيادة والمحللون ورأس المال الفكري للمؤسسة يتولون التعاضد للعناصر الالكترونية وتغيير التفكير للوصول إلى المعرفة.<sup>2</sup>

– إدارة بلا مكان: تتمثل في تلفون محمول والدولي والمؤتمرات والعمل عن بعد من خلال مؤسسات تخيلية.

– إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد، بحيث ننام وشعوب تصحوا لذا لا بد من العمل المتواصل 24 ساعة حتى تتمكن من الإتصال بهم وقضاء مصالحنا.<sup>3</sup>

#### 2.4 فوائد الإدارة الالكترونية:

– تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وبالتالي اختصار وقت التنفيذ.

– إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

– تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة ومع المؤسسات الأخرى.

– للدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل "مؤسسة.

<sup>1</sup> صباح أسابيع، مرجع سابق، ص 90، 91.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر: " مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليمي العالي "، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 09، 2011، ص 89-90.

<sup>3</sup> بشار الوليد، مرجع سابق، ص 145.

- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ ويؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.
- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق وبالتالي عدم الحاجة إلى عملية التخزين.<sup>1</sup>

### 3.4 أهداف الإدارة الإلكترونية:

- 1- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- 2- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهارتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بأداء والتطبيق.
- 3- تقسيم البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والتنوع لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.
- 4- مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة.
- 5- الخروج بروية واستراتيجية واضحة من أجل الإنطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

### 4.4 مراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية:

#### 1.4.4 مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميته وتطويره، في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل دون أي روتين ومماثلة، في الوقت الذي يستطيع من يملك حاسب شخصي أو الاكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات وطبع واستخراج الاستمارات لإنجاز أي مماثلة.

#### 2.4.4 مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

يتم بإستطاعة المواطن العادي بإعتماد على تلفون المتوفر في المنازل وتعتبر خدمة معقولة التكلفة ويستفيد منها عن الإستفسار عن الإجراءات لإنجاز معاملة بشكل سلس دون أي مشاكل بحيث يستعمل الفاكس لإستقبال

<sup>1</sup> محي الدين نعيمة، نفس المرجع السابق، ص142.

<sup>2</sup> بشار الوليد، نفس المرجع سجع ذكره، ص147، 148.

الأوراق ويكون جزء كبير سمع بالإدارة الالكترونية، ويستطيع كبار التجار والمتعاملين لإنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية.<sup>1</sup>

#### 3.4.4 مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:

العمل على انتهاز خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية و إبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين ورسائل الاعلام الوطنية المختلفة حول موضوع لتهيئة مناخ يسعى على تعامل مع مفهوم الادارة الالكترونية وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية لإنجاز أي معاملة ادارية بأقل جهد ووقت وتكلفة ورأي العام يكون الرأي العام تقبلها وتفاعل معها.

#### 5.4 مساهمة الإدارة الالكترونية في التقليل من سلبيات البيروقراطية في الادارة الجزائرية:

##### 1.5.1 مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية:

\* في إطار علاقة الإدارة بالمواطن:

تطوير وتحسين علاقة المواطن بالادارة مثل وثائق الحالة المدنية وفي التعليم والصحة والمجال الإج، عموماً كل الخدمات التي يمكن أن تتحول إلكترونيا مما يؤدي إلى تقليصا الروتين وسرعة الإنجاز مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والمعلومات في البلدية من خلال البلدية الإلكترونية، هو نمط متطور وجديد من الإدارة يسمح بتقديم خدمات البلدية المؤثرة على المواطن بطرق أكثر كفاءة.

##### 2.5.1 في إطار تنظيم كيان الادارات العمومية وتيسير العلاقات فيما بينها:

العديد من البيانات والمراسلات يتم تبادلها بين هيئات الدولة يوميا وبإمكان إستعمال تقنيات الادارة الالكترونية، وتقليص استخدام الأوراق والوثائق التقليدية والقضاء على الروتين الاداري وتحيض تكلفة تنفيذ المعاملات وأنجازها في وقت قياسي باستعمال البريد الالكتروني لتحسين انتاج العمل الاداري وتوظيف قدرة الشبكات التي يتشكل منها معمار الادارة الالكترونية لضمان تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة وفعالية العمل الاداري لتعزيز العلاقات الرسمية داخل هياكل مؤسسات ومرافق الدولة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محي الدين نعيمة، نفس المرجع السابق، ص 149 – 152..

<sup>2</sup> محي الدين نعيمة، نفس المرجع نفسه، ص 149، 152.

### 3.5.1 في إطار علاقة الإدارة بالأعمال :

الإدارة لها وظائف في مجال التخطيط والتوجيه لذلك هي ترتبط بعلاقات متعددة مع قطاع الأعمال ومن شأن الإدارة الإلكترونية أن تساعد على استيعاب كل الأدوار لتعزيز الشراكة مع المؤسسات والقطاع الخاص، بكل شفافية ومرونة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محي الدين نعيمة، نفس المرجع السابق، ص 149 – 152.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مراحل الاحتلال التي مرت بها الجزائر من العهد العثماني الذي كان يفكر بمصالحه قبل مصلحة أي شيء وكذا الاحتلال الفرنسي الذي كان يعمل على مصلحته تحت التستر بأنه يعمل على "مصلحة" الشعب الجزائري، وكل هذه الأزمات تركت الشعب والجزائر في أزمة معينة ومرحلة وعرة علينا. فالجزائر بعد الاستقلال ظلت مستعملة ومعتمدة على القوانين الفرنسية تبنتها في ظل استعمال البيروقراطية لسد الفراغ الرهيب لمأ المناصب بعد خروج فرنسا وجهل المواطن. فالتنظيم البيروقراطي له محاسن وإيجابيات وفي واقع الأمر سلبياته، أكثر من إيجابياته، ولذلك جاءت الإدارة لتقليل هذه الأعباء على الدولة والمواطن ورفع الكفاءة والفاعلية ومساهمتها بتقليل الجهد والوقت، فالجزائر لم تطبق الإدارة الالكترونية بنسبة كبيرة بحيث ما زالت تعاني سوء التنظيم ومشاكل في إدارتها.

## الفصل الرابع: النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر

تمهيد.

أولاً: خصائص النموذج المثالي.

1.1 عدم التحيز.

2.1 تقسيم الأعمال وتنميطها.

3.1 تدرج الوظائف في مستويات السلطة.

4.1 إتخاذ القرارات.

5.1 الإختبار، التعيين، الترقية.

ثانياً: مبادئ النموذج المثالي.

1.2 وحدة الأمر.

2.2 نطاق الإشراف.

3.2 مبدأ الإستثناء.

4.2 مبدأ التدرج الهرمي.

ثالثاً: إيجابيات النموذج.

رابعاً: نقد النموذج.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يعتبر النموذج المثالي من نظريات التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر بحيث يتسنى النموذج المثالي الذي هو نظام مثالي للإدارة، فهو يتسم بالقوة والسلطة وتقسيم العمل والتسلسل الهرمي. وفي هذا الفصل تناولنا مفهوم النموذج بإعتباره خاصية معينة في الواقع. وكذا خصائص ومبادئ واعتمدنا إيجابيات النموذج المثالي وككل أي عالم وضع نظريته إلا وانتقدوه علماء آخرين.

**أولاً: مفهوم النموذج المثالي:**

بناء عقلي من المفاهيم المجردة، ويساعد في فهم الواقع التجريبي لتلك الظاهرة، هو أداة ووسيلة لتحليل الأحداث التاريخية الواقعية والمواقف المحددة.<sup>1</sup>

عبارة عن بناء يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو يعبر عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظير في الحياة الواقعية.<sup>2</sup>

**ثانياً: خصائص النموذج المثالي:**

**1.2. تدرج الوظائف في مستويات السلطة:** لا بد من تطبيق مبدأ التدرج الهرمي للسلطة، وهذا يعني أن تتدرج السلطات من أعلى الهيكل إلى أدناه، ويكون كل رئيس مسؤول عن مجموعة من العاملين في المستوى الإداري الذي يرأسه ويتولى الإشراف عليهم وتوجيههم والرقابة على أفعالهم.<sup>3</sup>

**2.2. تقسيم الأعمال وتنميطها:** حسب الاختصاص، ولكي يتم إنجاز هذا التقسيم لا بد من تحليل.

**3.2 وحدة الأهداف:** إن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء وكل جزء فيها نشاط يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكلبي للمنظمة.

**4.2 الرشد واتخاذ القرارات:** يباشر الموظف العام عمله بروح من الصرف الرسمي غير الشخصي ومعناه هناك مستويات رشيدة هي التي تحكم العمليات دون تدخل الإعتبارات الشخصية.<sup>4</sup>

**5.2 استخدام الخبراء:** إن التنظيم البيروقراطي، مبني على أساس استخدام الخبراء بحيث يتم استخدام الأشخاص بناءً على مؤهلاتهم وخبرتهم، فالمحسوبة والرقابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي وعمل الخبير ينحصر في إتخاذ القرارات الرشيدة ومعالجة المشاكل التكنولوجية.

**6.2 الإختبار، التعيين والترقية:**

يعد التعيين في الإدارة الأعلى على أساس المؤهلات الفنية الهندام، والترقية حسب الأقدمية، والإلتحاق بالتنظيم يكون بناءً على معايير موضوعية كالإمتحان وشهادة أو الكفاءة. وهذه الموضوعية في الإختبار والتعيين تعمل على ضمان التجانس بين العاملين في المستوى الثقافي والمهني.

<sup>1</sup> غني ناصر حسين القرشي: " المداخل النظرية لعلم الاجتماع"، دار صفاء، الأردن، 2011، ط1، ص181.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفى: "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب، مصر، ص98.

<sup>3</sup> محي الدين نعيمة، مرجع سابق، ص60.

<sup>4</sup> داوود معمر: " منظمات الأعمال، الحوافز والمكافأة، دار الكتاب، مصر، 2006، ط1، ص145.

**7.2 الفصل بين الادارة والملكية:** الموظفين لا يمتلكون مكائنتهم أو وسائل العمل ووسائل الانتاج.

**8.2 التفريق بين دور الموظف وعلاقته الشخصية.**

يكون بعيداً عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة وينصب إهتمامه بوظيفته فقط.<sup>1</sup>

**9.2 وجود قوانين تنظيم إصدار الأوامر للموظفين من أجل القيام بواجباتهم الرسمية.**

تتطلب البيروقراطية تدرجاً متخصصاً وهذا الأمر ينطبق على المديرين التنفيذيين كما على الموظفين.

تقسيم وتوزيع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الادارية.<sup>2</sup>

مبدأ الاتصالات الأفقية: إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للانفصال بأي من المديرين الآخرين،

واتخاذ القرارات المناسبة وامدادات الخطط والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسؤولياتهم بشرط.

أن يكون بالاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء المباشرين.

لا بد من الحصول على موافقة رؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة.

**10.2 الادارة المهنية:** على المؤسسة اشغال الوظائف الادارية الرئاسية بصفة من المدراء المؤهلين علميا في علم الادارة

وذلك من أجل ضمان سلامة القرارات التي يتخذونها.

**11.2 تناسب نظام خدمة للأفراد:** وجود نظام وظيفي ينظم حياة الأفراد ويتضمن هذا النظام إختيار التعيين

السليم للأفراد على أساس الكفاءة الخبرة والإحتفاظ بالموقف طالما إذاؤهوسلوكة صحيحان ووجود هيكل عادل

للرواتب، الترقية، التقاعد.

**12.2 اختيار خدمة العملاء هدفاً:** مع المؤسسة هدفاً يجب أن يسعى إليه الموظف الاداري.

**السرية:** على الموظف البيروقراطي أن يراعي السرية في عمله وذلك لعدن تعريض المؤسسة التي يعمل فيها للخطر.<sup>3</sup>

**ثالثاً: مبادئ النموذج المثالي:**

**1.3 وحدة الأمر:** وهذا يعني أن كل فرد في المنظمة يتلقى أوامره وتعليماته من رئيس واحد فقط.

**2.3 نطاق الاشراف:** وفقاً لهذا النموذج فان العدد الأمثل من المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الاشراف عليهم هو

ثمانية افراد.

<sup>1</sup> محي الدين نعيمة، نفس المرجع، ص 60 - 61.

<sup>2</sup> داوود معمر، مرجع سابق، ص 145.

<sup>3</sup> فتيحة زايدي، مرجع سابق، ص 24-25. ص 218-219.

**3.3 مبدأ الاستثناء:** ويعني هذا المبدأ أن هناك مجموعة من القرارات الروتينية التي تتكرر بصورة دورته (مثل قرار الحضر من المرتب عند تجاوز أيام الغياب العامل للحدود المسموح بها).

ومثل هذه القرارات يجب أن تفوض المرؤوسين، ولا يتدخل المدير إلا في الحالات الاستثنائية فقط.

**4.3 مبدأ التدرج الهرمي:** بمعنى أن تدرج السلطات والمسؤوليات من أعلى المستوى التنظيمي إلى أدناه.<sup>1</sup>

#### رابعا: ايجابيات النموذج المثالي:

- يمثل النموذج البديل الرافض للممارسات الادارية النظام الاقطاعي والنظام الاستبدادي.  
- يدعوا إلى الشرعية والعقلانية والموضوعية لمنع التأثيرات والولاءات الشخصية ومنع احتكار السلطة واستغلالها من قبل أصحاب النفوذ لأغراضهم الشخصية.  
- وحدة الأمر والتحقق العمودي للأوامر والمعلومات يراد منه تأمين السيطرة والرقابة الصارمة لضمان اليسر الصحيح للأعمال.

- التنظيم البيروقراطي يتميز بالتفرد والقدرة على الادارة الرشيدة.<sup>2</sup>

- يتميز بالدقة، المعرفة الكاملة بالمستندات، السرعة، الاستمرار، الوضوح، الوحدة، الخضوع للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.<sup>3</sup>

- العمومية والشمولية والثبات النسبي للقواعد والتعليمات تجعل كل فرد في المنظمة يتمكن من استيعابها وفهمها بدقة ووضوح وبالتالي إزداد خبرة وكفاءة العاملين.

- المنظمة البيروقراطية تضمن الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، واجراءات الناتجة للترقية، والرقابة على الأداء.

إن القوة الرئيسية للبيروقراطية هي قدرتها على أداء الأنشطة بكفاءة عالية، وأن التأكيد على وضع التخصصات المتشابهة بأقسام وظيفيته ينتج عنه الاستفادة من إقتصاديات الحجم والتقليل من الإزدواجية في الأفراد العاملين والمعدات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محي الدين نعيمة، نفس المرجع، ص 61.

<sup>2</sup> فبرة إسماعيل: "دلالات وأبعاد الظاهرة البيروقراطية في سوسولوجيا التنظيمات"، دكتوراه جامعية 20 أوت 1955، سكيكدة 2021، ص 769.

<sup>3</sup> وردة برويس: "النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في المؤسسة"، محلية الناقد للدراسات التحليلية، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2021م، ص 549 إلى 564، ص 549، ص 62-63.

<sup>4</sup> محي الدين نعيمة، المرجع السابق، ص 62-63.

### خامسا: نقد النموذج المثالي:

- 1) الوسائل تصبح غابات.
- 2) التستر بالقواعد والأنظمة يحمي الموظفون انقسم بالقواعد والأنظمة.
- 3) إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال النواحي النفسية والاجتماعية.
- 4) الإنفراد للسلطة، تكون محصورة في المستويات العليا فقط.
- 5) الاتصالات: دائما من الأعلى إلى الأسفل عبارة عن تعليمات يجب على الموظفين تنفيذها ولا يحق له المناقشة، ويكون الإتصال صاعدا في حالة رفع الموظف تقرير عن عمله.
- 6) النقد الموجه لفيبر من طرف "روبرت ميرتون" لم يهتم بالمتغيرات وكلما زاد تقييم العمل أدى إلى عدم الرضا والملل يؤدي إلى انخفاض الانتاج والتخصص الطبقي يؤدي بالروتين وقلة الخبرة ولا يصبح الفرد يتقن مهنة واجدة.<sup>1</sup>
- 7) انتقد "سلزنيك" افير بإهماله التنظيم الرسمي والذي يعد ضروري لبقاء شبكة العلاقات الشخصية تؤدي إلى دعم "روح المعنوية ما يؤدي لتجاهل القواعد الرسمية.
- 8) كروزي يرى فيبر أهمل الصراع القوة والتغيير بمعنى وجود الاحتلال والصراع يؤدي بيد التنظيم في إعادة التوازن والإستقرار.<sup>2</sup>
- 1) بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي تساعد في الإهمال والانخفاض والكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.
- 2) إن نجاح التنظيم وفعاليته لا يتوقفان على الخصائص الذاتية أو الداخلية له، بل أيضا على الظروف البيئية المحيطة بالتنظيم، أي أن للبيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق وليس نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> على الحوات: "النظرية الاجتماعية الإتجاهات الأساسية"، ديوان المنشورات الجامعية، مصر، 1997، ص 131.

<sup>2</sup> محي الدين نعيمة، واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم إيج منظمات والمناجنت، 2016، ص 63-64.

<sup>3</sup> صباح أساييع، المرجع السابق، ص 32.

### خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل خصائص النموذج المثالي باعتبارها قائمة على التسلسل الهرمي في الوظائف وكذا تقسيم العمل ووحدة الهدف والمشاركة في اتخاذ القرارات المساهمة في نجاح الإدارة .  
وبحيث ذكرنا ايجابياته المتمثلة في العقلانية والموضوعية، الرافضة في الممارسات المشابهة في الإدارة .  
وذكرنا انتقادات علماء لماكس فيبر في نظرياته للنموذج المثالي المتسمة بالروتين وإهمال الفرد من الناحية النفسية الخ..

## الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة.

1.1 المجال الزمني

2.1 المجال البشري.

3.1 المجال المكاني.

ثانياً: المقاربة المنهجية للدراسة.

1.2 المنهج المتبع في الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

1.3 الملاحظة

2.3 الإستمارة.

رابعاً: عرض وتحليل الملاحظة والإستمارة.

خامساً: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

عرض الملاحظات الميدانية.

عرض نتائج الإستمارة.

مناقشة وتحليل النتائج.

**أولاً: مجالات الدراسة:**

**1.1 المجال الزمني:** هو الفترة الزمنية التي أجرى فيها الباحث دراسته، فإن القيام بأي دراسة يتطلب التعرف على المؤسسة محل الدراسة لذلك قمنا بإجراء زيارة إستطلاعية إلى المكان يوم 2023/03/03، حيث قمنا بمقابلة الأمين العام الذي زودنا بمعلومات حول البلدية، مثل المديريات التي تتوفر عليها و كيفية عمله، مع إلقاء نظرة على مختلف المديريات والمكاتب . وعدنا مرة أخرى لتوزيع الإستمارات يوم 2023/05/14، وذلك لمدة أسبوع، حيث تم إسترجاعها إلى أن إنتهينا من عملنا الميداني إلى غاية يوم 2023/05/21.

**2.1 المجال البشري:** لقد بلغ عدد موظفي بلدية تيارت 329 عاملا يتوزعون على مختلف المصالحو الأقسام والمكاتب، وهم يتوزعون بشكل عام على ثلاث فئات مهنية وهي:

- الإطارات: وعددهم 40 .
- الأعوان: وعددهم 86
- العمال المهنيين: وعددهم 203

**3.1 المجال المكاني:** ضلت منطقة تيارت تحت حكم الحاكم العسكري منذ تاريخ إحتلالها سنة 1869/01/27 تاريخ إعتماها كبلدية، وإعتمدت كمقاطعة (ولاية) سنة 1956/06/21، تقع على إرتفاع 1086 متر على سطح البحر وفي غرب الهضاب العليا هي سهول تفصل بين الأطلس التلي والصحراوي وجنوب جبل فزول، سميت بتيهت أو تاهرت أي اللبؤة باللغة البربرية، تابعة إقليميا إلى دائرة تيارت ولاية تيارت حسب التقسيم الإداري الجزائري. تتربع على مساحة قدرها 219.80 كلم بعدد سكان يقدر حوالي 201.356 نسمة . تم إنشاء بلدية تيارت في سنة 1901 فهي تعتبر الأساس في أي ولاية من ولايات الوطن فهي الجماعة الإقليمية السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية تحرص على خدمة المواطنين والسهر على راحتهم، يقع مقرها (شارع 05 شارع مجدوب عمار)، كما لها فروعها وهي: مديرية الأشغال والبناء والتعمير المتواجدة بحي (الملعب قايد أحمد)، ومديرية الأملاك بحي (إبن باديس).

**➤ الهيكل التنظيمي لبلدية تيارت: يحتوي على مايلي:**

- أ. ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي: الذي بدوره يكلف في إطاره إحترام حقوق و حريات المواطنين كلقضايا الأمنية والخاصة، الإغاثة، التدخلات، الإعلام، التوجيه والإستقبال.
- ب. الأمانة العامة: الهيئة التنسيقية بين جميع مصالح البلدية وتتكون من 06 مكاتب:

مكتب البريد المركزي، مكتب المداولات والمتابعة، مكتب التنظيم و التلخيص، مكتب الأرشيف والتوثيق، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الإحصاء والتخطيط.

1) قسم التنشيط والتنظيم: يتكون من ثلاث مديريات وهي:

-مديرية الإدارة و المالية: تتكون من 3 مصالح:

أ. مصلحة الموظفين: تتكون من مكتبين هما:مكتب تسيير و تكوين الموظفين الإداريين والتقنيين.

ب. مصلحة المحاسبة والمالية:من مهامها كل ما يتعلق بميزانية البلدية وتضم :مكتب الميزانية و الحسابات، مكتب التسيير والتجهيز و فرع الوكالات.

ج.مصلحة الإعلام الآلي: يتكون من مكتب البرمجة والمتابعة و مكتب الصيانة والإستغلال.

-مديرية التنظيم و الشؤون العامة: من مهامها تقديم خدمات إنسانية وإجتماعية كالتكفل بالفئات المعوزة، ذوي

الإحتياجات الخاصة والبطالين...إلخ، وكذلك الجانب الثقافي والرياضي .تنقسم إلى :

أ. مصلحة التنظيم العام:تضم: مكتب التنظيم، مكتب الخدمة الوطنية، مكتب الإنتخابات والجمعيات، مكتب المنازعات والشؤون.

ب. مصلحة الحالة المدنية: يقوم ب:المسك الحسن و المحافظة على سجلات الحالات المدنية، تسجيل المواليد والوفيات، إبرام عقود الزواج...إلخ. يتكون من :مكاتب الحالة المدنية الخاصة للملحقات، فرع الولادات، فرع عقود الزواج، فرع التصحيحات المختلفة للحالة المدنية، فرع الوفيات.

مصلحة الوقاية والصحة:يتكون من:مكتب التحاليل المخبرية، المكتب البلدي لحفظ الصحة و فرع البيئة.

مصلحة الشؤون الإجتماعية، الثقافية، الرياضية والسياحية:مكتب النشاط الإجتماعي، مكتب النشاطات الثقافية الرياضية والسياحية، مكتب التمهين وفرع التشغيل الإجتماعي.

-مديرية الأملاك:تضم 02 مصالح:

مصلحة السكن:مكتب السكن و مكتب إيداع الملفات والتحقيقات.

مصلحة الممتلكات:من مهامها متابعة ومراقبة كل ممتلكات البلدية المنقولة وغير المنقولة:مكتب الأملاك و فرع متابعة تحصيل المداحيل.

قسم الوسائل العامة والأشغال: يتكون من مديرتين وهما:

-مديرية الوسائل العامة: يتكون من مصلحتين : مصلحة الحاضرة والصيانة ومصلحة التموين والتخزين. من مهامه: وضع ملف لكل عتاد البلدية، متابعة جميع مخازن البلدية، برجة العتاد للتنسيق مع كل الفرق...إلخ.

-مديرية التعمير والبناء والأشغال: ينقسم إلى مصلحتين: مصلحة التعمير والبناء تقوم بالمهام الآتية: دراسة المخططات العمرانية، متابعة الإحتياجات العقارية...إلخ.

مصلحة الأشغال العامة: تضم مكتب الأشغال العامة، مكتب الشبكات المختلفة، مكتب الإنارة والمرور، وفرع الصيانة الذي بدوره يقوم ب: متابعة جميع المشاريع من الناحية التقنية، متابعة الترميمات (المدارس، الطرقات، الإنارة) ومراقبة الأشغال.

### ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة:

**المنهج المتبع في الدراسة:** يعتبر المنهج ضروريا في أي بحث علمي لأنه الطريق الذي يستعين به الباحث، و يتبعه في كل مراحل دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية موضوعية يمكن تعميمها مستقبلا في البحوث أو الدراسات الإجتماعية، وتختلف المناهج باختلاف المواضيع والظواهر المدروسة والمنهج المعتمد في دراستنا: المنهج الوصفي.

**المنهج الوصفي:** إعتدنا المنهج الوصفي الكمي لأنه يصف لنا الظاهرة رقميا، وكان ذلك من خلال تفرغ البيانات في جداول إحصائية ومن ثم تحليلها و التعليق عليها إحصائيا وسوسولوجيا، مع إستنتاج النتائج المتحصل عليها في الأخير. أما الوصف الكيفي الذي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، وكان هذا خاصة من خلال الملاحظة التي سمحت لنا بالكشف عن تفاصيل الظاهرة البيروقراطية.

**العينة:** هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم إستخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الإختبار أو التحقق، كما أنها أيضا ذلك الجزء من الكل الذي يتم إستخراجه من الفرضيات كون الباحث غير قادر على إختبار كل وحدات مجتمع البحث، و في دراستنا إعتدنا على العينة القصدية يكتفي فيها الباحث بدراسة عدد محدود من الحالات والمفردات في حدود الوقت والجهد و الإمكانيات المتوفرة لدى الباحث.

ونظرا للصعوبات التي واجهتنا وضيق الوقت لقد قمنا بإختيار كل عمال الإدارة في البلدية قصدا من الإطارات وأعوان التنفيذ لطبيعة موضوعنا، لأنهم أدرى به لهذا إختارناهم عمدا أو قصدا.

يتمثل عدد موظفين بلدية تيارت 329 موظفا مقسمون إلى: الإطارات 40 و أعوان التنفيذ 203، تم قصد 50 عامل منهم، فقمنا بتوزيع 50 إستمارة في حين 40 أسترجعت والبقية لم تسترجع.

## ثالثا: أدوات جمع البيانات:

**1.3 الملاحظة:** تعتبر الملاحظة واحدة من أهم التقنيات التي على الباحث أن يعتمد عليها في سعيه لكشف أبعاد الظاهرة وتحليلاتها، حيث نعني بها مشاهدة أو مراقبة وتحليل سلوك معين يسجل هذا السلوك في بطاقة أو ما يسمى بشبكة الملاحظة.

**2.3 الإستمارة:** تعتبر أداة منهجية، مكونة من مجموعة الأسئلة مرتبطة ببعضها البعض بطريقة منظمة تسمح بجمع البيانات بشكل منهجي كجزء من التحقيق الميداني. وفي دراستنا قمنا بتقسيم إستمارة الإستبيان إلى (04) محاور وهي كالآتي:

- المحور الأول: يضم البيانات الشخصية -البيانات العامة-

- المحور الثاني: يتناول أسئلة الفرضية الأولى المتعلقة بكيفية تطبيق خصائص التنظيم البيروقراطي في بلدية تيارت.

- المحور الثالث: يتضمن أسئلة الفرضية الثانية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية والتقليل من مشاكل البيروقراطية في البلدية.

- المحور الرابع: يتناول أسئلة الفرضية الثالثة المتعلقة بكيفية إسهام النموذج المثالي في التسيير الفعال ببلدية تيارت.

وتحتوي إستمارتنا على 48 سؤالا يتوزع على فرضيات الدراسة، حيث تتراوح طبيعتها ما بين الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة.

رابعاً: عرض وتحليل الملاحظة والإستمارة:

شبكة الملاحظة: الملاحظة الأولى

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
2023/03/03	10:00 صباحاً	مكتب الإستقبال و	عون أمن	عند زيارتنا لمقر بلدية تيارت من أجل القيام بالدراسة الميدانية، لاحظنا أن العون يقوم بعمله بحيث يسأل أي مواطن يدخل إلى البلدية ودلنا على مكتب الأمين العام. لتوجيه	يومية	لاحظنا أن العون يكتسب خبرة في التنظيم من ناحية الإستقبال وتوجيهه للمواطنين وهذا ما يؤكد السير الحسن لبلدية، وملاحظة وضع سجل الشكاوي الخاص بإنشغالات المواطنين وهذا ما يدل على وجود الرسمية في العمل.

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
06/03/2023	14:00 زوالا	مصلحة الأمانة العامة	الأمين العام	لاحظنا عند إنتظارنا للأمين العام في مكتب سكرتيرته لفت إنتباهنا أن بابه مفتوح والعمال داخلون خارجون بحرية مطلقة، تحدثنا إليه عن بعض أمور التسيير و أجاب على كل أسئلتنا، و عند خروجنا إلتقينا بسكرتير رئيس المجلس الشعبي البلدي لاحظنا أنه منهمك في عمله سأله إذا بإمكانه مساعدتنا حول موضوعنا لكن عدم إجابته في حد ذاتها هي إجابة لنا وقال بكل سخرية وإستهزاء: "شكون باغي يعطيك معلومات على البيروقراطية"	03 مرات	إنشغال الأمين العام كثيرا بعمله من خلال وضع أساليب و طرق محددة للعمل دليل على إكتسابه مهارة و خبرة و مؤهلات في التنظيم و تناسب تخصصه مع منصب عمله وهذا ما ذكره ماكس فيبر في خصائصه للنموذج المثالي، و من خلال إجابة السكرتير توضح لنا طغيان المفهوم السليبي للبيروقراطية على المفهوم الإيجابي.

الملاحظة الثالثة:

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
2023/04/25	13:30 زوالاً	مصلحة الحالة المدنية	موظف مكتب المواليد	ما تمت ملاحظته في هذا المكتب وجود الضغط الكثير من طرف المواطنين لإستخراج الوثائق، فحدثنا الموظف بطريقة لبقة و أسلوب محترم و لفت إنتباهنا طريقة تعامله الجيدة مع المواطنين، و أعطانا فكرة عن مكاتب المصلحة ومهامهم.	مرة واحدة	الضغط الموجود في هذا المكتب و الفوضى العارمة من قبل المواطنين راجع إلى عدم التنسيق و تقسيم المهام في تسيير العمل بصورة رسمية.

تبين لنا من خلال شبكة الملاحظة النتائج الآتية :

- عدم الإجابة على أسئلتنا الميدانية، هي إجابة في حد ذاتها لأن اغلب المسؤولين والموظفين كانت إجاباتهم جد متحفظة وهذا راجع لطبيعة تسيير البلدية ، ومختلف البلديات الموجودة في الجزائر.
- إلتمسنا نوعا من التسيير المرن من خلال معاملة الامين العام للموظفين وإستقبالهم في مختلف الأوقات ، فالباب المفتوح هو دليل على طريقة تسييره بأسلوب العلاقات الإنسانية .
- بعض المكاتب كانت في أغلب الاوقات في دراستنا الميدانية مغلقة نظرا لعدم إحترام الاوقات الرسمية للعمل وعدم إحترام العمل ، هذا ما يفسر غياب الرقابة التنظيمية .
- موظف الإستقبال والتوجيه يكسب خبرة مهنية ومهارة في التنظيم أثناء العمل .

جدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
57.5%	23	ذكر
42.4%	17	أنثى
100%	40	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن غالبية عينة مجتمع البحث تتكون من الذكور وذلك بنسبة 57,5% وفي مقابل هذا نجد نسبة 42,5% ويعود هذا على طبيعة نشاط المؤسسة والتي تحتاج إلى اليد العاملة الذكورية. كما أن الطابع التعاملي مع المواطنين يفرض توظيف اليد العاملة من أجل تسيير المهام.

جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	الجنس
12.5%	05	من 25-30
22.5%	09	من 31-35
45.0%	18	من 36-40
12.5%	05	من 41-50
7.5%	03	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن غالبية عينة مجتمع البحث لهم سن يتراوح ما بين من 36- إلى 40 وذلك بنسبة 45% وتليها نسبة 22,5% وتعود إلى الفئة العمرية ما بين من 31-35 في حين نجد نسبة 12,5% تعود إلى الفئة العمرية من 41 إلى 51 بينما نجد نسبة كذلك نسبة 12,5% تعود إلى الفئة العمرية من 25- إلى 30 وفي الأخير نجد نسبة 7,5% أكثر من 50 سنة وبناء على الجدول يعتبر متوسط السن السائد ففي المؤسسة هو من 36 إلى 40 وما يعبر هذا على أن المؤسسة تعتمد في تسيير مهامها على الفئة الشباب أي أغلب طابعها شبابي أي تمتا بالنشاط في تنفيذ مهامها.

الجدول رقم 03 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	15	37.5 %
متزوج	21	52.5 %
مطلق	04	10 %
المجموع	40	100 %

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن غالبية عينة مجتمع متزوجون وذلك بنسبة 52.5% وتليها نسبة 37,5% تعود للفئة الغير المتزوجين، بينما نجد نسبة 10% إلى الفئة المطلقة. ويعتبر متغير الحالة المدنية من بين أهم العوامل السوسيو ديمغرافية التي تؤثر على العامل سواء على التحاقه بالعمل وشغله لمناصب إدارية مختلفة حسب القانون الذي يمنح صلاحيات للفئة المتزوجة على غرار الفئات الأخرى .

جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	7	17.5 %
متوسط	8	20 %
ثانوي	20	50 %
جامعي	5	12.5 %
المجموع	40	100 %

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن غالبية عينة مجتمع البحث لها مستوى تعليمي ثانوي وذلك بنسبة 50% وتليها نسبة 20% إلى الفئة التي لديها تعليم ابتدائي بينما نجد نسبة 17,5% إلى الفئة العمالية التي ليس لديها أي مستوى تعليمي بينما نجد نسبة 12, 5% إلى الفئة التي لديها مستوى تعليمي جامعي. ويعتبر المستوى التعليمي من بين أهم الشروط القانونية التي يلتحق بها الفرد لشغل المناصب وتدرجه الوظيفي والمستوى العلمي والمعرفي الذي يحمله.

جدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

النسبة	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
37.5 %	15	إطار
62.5 %	25	عون تنفيذ
100 %	40	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن عينة الدراسة مكونة من فئة أعوان التنفيذ وذلك بنسبة 37,5% بينما تعود تسبة 62,5% إلى فئة أعوان التنفيذ وتتحدد الفئة السوسيو مهنية حسب طبيعة المنصب والتدرج الهرمي لشغل المناصب داخل المؤسسة ويحدد هذا من خلال القانون الداخلي المعمول به. جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل.

النسبة	التكرار	مدة العمل
17.5 %	7	أقل من سنتين
40 %	16	من 02 إلى 09 سنوات
20 %	8	من 10 إلى 17 سنة
22.5 %	9	من 18 سنة فما فوق
100 %	40	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتبين أن غالبية عينة مجتمع البحث لها مدة عمل من سنتين إلى تسع سنوات، بنسبة 40%، بينما نجد نسبة 22% تعود للفئة السوسيو مهنية التي لديها مدة عمل من 18 سنة فما فوق، وتليها نسبة 20% والتي تعود إلى الفئة العمالية التي لديها مدة العمل من عشرة إلى سبعة عشر سنة وفي الأخير نجد نسبة 17,5% تعود إلى الفئة التي لديها أقل من سنتين خدمة فعلية. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتوى على كافة الفئات السوسيو مهنية لتوالي المناصب والمهام.

جدول رقم (07): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و كيفية الإلتحاق بالعمل.

المجموع	الالتحاق بالعمل			التكرار	أمي	المستوى التعليمي
	العلاقات الشخصية	عقود ما قبل التشغيل	مسابقة على أساس الشهادة			
4	0	2	2	التكرار	النسبة المؤوية	
%10,0	%0,0	%5,0	%5,0	النسبة المؤوية		
12	1	3	8	التكرار	النسبة المؤوية	
%30,0	%2,5	%7,5	%20,0	النسبة المؤوية		
5	1	3	1	التكرار	النسبة المؤوية	
%12,5	%2,5	%7,5	%2,5	النسبة المؤوية		
4	0	4	0	التكرار	النسبة المؤوية	
%10,0	%0,0	%10,0	%0,0	النسبة المؤوية		
15	0	10	5	التكرار	النسبة المؤوية	
%37,5	%0,0	%25,0	%12,5	النسبة المؤوية		
40	2	22	16	التكرار	النسبة المؤوية	
%100,0	%5,0	%55,0	%40,0	النسبة المؤوية		

يشير الاتجاه العام من خلال الجدول أعلاه إلى أعلى نسبة بـ 55% من عينة مجتمع البحث التحقت بالمؤسسة من خلال عقود ما قبل التشغيل وتليها نسبة 40% من عينة المجتمع بينما نجد نسبة 40% من مجتمع البحث التحقت عن طريق مسابقات التوظيف وفي الأخير نجد نسبة 5% تعود إلى العمال الذين التحقوا بالعمل عن طريق العلاقات الشخصية

وعند الدخول إلى الخانات التقاطعية نجد أعلى نسبة 25% من العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي التحقوا بالعمل من خلال العقود ما قبل التشغيل، وفي نفس السطر نجد نسبة 12,5% من الذين لديهم تعليم جامعي والتحقوا بالعمل على أساس مسابقات التوظيف بينما نجد نسبة 0% من الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي لم يلتحقوا بالمؤسسة بناء على العلاقات الشخصية. كما نسبة 20% تعود للعمال الذين التحقوا بالمؤسسة بمستوى تعليمي ابتدائي على أساس الشهادة وفي نفس الطر نجد نسبة 7,5% من العمال الذين لديهم مستوى

تعليمي ثانوي والتحقوا بالمؤسسة من خلال عقود ما قبل التشغيل بينما نجد نسبة 0% تعبر عن انعدم الالتحاق بالمؤسسة عن طريق العلاقات الشخصية. بينما نجد نسبة 10% تعود إل العمال الذي لديهم مستوى ثانوي والتحقوا بالمؤسسة عن طريق عقود ما قبل التشغيل كما بينما تنعدم نسب العمال الذين مستوى تعليمي ثانوي والتحقوا بالمؤسسة من خلال المسابقات على أساس التوظيف والعلاقات الشخصية، كما تعود نسبة 5% إلى العمال الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق المسابقة على أساس التوظيف وعقود ما قبل التشغيل بينما تنعدم نسبة العمال الذين ليس لديهم أي مستوى تعليمي عن طريق العلاقات الشخصية

وما اتضح لنا من خلال القراءة النسبية للجدول أن الالتحاق بالعمل يكون من خلال النظم الرسمية التي والنظام المعمول به من أجل شغل الوظائف داخل التنظيم والمنصب الوظيفي الذي يتطلب مستوى تعليمي معين ونشير هنا إلى حجم السلطة كذلك على أن التنظيم له علاقات رسمية داخل التنظيم يحدد طبيعة المهام التي تنسب إلى العمال بناء على مستواياهم التعليمية التي التحقوا بها للعمل وهذا ما تفسر النظرية البيروقراطية من خلال تقسيم العمل والالتحاق والعمل في المؤسسة وشغل الوظائف بما يكون من خلال المستوى العلمي والتعامل الموضوعي من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لكن الواقع المعاش للمؤسسة الجزائرية لا يكاد يخلو من العلاقات الرسمية داخل كل نسق تنظيمي بحيث أصبحت العلاقات الشخصية واصلا من أجل الالتحاق بالمهام والالتحاق كذلك بطبيعة المهام وهذا ما يؤدي إلى عدم العادلة في التعامل ونجد هذا في نظرية العدالة لوليام آدمز على عدم احترام مبدأ تكافئ الفرص يؤدي من خلالها إلى وجود اختلالات داخل المؤسسة كما نفسر هذا من المقاربة النظرية الوظيفية أن الخلل الوظيفي يكون نتيجة عدم الدراسة الجيدة لشاغلي الوظائف مع الوظيفية في حد ذاتها. هذا ما جعل المؤسسة الجزائرية تعيش هذه الممارسات من اجل الالتحاق بالوظائف أي أن العلاقات الشخصية أصبحت هي الجانب الخلفي الممارس الذي يعتمد عليه الأفراد من أجل شغل المناصب.

جدول رقم (08): يبين العلاقة بين مدة العمل و الإقتناع بالمهام داخل البلدية.

المجموع	هل أنت مقتنع بمهامك		التكرار	أقل من سنتين	مدة العمل
	لا	نعم			
7	0	7	التكرار	أقل من سنتين	
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة المئوية		
16	2	14	التكرار	من 2 إلى 9 سنوات	
%100,0	%12,5	%87,5	النسبة المئوية		
8	0	8	التكرار	من 10 - إلى 17	
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة المئوية		
9	0	9	التكرار	من 18 سنة فما فوق	
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة المئوية		
40	2	38	التكرار	المجموع	
%100,0	%5,0	%95,0	النسبة المئوية		

يشير الاتجاه العام من خلال الجدول أعلاه إلى أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين مقتنعون بمهامهم المسندة إليهم، وذلك بنسبة 95%، وفي مقابل هذا نجد نسبة 5% غير مقتنعين بمهامهم

وعند الدخول إلى الخانات المتقاطعة نجد نسبة 100% تعود إلى العمال الذين هم مقتنعين بمهامهم المسندة إليهم، حيث نجد أن أغلبهم من الذين لديهم خبرة عمل تنحصر ما بين سنتين إلى 09 سنوات وهذا بنسبة 87.5% في حين مبحوثين اثنين من نفس الفئة ليسوا مقتنعين بالعمل الذي يقومون به.

وتعتبر مدة العمل أو الخبرة المهنية للعامل بعدا أساسيا في كيفية التحكم في المهام الوظيفية خاصة الجانب التقني أين يكتسب العامل من خلالها سلطة تمكنه من تحقيق مصالحه الخاصة داخل التنظيم وهذا ما نجده في نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه أين نجد الفاعلين داخل النسق التنظيمي يستعملون خبراتهم في كيفية تأدية المهام أو استعمال المعلومة أو سلطة العلاقات التي يشكلها الفاعلين من أجل تحقيق المصالح خاصة لما يكون العمال في مناصب وظيفية مفتاحية هامة ينالونها من خلال متغير مدة العمل ويشغلونها فهذه الوظيفة تمنح لهم سلطة العلاقات وقد نجدهم مقتنعين بالوظائف المنوطة بهم بناء على تمتعهم من سلطات ومصالح تتحقق بالعلاقات الاعتبارية داخل النسق التنظيمي.

جدول رقم (09): يبين العلاقة بين مصدر تلقي المعلومات والمسؤول عن إتخاذ القرارات.

المجموع	المسؤول عن اتخاذ القرار					
	العمال	المشرفون	الإدارة العليا			
14	0	2	12	التكرار	الإدارة العليا	تلقى المعلومات
%100,0	%0,0	%14,3	%85,7	النسبة المئوية		
26	1	9	16	التكرار	المسؤول المباشر	
%100,0	%3,8	%34,6	%61,5	النسبة المئوية		
40	1	11	28	التكرار	المجموع	
%100,0	%2,5	%27,5	%70,0	النسبة المئوية		

يشير الاتجاه العام من خلال الجدول أعلاه إلى أن أغلبية الباحثين الذين يقرون بتلقيهم المعلومات من الإدارة العليا هم أنفسهم من صرحوا بأن الإدارة العليا هي من تتخذ القرارات وذلك بنسبة 85.7% ممثلين بـ 12 مبحوث، متوافقين مع الفئة التي تقر بأن المشرفين هم من يعتبرون مصدرا للمعلومات، في حين نجد بأن 61.5% من الباحثين والمقدر عددهم بـ 16 مبحوثا الذين يتلقون المعلومات من الإدارة العليا يصرحون بأن المسؤول المباشر عنهم هو من يتخذ القرارات في العمل، وهو الأمر الذي اتفق عليه 09 مبحوثين بنسبة 34.6% وهم الذين أجابوا بأن المشرف هو مصدر المعلومات وهو الذي يتخذ القرارات في العمل،

يتضح لنا جليا أن تلقي المعلومات يكون جليا من خلال تلقي المعلومات لأداء المهام تكون بناء على هرم تنظيمي معين لها توجه رسمي وهذا ما تفسره النظرية البيروقراطية والتي من بين مبادئها التعامل مع المعلومات بشكل رسمي وتوثيقها وفق النظام المعمول به داخل المؤسسة وذلك من أجل سلامة المهام وتفادي الأخطاء والمشاكل وتحقيق الأهداف الرسمية هذا ما تسعى إليه المؤسسة ما يجب أن يكون لكن الواقع المعاش وما هو كائن أن المعلومة تكون دائما كسلطة في يد فاعلين يتفاوضون بها ويستعملونها كإستراتيجية لتبادل المصالح والمكاسب داخل التنظيم وعلى سبيل المثال نجد أهم المعلومات يمتلكها أعوان التنفيذ بينما لا يمتلكها الإطارات داخل المؤسسة، فإستراتيجية تلقي المعلومات والتعامل معها في اتخاذ قرار معين تكون من خلال التعامل بذكاء وقراءة الواقع للتعامل مع القرار على أحسن وجه.

جدول رقم(10): يبين العلاقة بين وجود الرقابة داخل القسم و تعرض الموظف للعقوبة في حالة تأخره.

المجموع	التعرض للموظف للعقوبة في حالة تأخره					
	لا	نعم				
37	1	36	التكرار	نعم		داخل الرقابة وجود
%92,5	%2,5	%90,0	النسبة المئوية			
3	2	1	التكرار	لا		داخل الرقابة وجود
%7,5	%5,0	%2,5	النسبة المئوية			
40	3	37	التكرار	المجموع		
%100,0	%7,5	%92,5	النسبة المئوية			

يشير الاتجاه العام إلى أن نسبة 92,5% ترى بأن هناك وجود رقابة داخل الأقسام وتعرض الموظف للعقوبة في حالة تأخره بينما تعود نسبة 7,5% إلى المجموع 7,5% إلى الذين يرون بأنه لا توجد رقابة داخل المؤسسة وأن الموظفين لا يتعرضون للعقوبات.

وعند الدخول إلى الخانات المتقاطعة نجد نسبة 90% من عينة مجتمع البحث ترى بأن هناك رقابة ويتعرض الموظف للعقوبات، وتقابلها نسبة 2,5% إلى من يرون بأن هناك رقابة لكن لا يتعرض الموظفون إلى العقوبة، كما تعود نسبة 5% إلى الفئة التي ترى بأنه لا توجد رقابة ولا يتعرض الموظف للعقوبة في حالة تأخره، بينما تعود نسبة 2,5% إلى الذين يرون بأنه لا توجد رقابة لكن الموظف يتعرض للعقوبة داخل المؤسسة.

فالرقابة التنظيمية ضرورية داخل النسق التنظيمي من أجل تحقيق المهام ونفسر هذا البعد من خلال الخلفية النظرية للإدارة الكلاسيكية على أن تسيير المهام يتوقف على بعد الرقابة اللصيقة بالعمال من أجل القيام بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بالإضافة إلى تفعيل نظام العقوبات بناء على درجة الخطأ وما يقوم به العامل وهذا في الإطار الرسمي داخل المؤسسة، لكن الفاعلين حسب النظرية الإستراتيجية لميشال كروزيه أن الفاعلين دائماً لهم قواعدهم وخططهم الخاصة بهم من أجل الإفلات من القواعد الضابطة للعمل.

جدول رقم(11): يبين العلاقة بين وجود إحتكاك بين الزملاء و تعويض الزميا في العمل أثناء الغياب.

المجموع	تعويض الزميل في العمل أثناء الغياب				
	لا	نعم			
34	4	30	التكرار	نعم	العلاقة بين الزملاء في العمل الاحتكاك
%100,0	%11,8	%88,2	النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	لا	
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة المئوية		
40	4	36	التكرار	المجموع	
%100,0	%10,0	%90,0	النسبة المئوية		

يشير الاتجاه العام من خلال الجدول أعلاه إلى وجود مناخ عمل جماعي بالمؤسسة، حيث يتضح ذلك من خلال إجابات الباحثين التي أكد فيها 88.2% منهم على احتكاكهم بالزملاء أثناء العمل وتعويضهم لهم في حالة الغياب، مما يعكس صورة التعاون والتآخي بين العمال، في حين نجد أن 06 مبحوثين ينفون وجود الاحتكاك مع الزملاء لكنهم لا يترددون لحظة في تعويضهم في حالة الغياب. على عكس إجابات المبحوثين المتبقين والذين أكدوا على الاحتكاك بينهم وبين الزملاء في العمل لكنهم يرفضون تعويضهم في حالة الغياب.

فالاحتكاك بين العمال داخل المؤسسة يشير إلى وجود علاقات اجتماعية داخل المؤسسة ووجود تفاعل تنظيمي داخل المؤسسة وهذا ما لا يتماشى والتنظيم البيروقراطي الذي يرفض هذه العلاقات من أجل زيادة الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة باعتبار هذه العلاقات سلبية داخل المؤسسة، لكن في مقابل هذا نجد مدرسة العلاقات الإنسانية ترى بأن هذا الاحتكاك له بنفس من الضغوط المهنية للعمال ويزيد من تماسكها وديناميكيته.

جدول رقم (12): يبين العلاقة بين الإقتناع بالمهام داخل المؤسسة و الشعور بالملل والروتين للقيام بنفس المهام.

المجموع	الشعور بالملل والروتين للقيام بالمهام				
	لا	نعم			
38	19	19	التكرار	نعم	الاقتناع بالمهام داخل المؤسسة
%100,0	%50,0	%50,0	النسبة المئوية		
2	1	1	التكرار	لا	
%100,0	%50,0	%50,0	النسبة المئوية		
40	20	20	التكرار	المجموع	
%100,0	%50,0	%50,0	النسبة المئوية		

يشير الاتجاه العام للجدول إلى وجود تساوي في إجابات المبحوثين على اقتناعهم بمهامهم وشعورهم بالملل والروتين اليومي أثناء القيام بنفس الأعمال.

ويرجع ذلك إلى اقتناع العمال بالمهام المسندة إليهم لكن عدم وجود طرق جديدة في العمل يجعلهم يشعرون بالملل والروتين من تكرار نفس المهام طيلة الوقت، حيث يرغب الكثير منهم في تغيير أنماط إنجاز المهام والتنوع في نوعيتها من أجل الشعور بالحياة والنشاط الدائم، وتفادي الخمول والكسل والملل.

جدول رقم(13) : يبين العلاقة بين تقسيم العمل و مدى تأثير القوانين وتعقد الإجراءات على المواطنين وردود الأفعال.

المجموع	مدى تأثير القوانين وتعقد الإجراءات على المواطنين وردود أفعالهم في البلدية			التكرار	نعم	تقسيم العمل
	الانفعال الحاد	التذمر والشكوى	راض			
37 %100,0	3 %8,1	17 %45,9	17 %45,9	التكرار النسبة المئوية	نعم	
3 %100,0	1 %33,3	1 %33,3	1 %33,3	التكرار النسبة المئوية	لا	
40 %100,0	4 %10,0	18 %45,0	18 %45,0	التكرار النسبة المئوية	المجموع	

تشير إجابات المبحوثين إلى أن 37 مبحوثا من أصل 40 يقرون بتقسيم الإدارة للعمل، ويشير 91,9 % منهم بأن المواطنين راضون عن القوانين الصادرة من البلدية، وفي حالة رفضهم لتلك القوانين والإجراءات المعقدة فإنهم يقابلونها بالتممر والشكوى. في نجد 8.1% من المبحوثين المتبقين بالرغم من تقسيم العمل بين العمال وتنفيذ المهام في وقتها إلا أنهم يقابلون القوانين والإجراءات بانفعال حاد ويرفضونها جملة وتفصيلا.

ونجد النظرية البيروقراطية في هذا الصدد تؤكد على مبدأ تقسيم العمل على انه كلما كان تقسيم العمل واضحا ومفهوما قلت التعقيدات في العمل وتعقد الإجراءات والتعامل مع المواطنين، كما انم بدا التخطيط الذي تعتمد عليه المؤسسة في تقسيم مهامها لا بد أن يكون واضحا ويعتمد على الرسمية في تسييره لكن هذا يتنافي مع المؤسسة الجزائرية في بعض الأحيان أين غياب التخطيط سواء في تقسيم المهام أو في تسييرها.

جدول رقم(14): يبين العلاقة بين الوسائل المستخدمة أثناء عملية الإتصال و أن العمل الإلكتروني إقتصاد للوقت والجهد في البلدية.

المجموع	العمل الإلكتروني إقتصاد للوقت والجهد.		التكرار	الوسائل الشفوية	الوسائل المستخدمة
	لا	نعم			
17	1	16	التكرار	الوسائل الشفوية	الإتصال
%100,0	%5,9	%94,1	النسبة المئوية		
20	1	19	التكرار	الوسائل الكتابية	المستخدمة
%100,0	%5,0	%95,0	النسبة المئوية		
3	0	3	التكرار	الوسائل الحديثة	
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة المئوية		
40	2	38	التكرار	المجموع	
%100,0	%5,0	%95,0	النسبة المئوية		

يشير الإتجاه العام من خلال الجدول أعلاه إلى أعلى نسبة بـ 95% من مجتمع البحث يرون أن العمل الإلكتروني هو إقتصاد للوقت والجهد والتكاليف، مقابل 5% من أفراد العينة يرون أن العمل الإلكتروني لا يوفر إقتصاد للوقت والتكاليف أو الجهد.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 100% من العينة الذين يصرحون أنهم يستعملون الوسائل الحديثة المتمثلة في الانترنت والهاتف والفاكس ويؤكدون أن العمل الإلكتروني هو إقتصاد للوقت. وفي نفس السطر نجد 0% ممن يستعملون الوسائل الحديثة ويرون أن العمل الإلكتروني لا يحقق تخفيض الجهد والتكاليف.

مقابل نسبة 95% من المبحوثين صرحوا أنهم يستعملون الوسائل الكتابية وهناك إقتصاد للجهد والتكاليف. وفي نفس السطر نسبة 5% يستعملون الوسائل الكتابية في عملية الإتصال ويقولون بأن العمل الإلكتروني لا يحقق الإقتصاد في الجهد. بينما نسبة 94.1% يستعملون الوسائل الشفهية في عملية الإتصال ويؤكدون بأن العمل الإلكتروني هو تخفيض للجهد والتكاليف. وفي نفس السطر نسبة 5.9% من مجتمع البحث يستعملون الوسائل الشفهية في عملية الإتصال ولا يقولون بأن العمل الإلكتروني هو إقتصاد للجهد أو التكاليف.

جدول رقم(15): يبين العلاقة بين تخفيف الضغط عند تطبيق الإدارة الإلكترونية و التقليل من مشاكل الإدارة في البلدية.

المجموع	تطبيق الإدارة الإلكترونية والتقليل من مشاكل الإدارة		التكرار	نعم	الإدارة والضغط على البلدية
	لا	نعم			
40	3	37	التكرار	نعم	تطبيق الإدارة الإلكترونية
%100,0	%7,5	%92,5	النسبة المئوية		
40	3	37	التكرار	المجموع	
%100,0	%7,5	%92,5	النسبة المئوية		

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه أن أعلى نسبة 92.5 % من مجتمع البحث يرون أن الإدارة الإلكترونية تقلل من مشاكل البيروقراطية. مقابل 7.5 % من أفراد العينة يصرحون بأن الإدارة الإلكترونية لا تقلل من مشاكل البيروقراطية.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 92.5 % من المبحوثين يرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يخفف من الضغط على البلدية وأنها تقلل من مشاكل البيروقراطية. بينما نسبة 7.5 % من المبحوثين صرحوا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يخفف الضغط على البلدية ولا تخفف من المشاكل البيروقراطية.

فتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وتحسينها الحقيقي تسهم في التقليل من مشاكل الإدارة ومن السلبيات التي تعترض سير المهام العامة داخل الأنساق العامة والخاصة خاصة لما تتواجد الكفاءة ويتم وضعها في المكان المناسب من خلال المنظور البيروقراطي العلمي الذي يؤكد على ضرورة تفعيل مبدأ الكفاءة في شغل المناصب فالتكنولوجيا اليوم أصبحت العنصر الأساسي في تسيير المهام الإدارية ذات الطابع الخدمي الاجتماعي ونفسر هذا كذلك انطلاقاً من البنيوية الوظيفية التي ترى بان النسق التكنولوجي هاماً في المؤسسة والذي يؤدي دوره في من أجل التقليل من المشاكل التنظيمية وعقلنة التسيير وترشيد المهام ووضعها في المسار الصحيح.

جدول رقم(16): يبين العلاقة بين كيفية التعامل مع الرئيس المباشر و التعاملات بين العمال بصورة رسمية.

المجموع	التعاملات بين العمال بصورة رسمية				
	لا	نعم			
29	6	23	التكرار	نعم	التعامل مع الرئيس المباشر بصراحة
%100,0	%20,7	%79,3	النسبة المئوية		
11	6	5	التكرار	لا	
%100,0	%54,5	%45,5	النسبة المئوية		
40	12	28	التكرار	المجموع	
%100,0	%30,0	%70,0	النسبة المئوية		

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه أن أعلى نسبة بـ 70% من عينة مجتمع البحث صرحوا أن التعاملات بين العمال تكون بصورة رسمية.مقابل نسبة 30% من المبحوثين صرحوا أن التعاملات بين العمال لا تتم بصورة رسمية. وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 79.3% من أفراد العينة يصرحون بان تعامل المدير مع العمال يكون صارم و التعامل يكون ذو طابع رسمي. وفي نفس السطر نسبة 20.7% من المبحوثين صرحوا أن تعامل المدير يكون صارم و أن التعامل لا يكون بصورة رسمية.

بينما نسبة 54.5% من عينة مجتمع البحث يصرحون بان المدير لا يتعامل معهم بصراحة وأن التعامل بين العمال لا يتم بصورة رسمية.وفي نفس السطر نسبة 45.5% صرحوا أن المدير لا يتعامل معهم بصراحة لكن التعاملات بينهم تتسم بالطابع الرسمي.

جدول رقم(17): يبين العلاقة بين التعرض للعقوبات من طرف الرئيس والالتزام بأداء الأوامر الموجهة منه.

المجموع	الالتزام بأداء الأوامر الموجهة				
	لا	نعم			
19	6	13	التكرار	نعم	التعرض للعقوبات من قبل الرئيس
%100	%31,6	%68,4	النسبة المئوية		
21	1	20	التكرار	لا	
%100	%4,8	%95,2	النسبة المئوية		
40	7	33	التكرار	المجموع	
%100	%17,5	%82,5	النسبة المئوية		

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه أن نسبة 82.5 % من عينة مجتمع البحث تلتزم بأداء الأوامر الموجهة إليها من قبل الرئيس. مقابل نسبة 17.5 % من العينة لا تلتزم بأداء الأوامر الموجهة إليها من قبل الرئيس . وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 92.5 % من المبحوثين صرحوا أنهم لا يتعرضون للعقوبات من قبل الرئيس ويلتزمون بأداء الأوامر. وفي نفس السطر نسبة 4.8 % من العينة أجابوا لا يتعرضون للعقوبات من قبل الرئيس و لا يلتزمون بأداء الأوامر. تليها نسبة 68.4 % صرحوا أنهم يتعرضون للعقوبات وملتزمين بأداء الأوامر .وفي نفس السطر نسبة 31.6 % من عينة مجتمع البحث تتعرض للعقوبات ولا تلتزم بتنفيذ الأوامر.

جدول رقم (18): يبين العلاقة بين تناسب التخصص مع منصب العمل و معايير التسيير الفعال ببلدية.

المجموع	معايير التسيير الفعال				التسيير بالعلاقات الإنسانية	المشاركة في اتخاذ القرارات	التسيير الديمقراطي	التسيير الاستراتيجي
	التكرار	النسبة المئوية	نعم	لا				
28	10	35,7%	12	42,9%	4	14,3%	2	7,1%
12	4	33,3%	7	58,3%	1	8,3%	0	0,0%
40	14	35,0%	19	47,5%	5	12,5%	2	5,0%

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أعلى نسبة بـ 47.5 % من عينة مجتمع البحث يستعملون معيار المشاركة في إتخاذ القرار. تليها نسبة 35% من العينة يستعملون معيار التسيير بالعلاقات الإنسانية. ونسبة 12.5 % يستعملون معيار التسيير الديمقراطي. وأخيرا نسبة 5 % يستعملون التسيير الإستراتيجي.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 58.3 % من العينة يصرحون بان التخصص لا يتناسب مع منصب العمل و يعتمدون على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار. وفي نفس السطر 33.3 % من العينة بان التخصص لا يتناسب مع منصب العمل و يعتمدون على التسيير بالعلاقات الإنسانية. تليها نسبة 8.3 % من العينة بان التخصص لا يتناسب مع منصب العمل و يعتمدون على التسيير الديمقراطي.

في المقابل نسبة 42.9 % العينة يصرحون بان التخصص يتناسب مع منصب العمل ويعتمدون على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار. وفي نفس السطر 35.7 % من العينة بان التخصص يتناسب مع منصب العمل ويعتمدون على التسيير بالعلاقات الإنسانية. تليها نسبة 14.3 % من العينة بان التخصص يتناسب مع منصب العمل ويعتمدون على التسيير الديمقراطي. و أخيرا نسبة 7.1 % من العينة بان التخصص يتناسب مع منصب العمل ويعتمدون على التسيير الإستراتيجي.

جدول رقم(19): يبين العلاقة بين علاقة مع الرئيس المباشر و إحترام التسلسل الهرمي.

المجموع	احترام التسلسل الهرمي عند رفع التظلمات		التكرار	نعم	العلاقات الجيدة مع الرئيس
	لا	نعم			
38	6	32	التكرار	نعم	
%100,0	%15,8	%84,2	النسبة المئوية	نعم	
2	0	2	التكرار	لا	
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة المئوية	لا	
40	6	34	التكرار	المجموع	
%100,0	%15,0	%85,0	النسبة المئوية	المجموع	

يشير الإتجاه العام للجدول أعلاه ان أعلى نسبة ب 85 % من عينة مجتمع البحث يحترمون التسلسل الهرمي عند الرفع لأي نظام .مقابل نسبة 15 %من عينة مجتمع البحث لا يحترمون التسلسل الهرمي عند الرفع لأي نظام . وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 100% من أفراد العينة صرحوا أنه لا توجد علاقة جيدة مع الرئيس وأهم يحترمون التسلسل الهرمي. وفي نفس السطر نسبة 0% ممن أجابوا أنه لا توجد علاقة جيدة مع الرئيس وأهم لا يحترمون التسلسل الهرمي.

تليها نسبة 84.2 % من أفراد العينة أجابوا بأنه توجد توجد علاقة جيدة مع الرئيس و أنهم يحترمون التسلسل الهرمي.وفي نفس السطر نسبة 15.80 % ممن أجابوا أنه توجد علاقة جيدة مع الرئيس و أنهم لا يحترمون التسلسل الهرمي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين أن العلاقات لها بعد اجتماعي وبعد تنظيمي بين الفاعلين من خلال نسق العلاقات الموجودة الصادرة عن تأدية المهام وعن مختلف التفاعلات الموجودة التي تعتبر من أجل تأدية المهام ونشير هنا كذلك إلى نظرية الهوية والقيم لرونيه سانسوليو الذي يفسر علاقات مع العمال أو المسؤول الاجتماعي تبحت عن نوع من الاعتراف الاجتماعي داخل التنظيم فالعامل لا يستطيع أن يعيش بمعزل أن عن الآخرين بل يتفاعل ويكسب علاقات وهذا فسرته نظرية العلاقات الإنسانية على أن العامل دائما يحتاج إلى الجانب

الاجتماعي داخل المؤسسة، ومن جانب آخر قد تكون هذه العلاقات مصطنعة أو مصلحة فقط لنيل أهداف معينة، لكن من جانب آخر نجد التسلسل الهرمي يخضع لقواعد رسمية قانونية وتنظيمية تنظم الحقوق والواجبات خاصة لما يكون العامل محترما للجانب القانوني سواء في رفع تظلمات وشكاوى والمطالبة بحقوقه فالعامل في تفاعل مستمر من خلال توجد في التنظيم وهذا ما نجده في المقاربة النظرية للتفاعلية الرمزية على أن النسق الاتصالي له علاقة في طرق عديدة في كيفية رفع التظلمات والشكاوي من خلال احترام العلاقات المهنية.

جدول رقم(20): يبين العلاقة بين تلقي التحفيز أثناء العمل و الجودة في التسيير.

المجموع	الجودة في التسيير		التكرار	نعم	لا
	نعم	لا			
22	13	9	التكرار	نعم	لا
%100	%59,1	%40,9	النسبة المئوية		
18	10	8	التكرار	لا	نعم
%100	%55,6	%44,4	النسبة المئوية		
40	23	17	التكرار	المجموع	
%100	%57,5	%42,5	النسبة المئوية		

يشير الإتجاه العام للجدول أعلاه ان أعلى نسبة ب 57.5 % من عينة مجتمع البحث يؤكدون أن توجد جودة في التسيير في العمل. مقابل نسبة 42.5 % من عينة مجتمع البحث يؤكدون أنه لا توجد جودة في التسيير وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 59.1 % من العينة صرحوا أنهم يتلقون حوافز أثناء العمل. وأجابوا أنه الجودة في التسيير وفي نفس السطر نسبة 40.9 % من العينة صرحوا أنهم يتلقون حوافز أثناء العمل. وأجابوا أنه لا توجد جودة في التسيير .

مقابل نسبة 55.6 % من العينة صرحوا أنهم لا يتلقون حوافز أثناء العمل و يؤكدون بوجود مؤشرات الجودة في التسيير . وفي نفس السطر نسبة 44.4 % من عينة مجتمع البحث لا يتلقون حوافز في العمل ويؤكدون بانعدام مؤشرات الجودة في التسيير

ومن خلال هذا الجدول يتبين ن هناك تأثيرية بين الجودة في التسيير وتلقي التحفيزات المادية فالعمال كلما كان لديه تحفيزات كلما زادت جودته للعمل ونجد هذا من خلال الإقتراب النظري لمدرسة الغدارة العلمية على أن الأداء المهني أو الجودة في العمل له علاقة مباشرة في تأدية المهام داخل المؤسسة، كما أن العامل الجزائري يسعى دائما لنيل

الحوافز المادية كما أن هذا لا يلغي الجوانب النفسية التي لها علاقة كذلك بالجانب الاجتماعي والنفسي ومدى تأثيرها على مردودية العمل وهذا ما فسرتة مدرسة العلاقات الإنسانية فالفعل الصادر من العامل في كيفية تأدية المهام وجودتها هو نتاج لمدخلات سابقة من بينها الحوافز.

جدول رقم(21): يبين العلاقة بين تلقي التحفيز و الجودة في تقديم الخدمة للمواطن.

المجموع	الجودة في تقديم الخدمة للمواطن			التكرار	النسبة المئوية	العمل التحفيزي
	أحيانا	لا	نعم			
22	1	9	12	نعم		
%100,0	%4,5	%40,9	%54,5	التكرار		
18	0	9	9	لا		
%100,0	%0,0	%50,0	%50,0	التكرار		
40	1	18	21	المجموع		
%100,0	%2,5	%45,0	%52,5	التكرار	37 النسبة المئوية	

يشير الإتجاه العام للجدول أعلاه ان أعلى نسبة ب 52.5 % من عينة مجتمع البحث يصرحون بأن هناك جودة في الخدمات المقدمة للزبائن.مقابل نسبة 45 %من عينة مجتمع البحث يصرحون بأن ليست هناك جودة في الخدمات المقدمة للزبائن. تليها نسبة 2.5 % من العينة أجابوا أنهم أحيانا ما تكون هناك جودة في الخدمات المقدمة للزبائن.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 54.5 % من العينة يصرحون بان المؤسسة تقدم حوافز أثناء العمل وهناك جودة في الخدمات المقدمة للزبائن وفي نفس السطر نسبة 40.9 % أجابوا بان المؤسسة لا تقدم حوافز أثناء العمل وهناك جودة في الخدمات المقدمة للزبائن. تليها نسبة 4.5 % من أفراد العينة يؤكدون أنه أحيانا ما المؤسسة تقدم حوافز و أنها تحرص على وجود جودة في الخدمات المقدمة للزبائن.

بينما نسبة 50 % من عينة مجتمع البحث يؤكدون أن المؤسسة لا تقدم حوافز في العمل هناك جودة في الخدمات المقدمة للزبائن. وفي نفس السطر نسبة 50 % من عينة مجتمع البحث يؤكدون أن المؤسسة لا تقدم حوافز في العمل وليست هناك جودة في الخدمات المقدمة للزبائن.

لقد فسرت مختلف المقاربات التنظيمية متغير الحوافز كمتغير مستقل يؤثر على مختلف الأبعاد المتواجدة داخل النسق التنظيمي الجودة في تقديم الخدمة يتوقف على مدى معاملة المسؤول المباشر للعامل سواء التنفيذ أو التقنيين أو

مختلف الفئات السوسيو مهنية الأخرى ونشير في هذا الجانب إلى المستوى العلائقي النفسي والاجتماعي ومدى التوافق والتجانس الموجود بين العمال فهذا الحافز النفسي والاجتماعي الموجود بين العمال يدفع بتقديم خدمات في المستوى للمواطن والمحافظة على إيجابية العلاقات الداخلية والخارجية بين العمال الشريك الاجتماعي (المواطن).

جدول رقم (22): يبين العلاقة بين تلقي التحفيز و الجودة في إتقان العمل.

المجموع	الجودة في إتقان العمل		التكرار	نعم	لا
	نعم	لا			
22	16	6	التكرار	نعم	
%100	%72,7	%27,3	النسبة المئوية		
18	6	12	التكرار	لا	
%100,0	%33,3	%66,7	النسبة المئوية		
40	22	18	التكرار	المجموع	
%100,0	%55,0	%45,0	النسبة المئوية		

يشير الإتجاه العام للجدول أعلاه ان أعلى نسبة بـ 55 % من عينة مجتمع البحث بأن هناك جودة في إتقان العمل. مقابل نسبة 45% من عينة مجتمع البحث صرحوا بعدم وجود جودة في إتقان العمل .

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 72.7 % من أفراد العينة صرحوا بأنهم يتلقون تحفيزات و يتميزون بوجود الجودة والإتقان في العمل. وفي نفس السطر نسبة 27.3 % من عينة مجتمع البحث يؤكدون على وجود تحفيزات في العمل و عدم الجودة و الإتقان في العمل.

تليها نسبة 66.7 % من العينة صرحوا بعدم وجود تحفيزات أثناء العمل و غياب الجودة و الإتقان في العمل. وفي نفس السطر نسبة 33.3 % ممن صرحوا بغياب التحفيزات في العمل ولكن هناك جودة و إتقان في العمل.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية أعلاه أن الحوافز لها دورها في إتقان العمل خاصة لما تكون هناك قيم إيجابية بين الفئات السوسيو مهنية وهذا ما فسرتة نظرية الإدارة بالقيم من وجهة نظر تنظيمية والعلاقة بين هذه القيم والإتقان واحترام المهام المسندة للعمال وإعطائها حقها خاصة أن الإدارة اليوم تعتمد على الجانب الالكتروني والتعامل مع المواطنين على نسق مفتوح ذو تفاعل مستمر، لكن من خلال الملاحظة أثناء الدراسة الميدانية أن الضغوط المهنية وكثرة المواطنين في استخراج الوثائق ومختلف المهام الأخرى تبين أن هناك عدم إتقان للمهام بسبب الضغوط وبسبب عدم توفر الوسائل المناسبة لأداء المهام .

الجدول رقم(23): يبين العلاقة بين التحفيز أثناء العمل والجودة من خلال الإنضباط.

المجموع	الجودة من خلال الانضباط			التكرار	نعم	التحفيز في العمل
	أحيانا	لا	نعم			
22	0	7	15	التكرار	نعم	
%100,0	%0,0	%31,8	%68,2	النسبة المئوية		
18	1	8	9	التكرار	لا	
%100,0	%5,6	%44,4	%50,0	النسبة المئوية		
40	1	15	24	التكرار	المجموع	
%100,0	%2,5	%37,5	%60,0	النسبة المئوية		

يشير الإتجاه العام للجدول أعلاه أن أعلى نسبة بـ 60% من عينة مجتمع البحث يؤكدون بوجود جودة في الإنضباط، تليها نسبة 37.5% من عينة مجتمع البحث يؤكدون بعدم وجود جودة في الإنضباط، تليها نسبة 2.5% من عينة مجتمع البحث يؤكدون أحيانا بوجود جودة في الإنضباط.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 68.2% من العينة يصرحون أنهم يتلقون حوافز أثناء العمل وأجابوا بوجود جودة في الإنضباط. و في نفس السطر نسبة 31.8% من العينة أجابوا أنهم يتلقون حوافز أثناء العمل و يؤكدون بعدم وجود جودة في الإنضباط.

بينما نسبة 50% من عينة مجتمع البحث يصرحون أنهم لا يتلقون حوافز أثناء العمل وأجابوا بوجود جودة في الإنضباط. ونسبة 44.4% من العينة أجابوا أنهم لا يتلقون حوافز أثناء العمل و يؤكدون بعدم وجود جودة في الإنضباط. بينما نسبة 5,6% من العينة أجابوا أنهم لا يتلقون حوافز أثناء العمل و يؤكدون أنه أحيانا ما يكون وجود جودة في الانضباط.

يعتبر بعد الانضباط من بين أهم الركائز الأساسية للنظرية البيروقراطية من أجل أداء المهام في وقتها المناسب ونظرا لتوجه المؤسسات ذات الطابع العمومي الجزائري أصبح هذا البعد مغيب في مختلف الإدارات وهذا يؤثر بطبيعته على مخرجات المؤسسة كما أن هذا البعد يتأثر بالحوافز داخل المؤسسة كما أي أنه كلما كانت الحوافز متوفرة كلما كان هناك انضباط وظيفي، لكن الواقع المعاش للفاعلين داخل النسق التنظيمي لهم استراتيجيات يقومون بتحسيدها من منها التمارض أو تعطيل مختلف الوسائل من أجل عدم القيام بالمهام أو التماطل وبعض الممارسات الخفية وتشكيل تعقيدات أخرى في مختلف الفئات الإدارية وكل هذا فعل محسوب له من خلال توسيع مناطق الشك واللايقين في المؤسسة والإفلات من القانون المعمول به داخل المؤسسة .

جدول رقم(24): يبين العلاقة بين تلقي التحفيز و وجود الجودة في المؤسسة.

المجموع	وجود الجودة في المؤسسة				
	لا	نعم			
22	7	15	التكرار	نعم	أثناء التحفيزات أداء المهام تلقى
%100,0	%31,8	%68,2	النسبة المئوية		
18	6	12	التكرار	لا	
%100,0	%33,3	%66,7	النسبة المئوية		
40	13	27	التكرار	المجموع	
%100,0	%32,5	%67,5	النسبة المئوية		

يشير الإتجاه العام للجدول أعلاه ان أعلى نسبة بـ 67.5% من عينة مجتمع البحث يؤكدون بوجود مؤشرات الدقة والجودة في العمل لدى المؤسسة. مقابل نسبة 32.5% من عينة مجتمع البحث يؤكدون عدم وجود مؤشرات الدقة والجودة في العمل لدى المؤسسة.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 68.2% من العينة أجابوا أنهم يتلقون حوافز أثناء العمل ويصرحون بوجود مؤشرات الدقة والجودة في العمل. وفي نفس السطر نسبة 31.8% من عينة مجتمع البحث يصرحون أنهم يتلقون حوافز أثناء العمل و يصرحون بعدم وجود مؤشرات الدقة و الجودة في المؤسسة. بينما نسبة 66.7% من أفراد عينة البحث أجابوا أنهم لا يتلقون حوافز أثناء العمل و يصرحون بوجود مؤشرات الدقة والجودة في العمل في المؤسسة. وفي نفس السطر نسبة 33.3% من العينة أجابوا أنهم لا يتلقون حوافز أثناء العمل ويصرحون بعدم وجود مؤشرات الدقة و الجودة في العمل في المؤسسة.

وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل.

جدول رقم(25): يبين العلاقة بين الرضا عن أساليب العمل و مؤشرات النموذج المثالي.

المجموع	مؤشرات النموذج المثالي					
	السرعة في تنفيذ القرارات	الدقة في العمل	الجودة في العمل			
22	3	10	9	التكرار	نعم	الرضا عن أساليب العمل تقييم العمل المعتمد من قبل الإدارة
%100	%13,6	%45,5	%40,9	النسبة المئوية		
18	4	9	5	التكرار	لا	
%100	%22,2	%50,0	%27,8	النسبة المئوية		
40	7	19	14	التكرار	المجموع	
100,0%	17,5%	47,5%	35,0%	النسبة المئوية		

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه أن أعلى نسبة بـ 47.5% من عينة مجتمع البحث أجابوا أن مؤشرات النموذج المثالي لدى المؤسسة هو الدقة في العمل، تليها نسبة 35.5% من عينة مجتمع البحث أجابوا أن مؤشرات النموذج المثالي لدى المؤسسة هو الجودة في العمل، بينما نسبة 17.5% من مجتمع البحث أجابوا أن مؤشرات النموذج المثالي لدى المؤسسة هو السرعة في تنفيذ القرارات.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 50% ممن صرحوا أنهم غير راضيين عن أسلوب تقييم العمل المعتمد من قبل المؤسسة و مؤشر النموذج هو الدقة في العمل. وفي نفس السطر نسبة 27.8% أجابوا بأنهم غير راضيين عن أسلوب تقييم العمل و أن مؤشر النموذج المثالي هو الجودة في العمل. بينما نسبة 22.2% من أفراد العينة صرحوا بأنهم غير راضين عن أسلوب التقييم و مؤشر النموذج المثالي هو السرعة في تنفيذ القرارات.

بينما نجد نسبة 45.5% أجابوا أنهم راضين عن أسلوب تقييم العمل يرون أن مؤشر النموذج المثالي يتمثل في الدقة في العمل. وفي نفس السطر نسبة 40.9% أجابوا بأنهم راضين عن أسلوب تقييم العمل و أن مؤشر النموذج المثالي هو الجودة في العمل. بينما نسبة 13.6% من أفراد العينة صرحوا بأنهم راضين عن أسلوب التقييم و مؤشر النموذج المثالي هو السرعة في تنفيذ القرارات.

يتضح من خلال الشواهد الكمية الواردة من أن الرضا عن أساليب العمل ومختلف ظروفه وجوانبه تحفزه للقيام بالأداء على أكمل وجه وهذا ما يتفق مع نظرية الدافعية للإنجاز على أن العامل له يرتفع مستوى الأداء لديه خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية يجعله يقوم بتأدية المهام بكل دقة ويقوم بتنفيذ القرارات هذا ما يعكس المستوى الجيد لعلاقة العامل مع المؤسسة، ومن زاوية تحليلية أخرى أن المؤسسة الجزائرية بعيدة نوعا ما عن التنظيم البيروقراطي بالمفهوم العلمي ودليل ذلك أن المؤسسة تعيش مختلف المشاكل والصراعات التي لا تعكس الطابع الإمبريقي لهذه النظرية .

جدول رقم (26): يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والتصرف في حالة تعطل الكمبيوتر.

المجموع	التصرف في حالة تعطل الكمبيوتر		التكرار	إطار	الفئة السوسيو مهنية
	تتركها معطلة	تطلب صيانتها			
15 %100,0	0 %0,0	15 %100,0	التكرار النسبة المئوية	إطار	
25 %100,0	4 %16,0	21 %84,0	التكرار النسبة المئوية	عون تنفيذ	
40 %100,0	4 %10,0	36 %90,0	التكرار النسبة المئوية	المجموع	

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه أن أعلى نسبة بـ 90% من عينة مجتمع البحث صرحوا أنهم في حالة تعطل الكمبيوتر يعملون على صيانتته. مقابل نسبة 10% من عينة مجتمع البحث صرحوا أنهم في حالة تعطل الكمبيوتر يتكونه معطلة.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 100% من فئة إطار يعملون على صيانة جهاز الكمبيوتر.

بينما نسبة 84% من فئة عون تنفيذ يعملون على صيانة جهاز الكمبيوتر في حالة التعطل. وفي نفس السطر نجد نسبة 16% من فئة عون تنفيذ يتكون الجهاز معطل .

للمستوى التعليمي جانبا هاما في كيفية فهم مجريات التنظيم والمهام المنوطة بكل مهام فالمستوى التعليمي شرطا من شروط الالتحاق بالوظيفية لكن في المقابل نجد أن هناك من العمال نجد من لديهم مستويات تعليمية ( ابتدائي -

متوسط- ثانوي) يشغلون مناصب عليا في المؤسسة وفي مقابل هذا نجد من لديه مستوى تعليمي جامعي يشغل مناصب دنيا وهذا لا يتماشى والمنظور البيروقراطي الذي يفسر إسناد المناصب لمن يستحقها كمبدأ علمي هذا ما قد يتناقض في مع التعامل الإلكتروني فالمستوى التعليمي والعربي له في دور كبير في التعامل مع الأجهزة الإلكترونية مدخلاتها ومخرجاتها ومختلف البرامج المعتمد عليها في تسيير المهام والأنظمة التي تتطلب التي تتطلب كفاءة في إصلاحها والتعامل مع الأعطال فكلما كانت الكفاءة متطورة كان تفادي هذه المشاكل وتسيير المهام على أكمل وجه في الجانب التقني والتسييري، لكن لما يكون هناك تعامل غير موضوعي وإسناد المهام لمن لا يستحقها وعدم التعامل الجيد معها.

جدول رقم(27): يبين العلاقة بين وسائل الإتصال المستعملة و التصرف في حالة تعطل الكمبيوتر.

المجموع	التصرف في حالة تعطل الكمبيوتر		الاتصال	وسائل المستعملة	المجموع
	تتركها معطلة	تطلب صيانتها			
21	4	17	التكرار	نعم	الاتصال
%100,0	%19,0	%81,0	النسبة المئوية		
19	0	19	التكرار	لا	وسائل المستعملة
%100,0	%0,0	%100,0	النسبة المئوية		
40	4	36	التكرار	وية	المجموع
%100,0	%10,0	%90,0			

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 81.0% والممثلين بـ 17 مبحوثا من أصل 21 يرون بأن وسائل الاتصال المستعملة في نقل المعلومات تعتبر كافية بالنسبة لهم، وفي حالة تعطلها فهم يطلبون صيانتها بشكل عاجل، في حين نجد النسبة المتبقية من هذه الفئة بالرغم من أنهم يقرون بفعالية وسائل الاتصال في نقل المعلومات إلا أنهم يرغبون في تركها في حالة تعطلها، وهذا ما يعكس شعورهم بالروتين اليومي ومللهم من أداء نفس المهام يوميا.

بينما نلاحظ بأن 19 مبحوثا أجاب بعدم فاعلية وسائل الاتصال المستخدمة في إيصال المعلومات الكافية، وفي حالة تعطلها فإنه يطلب صيانتها ولا يقبل بتعطل أجهزة المؤسسة وتعطل مصالح المواطنين.

يعدُّ الاتصال داخل المؤسسة من بين الأنساق التكنولوجية التي تربط مختلف المهام عبر وسائلها وطرقها وكيفية استعمال هذه الوسائل من أجل تقسيم المهام وأدائها كما أنها ترتبط بالإدارة الإلكترونية ونشير هنا إلى الجانب الاستراتيجي الذي يرتبط بالمعلومة من جانب وبالتعامل مع الوسائل التكنولوجية من جانب آخر على أن الفاعلين

يأخذون بعين الاعتبار نقاط ضعف المؤسسة وخاصة لما تكون هناك وسائل تقنية لما لا يستطيعون التحكم فيها أين يقومون بتخريبها أو تكسيرها من أجل عدم العمل كما يسعون كذلك احتكار المعلومة وعدم تمريرها ونفسر هذا من خلال نظرية التحليل الاستراتيجي على أن هناك أهدافا خفية يسعى الفاعلين دائما في تحقيقها بكل الاستراتيجيات المختلفة بناء على قواعد محددة وذكية مسبقا يستغلها الفاعلين من أجل نيل المصالح الخاصة بهم هذا ما يتم إيجاده من خلال تفسير متغير تسيير الإدارة الإلكترونية في المؤسسة تابع لأفعال وتصرفات العمال قد يقومون بقطع الاتصال وتخريب الوسائل معبرين عن ردود أفعال أخرى قد تكون صادرة من القيادة التنظيمية هذا ما نفسر به بعد السلطة التي قد تكون أحيانا عائقا في كيفية تسيير المهام وما يجعل العمال يقومون بهذا التصرف هو البحث عن الاعتراف الاجتماعي والهوياتي والقيمي داخل المؤسسة حسب ما فسرتة نظرية الهوية المهنية لرونه سانسوليو على أن العمال يقومون بردود أفعال لإعاقة حركية التسيير التنظيمي في المهام وفي مختلف وسائله المرتبطة بمدخلاته ومخرجاته من أجل البحث عن التفاوض وزيادة من هامش حريتها هذا ما نجده في نظرية التحليل الاستراتيجي سلطة الخبير تتساوى وسلطة المدير أين يصبح الأول ضاغطا بجانبه التقني والآخر بجانبه القانوني هذا ما يشكل صراعات مختلفة من في المهام.

جدول رقم(28): يبين العلاقة بين إتقان الإعلام الآلي و التجسيد الفعلي للإدارة الإلكترونية.

المجموع	التجسيد الفعلي للإدارة الإلكترونية				
	لا	نعم			
34 %100,0	14 %41,2	20 %58,8	التكرار النسبة المئوية	نعم	إتقان الإعلام الآلي
6 %100,0	1 %16,7	5 %83,3	التكرار النسبة المئوية	لا	
40 %100,0	15 %37,5	25 %62,5	التكرار النسبة المئوية	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 20 مبحوثا من أصل 34 بنسبة 58.8% يتقنون الإعلام الآلي ويرون بأن هناك تجسيد فعلي للإدارة الإلكترونية في المؤسسة، في حين نجد نسبة 41.2% من الذين يتقنون الإعلام الآلي أجابوا بأن المؤسسة لا تجسد الإدارة الإلكترونية بشكل فعلي. بينما نجد أن 05 مبحوثين لا يتقنون الإعلام الآلي لكنهم يوافقون على تبني المؤسسة إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في تنفيذ المهام.

يتضح من خلال البيانات أن مختلف العمال لهم آراء مختلفة من جانب ما يفسر هذا أن التحكم الإلكتروني يختلف من عامل لآخر بناء على درجته ومستوى تحكمه وخبرته ومدى مرونته في كيفية أداء المهام التي تتعلق بالجانب الإلكتروني والأعمال التقنية التي تتطلب من العمال المهارة اللازمة في أدائها خاصة لما تكون هناك ضغوطات خارجية أين يتطلب من العامل أن يكون سريعاً في أداء مهامه وبدرجة إتقان وانضباط وهذا لا يكون غلا من خلال وجود أساليب اتصالية رسمية فعالة توضح المعلومة وكيفية أدائها ودمج هذه المعلومة في الجانب الإلكتروني والعمل على تفعيلها وتحقيق التنسيق المطلوب لأداء وظائفها، ومن جانب آخر قد وهو أمر مناقض لما هو مخطط له دخل المؤسسة أين نجد ذهنيات العمال خاصة الجيل القديم في المؤسسة لا يتماشى والجانب الإلكتروني نظراً لضعف معارفهم وقدراتهم العلمية والمعرفية وضعف التكوين في هذا الميدان هذا ما يعرقل سير حركية المؤسسة ككل وعدم القيام بالمهام في الوقت المناسب هذا ما يجعل الإدارة الإلكترونية غير مجسدة حق التجسيد في الواقع.

جدول رقم(29): يبين العلاقة بين التحضير المسبق للمهام و تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المجموع	تطبيق الإدارة الإلكترونية				
	لا	نعم			
24	8	16	التكرار	نعم	السابق الجاهز
%100	%33,3	%66,7	النسبة المئوية		
16	10	6	التكرار	لا	التخطيط
%100	%62,5	%37,5	النسبة المئوية		
40	18	22	التكرار	المجموع	
%100	%45,0	%55,0	النسبة المئوية		

تبين البيانات في الجدول أعلاه بأن 16 مبحثاً من أصل 24 بنسبة 66.7% يطبقون الإدارة الإلكترونية ويتحضر مسبقاً، في حين يطبقها 33.3% منهم لكن دون تحضير مسبق، وإنما استناداً إلى معارف المكتسبة في مجال الإدارة الإلكترونية من خلال الخبرة المهنية.

في حين نجد أن 10 مبحثين من أصل 16 بنسبة 62.5% لا يطبق الإدارة الإلكترونية ولا يحضر لها، وهذا يعود إلى طبيعة المهام المسندة إليهم.

من خلال ما يتضح في الجدول أعلاه أن التخطيط للمهام ومختلف القضايا التي تتعلق بالجانب التسييري تكون من خلال تسلسل هرمي أو تدرج وظيفي للسلطة، فمن خلال المقاربة الفيزيائية للمؤسسة يعتبر التخطيط من

بين القواعد الأساسية باعتبارها محورا داخل المؤسسة ومن بين أهم الجوانب التنظيمية تسليم واستلام المهام والقيام بها في وقتها المناسب وتحقيق الأهداف والعمل على ضبطها فتطبيق الإدارة الالكترونية يتوقف على إدخال المعلومة وبرمجتها وحفظها ضمن قاعدة بيانات ويكون هذا النظام الالكتروني محميا من طرف الوزارة الوصية حتى لا يتم اختراقها بالإضافة إلى أن هناك تقييم مرحلي ومراجعة سنوية لهذه البرامج والوسائل الالكترونية وكل ما يندرج ضمن هذا الجانب التقني حتى يتم التقليل من مختلف الممارسات السلبية الصادرة من طرف الفاعلين من جانب ومن طرف المواطنين من جانب آخر، فتطبيق الإدارة الالكترونية هدفها هو تسهيل الخدمة وتقريب الإدارة من المواطن والتقليل من الجهد والمال والوقت لكن يصعب تطبيقها لما تكون هناك ذهنيات تسعى إلى عدم تفعيل هذا الجانب نظرا لوجود مصالح شخصية وهذا يتنافى مع النظرية البيروقراطية في المفهوم العلمي.

**نتائج الفرضية الأولى:** من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها "التطبيق المغلوط لبعض خصائص التنظيم البيروقراطي بالمنظمة الجزائرية يؤدي إلى تحوله من تنظيم عقلاني إلى تنظيم غير عقلاني". إستخرجنا النتائج الآتية:

- بناء على المعطيات الإحصائية يمكن القول أن أصحاب المستوى الجامعي هم الأكثر توظيفاً بنسبة 55% على أساس عقود ما قبل التشغيل وهذا ما ينفي ما قاله ماكس فيبر أثناء التوظيف لا بد من توفر الكفاءة و يكون عن طريق المسابقة .

- نجد أن أغلب الموظفين الذين لديهم خبرة عمل مقتنعين بعملهم بنسبة 95% وهذا راجع إلى الأقدمية في العمل مما يجعل العامل يكتسب خبرة مهنية في كيفية التحكم في المهام أين يكتسب سلطة تمكنه من تحقيق مصالحه الخاصة داخل التنظيم.

- أغلب الباحثين صرحوا أن إتخاذ القرارات يكون من طرف الإدارة العليا بنسبة 85، 7%، ومصدر تلقي المعلومات عن طريق المسؤول المباشر، وهذا راجع إلى النظام الإداري الكلاسيكي الذي يعتمد على السلم الإداري وهذا يعني أن الإتصال يسير بشكل طبيعي من الأعلى إلى الأسفل وهذا من خصوصيات التنظيم البيروقراطي.

- وجود رقابة داخل الأقسام بنسبة 92.5% و فرض العقوبات على الموظفين المتأخرين وهذا راجع إلى وجود صرامة في العمل، وأن الرقابة التنظيمية ضرورية داخل النسق التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف.

- وجود إحتكاك بين الزملاء أثناء العمل بنسبة 88.2% مما يؤدي إلى تعويض بعضهم البعض، وهذا ما يشير إلى وجود علاقات إجتماعية داخل المؤسسة مما يؤدي إلى خلق تنظيم غير رسمي.

- إقتناع أغلب المبحوثين بمهامهم داخل البلدية بنسبة 50% ما يؤدي بهم إلى الشعور بالروتين والملل وهذا لقيامهم بنفس المهام اليومية دون اللجوء إلى طرق جديدة في العمل و رغبة الكثير منهم في تغيير أنماط إنجاز المهام من أجل الشعور بالحياة والنشاط، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم المسطرة.

-أغلب المبحوثين صرحوا أن المواطنين راضيين عن الإجراءات والقوانين الصادرة من البلدية بنسبة 45.9% و عدم وجود التذمر والشكوى راجع لتقسيم العمل بالطرق الرسمية وتنفيذ المهام في وقتها.

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: "التطبيق المغلوط لبعض خصائص التنظيم البيروقراطي بالمنظمة الجزائرية يؤدي إلى تحوله من تنظيم عقلاني إلى تنظيم غير عقلاني" لم تتحقق.

### نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية و التي مفادها "يسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في التقليل من المظاهر السلبية للبيروقراطية بالمنظمة الجزائرية.

- أغلب المبحوثين يستخدمون الوسائل الكتابية بنسبة 95% والشفهية بنسبة 94.1% لأنها الأكثر سرعة وفهم بالنسبة لهم، وهذا راجع لقلة وجود العمل الإلكتروني في البلدية وصعوبة تطبيقه.

- رأي المبحوثين في الإدارة الإلكترونية في تخفيف الضغط بنسبة 92.5% وهذا ما يقلل المشاكل البيروقراطية في البلدية لأن التكنولوجيا أصبحت العنصر الأساسي في تسيير المهام الإدارية و عقلنتها.

- معظم المبحوثين صرحوا أن في حالة تعطل الكمبيوتر يعملون على صيانتها بنسبة 90% وهم من فئة الإطار فالمستوى المهني شرط من شروط الإلتحاق بالوظيفة حسب فيرر، وهذا ما يعني أن لهم إلتزام وظيفي يقوم به ولا يجب أن يتعطل عملهم.

- معظم المبحوثين يتقنون الإعلام الآلي بنسبة 58.8% يرون هناك تجسيد فعلي للإدارة الإلكترونية، حيث أن إتقان الإعلام الآلي لم يكن حكرا على المتعلمين فقط بل أصبح شئ ضروري في حياة الفرد لأنه يحتاجه في ميدان عمله.

- تبين أن أغلب المبحوثين يطبقون الإدارة الإلكترونية وبتحضير مسبق للمهام بنسبة 66.7% وهذا راجع إلى إكتساب معارف قبلية في مجال الإدارة الإلكترونية من خلال الخبرة المهنية، فالتحضير للمهام يعتبر من القواعد الأساسية بإعتبارها محورا هاما داخل المؤسسة.

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: "يسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في التقليل من المظاهر السلبية للبيروقراطية بالمنظمة الجزائرية." تحققت .

### نتائج الفرضية الثالثة:

- التعاملات بين العمال تكون بصورة رسمية بنسبة 70 %، و ذلك من خلال التعامل بين الموظف و رئيسه المباشر بصرامة وهذا ما يؤكد تطبيق القوانين والسلطة المخولة له.
  - أغلب الباحثين صرحوا بالإلتزام بأداء الأوامر الموجهة إليهم من قبل الرئيس المباشر بنسبة 92.5% مع عدم تعرضهم للعقوبات من قبله هذا راجع إلى الثقافة التنظيمية والإلتزام بالمهام على أكمل وجه.
  - بالنسبة لأغلب الباحثين معيار التسيير الفعال هو المشاركة في إتخاذ القرار بنسبة 47.5% وأن أغلبهم لا يتناسب تخصصهم مع منصب عملهم، وهذا راجع إلى التوظيف العشوائي فما دام الموظف له مستوى تعليمي ثانوي أو متوسط فهو غير مقتنع بالمهام لأنه غير مؤهل لشغل هذا المنصب والعكس صحيح، هذا ما تنافى مع مبادئ ماكس فيبر وحدوث مشاكل تنظيمية التي تعاني منها البلدية وبالتالي يصبح العامل غير مبالي.
  - 85% من الباحثين يحترمون التسلسل الهرمي عند رفعهم لأي تظلم، مقابل عدم وجود علاقة جيدة مع رئيسهم وهذا ما يتفق مع وحدة الأوامر و عملية التنسيق من الأعلى إلى الأسفل بين الأقسام الإدارية، و سلطة الرئيس تفرض عليه التعامل مع الموظفين بصورة رسمية وصرامة تامة ما أكد سوء العلاقة بينهم.
  - أغلب الباحثين يؤكدون وجود الجودة في التسيير بنسبة 57.5% وتلقي تحفيزات أثناء العمل، يرجع إلى السير الفعال في البلدية وهذا النموذج ماأراده ماكس فيبر وأن كلما كانت التحفيزات موجودة كلما زادت الجودة، الإنضباط والإلتقان في العمل، و تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا حيويا وهاما في سلوك الأفراد ومن خلالها خلق الرغبة لديهم في الأداء.
  - مؤشرات النموذج المثالي في البلدية هو الدقة في العمل حسب الباحثين بنسبة 47.5%، بينما أغلبهم غير راضيين عن أساليب تقييم العمل المعتمدة من طرف المؤسسة و التي تعتبر من أهم الأبعاد المحفزة للعمل خاصة لما تكون مبنية على أسس ومعايير علمية واضحة من أهم الجوانب التي لا بد من تفعيلها كوضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق الإستقرار الوظيفي و بالتالي تحقيق الرضا و الدقة في العمل مع تحقيق أهداف المؤسسة.
- من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن الفرضية الثالثة التي مفادها "تسهم الدقة والسرعة في العمل في التسيير الفعال للمنظمة الجزائرية". لم تتحقق .

**- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة:**

توصلت الدراسة الراهنة إلى جملة من النتائج حول الفرضيات التي طرحت لمعالجة موضوع الدراسة، حيث توصلت دراستنا إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب وتختلف في جوانب أخرى، هذا ما توصلت إليه الدراسات السابقة الواردة في الفصل الأول، حيث جاءت متشابهة في مجملها من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات من إستمارة و ملاحظة.

توصلت دراستنا إلى أن التوظيف ليس بكفاءة الأفراد حسب الشهادة وهذا ما جعل عدم تناسب التخصص مع المنصب الوظيفي، وهذا ما أكدته دراسة محي الدين نعيمة حول واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية أن تديني المستوى التعليمي للموظفين مما جعلهم غير قادرين على قيادة التسيير في البلدية، كما توصلنا إلى عدم تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنهم لا يزالوا يتواصلون عن طريق الوسائل الكلاسيكية وهذا ما أكدته نفس الدراسة.

ودراسة صباح أسابع حول التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية أن الرقابة ضرورة من ضروريات السير الجيد للعمل حيث يقوم رؤساء المصالح بالمراقبة والإشراف على مرؤوسيه، بحيث توصلت دراستنا إلى وجود رقابة داخل البلدية وهذا ما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

وكذلك دراسة سميرة لغويل حول "البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والإمبريقية" توصلت إلى أن السلطة في التنظيمات هي سلطة الفجوات القانونية وسلطة المنصب والتحالفات ومعيار تقسيمها هو الجانب القانوني والعلاقات الإجتماعية، وكذا وجود إنخفاض مستوى الأداء والإنجاز وهذا راجع إلى إحلال الأهداف الفرعية محل الأهداف العامة للمنظمة وتقديس اللوائح والأنظمة، وهذا ما إختلف مع دراستنا في أداء الأوامر والسرعة في الإنجاز. لقد إختلفت دراستنا الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض النقاط، و يرجع هذا الإختلاف إلى الإختلاف في الأبعاد الزمانية والمكانية، وكذا في بعض الإجراءات المنهجية و في هذا المجال يجدر بنا الإشارة إلى أنه تم إستخدام هذه الدراسات لضبط إشكالتنا البحثية و الإطلاع و التعمق غي هذا الموضوع لأنها مرحلة أساسية في مراحل البحث العلمي.

**مناقشة وتحليل النتائج في ضوء المقاربات السوسولوجية:**

من خلال المقاربات السوسولوجية التي تطرقنا إليها في محور دراستنا:

يعتبر ماكس فيبر من بين العلماء الذين إهتموا بدراسة التنظيمات بحيث تطرق إلى مفاهيم أساسية في التنظيمات مثل السلطة، العلاقات الجماعية والإجتماعية، الرشد والعقلانية... إلخ، في نظره السلطة ضرورة إلزامية في التنسيق بين

فتين، بمعنى أن هناك مصدر معين يعطي أوامر محددة تفرض على مجموعة معينة من الأشخاص طاعتها داخل المنظمة.

- تم إستعمال المقاربة الفيبرية للنموذج المثالي لماكس فيبر كونها تخدم الدراسة الحالية بطريقة مباشرة من خلال تطرقها لمختلف الأبعاد التي تتماشى ودراستنا بناء على مبادئ أساسية من بينها الإنضباط والإنسجام الوظيفي، وضع الر جل الكمناسب في المكان المناسب، بناء على قواعد وأسس موضوعية، المفاءة في التسيير، إاحترام القانون الداخلي للمؤسسة، التسلسل الهرمي للسلطة والعمل وفق الخصائص المعمول بها في النظام الداخلي وحاوله إيجاد الفروق الموجودة بين هذه النظرية أو المقاربة وواقع تطبيقها متطرفين في ذلك إلى متغير الإدارة الإلكترونية، ودراسة ما إذا كان هذا المتغير يقلل من المشاكل البيروقراطية داخل المؤسسة أو يزيد في تعقيدها، فالمؤسسة الجزائرية تفسر وفق منطلق مقارباتي يسهم في تحليل أنفاقها التنظيمية، فموضوع دراستنا يتماشى وهذه المقاربة التي أملت بموضوع الدراسة إنطلاقا من العنوان وصولا إلى أهم النتائج، فقد تم تفسير بها الفعل العقلاني الرشيد ومختلف القرارات الصادرة بناء على تدرج هرمي وظيفي وأسلوب التسيير المطبق في المؤسسة، وكذلك مختلف الأنظمة والتعليمات القانونية التي تسيير علاقات العمل وعلاقة الموظف بالمواطن بالبلدية.

فالتنظيم في المقاربة الفيبرية له خصائص سوسيوتنظيمية تعتمد عليه المؤسسة في حركيتها وإستمراريتها وهذا كذلك ما يتوافق ودراستنا في المنظور النظري فقط، لكن من الجانب الميداني تبين أن المؤسسة الجزائرية "بلدية تيارت" نجدها لا تتوافق وهذه الخصائص التي نعتبرها محكا لقياس النموذج المثالي لأي مؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن هناك عدم تطبيق فعلي ووجود فروق بينما تملية المقاربة البيروقراطية وما هو متواجد في المؤسسة الجزائرية، على أن غالبية العمال ليس لديهم أي فكرة على مفهوم المقاربة الفيبرية من المنظور العلمي في فهم بنية وأنساق المؤسسة ولديهم آراء وإتجاهات وأفعال وذهنيات لا تتوافق والمنظور العلمي، فنجد والقع المؤسسة يشهد الكثير من التجاوزات التي تؤدي إلى عرقلة وسير المهام و في الأخير تعلن هذه المؤسسات عن عجزها في كل الميادين.

- من منظور آخر نجد المقاربة الإستراتيجية لميشال كروزي حيث فسر أن هذا السلوك على أنه فعل عقلاي يهدف من خلاله إلى نيل مصلحة معينة يقوم من خلالها توسيع مناطق الشك والايقين، فكل الفاعلين لهم خطط إستراتيجية تحمل نقاط القوة و الضعف في المؤسسة يصيغون قواعد مبنية على ذكاء عقلاي نسبي وهذا ما وجدناه في المؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى وجود علاقات مصلحة وشخصية بدرجة كبيرة لا تتماشى والجانب الرسمي للمؤسسة، كذلك متغير السلطة الذي بدوره مفهوم أساسي في المؤسسة الذي يحدد الحقوق والواجبات لكن الفاعلين يشغلون هذه الثغرات ويجعلونها لصالحهم من أجل نيل الأهداف الخاصة.

فالمقاربة هي الركيزة الأساسية في الإطار البييوغرافي الذي تم التطرق إليه في الإطار النظري و الإطار الميداني لتحليل وتفسير المعطيات الميدانية من أجل الخروج بنتائج علمية موضوعية.

### خاتمة:

من خلال دراستنا لا يسعنا إلا أن نقول التنظيم البيروقراطي الذي قام به ماكس فيبر في دراساته السابقة صعب تطبيقه في الإدارة الجزائرية، فالواقع والزمن يغير نفسه بأي حال من الأحوال، فدراسته لم تنجح في الدول العربية خاصة المؤسسة الجزائرية نظرا للسوء تطبيق التنظيم البيروقراطي بمفهومه السلبي وليس بالإيجابي وآثاره على المؤسسة وتضرر المواطن.

ومن خلال دراستنا وجدنا الواقع المغاير و المعاكس تماما عما يمثل التنظيم ونموذج "ماكس فيبر" لوجود عدم الرقابة و عدم إحترام مواعيد و الأوقات الرسمية للعمل... إلخ فالمؤسسة لا تزال تخضع للمفهوم الحاطئ والعادات غير المسؤؤولة و التي ينجر عنها سوء التسيير و التنظيم داخل المؤسسة الجزائرية و عدم التغيير في منظومتها مع ما يتماشى به المجتمع الغربي، فالمجتمع الجزائري لا يزال بالفكر القديم في إتباع علاقات التنظيم غير الرسمي وذلك لإنشاء علاقات إجتماعية خارج إطار وقوانين المؤسسة كالمحسوبية والقربة و قضاء المصالح لبعضهم البعض. وبالتالي ظهور مشاكل وأزمات عديدة في الإدارة الجزائرية، فبالرغم من تطور ووجود الإدارة الإلكترونية للقضاء أو التقليل على الأقل مثل هكذا عقبات إلا أن المؤسسة الجزائرية لا تزال تعاني من هذا الفساد الإداري والإنحرافات السلوكية الأخلاقية في ممارسة مهامها على أكمل وجه، فمن خلال ملاحظتنا تبين لنا أن الحل ليس في تغيير أسلوب العمل، بل الحل في تغيير ذهنيات الفرد الجزائري.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. إبراهيم أبرش: "علم الاجتماع السياسي، دط، دار الشروق، الأردن، 2008.
2. ابراهيم أبو النجا: "محاضرات في فلسفة القانون، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية"، الجزائر.
3. أحمد توفيق المدني: "هذه هي الجزائر"، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1956، دط.
4. إعتقاد محمد علام: "دراسات في علم الاجتماع التنظيمي"، ط1، مكتبة الأنجلو، مصر، 1994.
5. بلقاسم سلاطية، إسماعيل قيرة: "التنظيم الحديث للمؤسسة-التصور والمفهوم"، الطبعة2، دار الفجر، القاهرة، 2008.
6. ثروت، مشهور: "إستراتيجيات التطوير الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2010، ص13
7. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: "علم إجتماع التنظيم"، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 111
8. خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم حمود: "نظرية المنظمة" الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2007.
9. خميس السيد اسماعيل: "الإدارة العامة والتنظيم الاداري في الجمهوري الجزائرية"، ط1، د.د.ن.
10. داود معمر: "منظمات الأعمال الحوافز والمكافأة، طبعة 1، دار الكتاب، مصر، 2006،
11. داوود معمر: " منظمات الأعمال، الحوافز والمكافئة، دار الكتاب، مصر، 2006، ط1.
12. طلعت، إبراهيم لطفى: "علم إجتماع التنظيم"، د ط، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
13. عبد الباري إبراهيم درة: "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، ط2، دار وائل، الأردن، 2012،
14. عبد الحميد قربي: "الإدارة الجزائرية"، دط، دار النشر والتوزيع، 2008،
15. عبد الله محمد عبد الرحمن: "علم الاجتماع التنظيم"، الطبعة2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
16. على الحوات: "النظرية الاجتماعية الإتجاهات الأساسية"، ديوان المنشورات الجامعية، مصر، 1997،
17. علي سعيداني: "بيروقراطية الادارة الجزائرية"، د.ط، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981،
18. عمار بوحوش: "دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مدونة برج بن عزوز
19. عمار عوايدي: "الأساس القانوني لمسؤولية الادارة عن أعمال موظفيها"، د.ط، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر.
20. غني ناصر حسين القريشي: " المداخل النظرية لعلم الاجتماع"، دار صفاء، الأردن، 2011، ط1.

21. غني ناصر حسين القريشي: " المداخل النظرية لعلم الاجتماع"، دار صفاء، الأردن، 2011، ط1.
22. قيرة إسماعيل: "دلالات وأبعاد الظاهرة البيروقراطية في سوسيولوجيا التنظيمات"، دكتوراه جامعية 20 أوت 1955، سكيكدة 2021
23. محمد رسلان الجيوسي: "الإدارة علم وتطبيق"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000
24. محمد عبد السلام: "التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم"، دط، دار الكتاب، مصر، 2008
25. محمد عبد الفتاح الصيرفي: "مبادئ التنظيم والإدارة"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
26. محمد علي محمد: أصول الاجتماع السياسي، دط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
27. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع والمنهج، طبعة1، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
28. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
29. داوود معمر : منظمات الأعمال، الحوافز والمكافئة، دار الكتاب، مصر، 2006، ط1.

#### الرسائل الجامعية:

1. إبراهيم بوفلفل، "التنظيم للبيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية الجزائرية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، السعودية (2009/11/04).
2. تبيغزة، حنان: "علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر"، (شهادة الماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل)، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013.
3. حنان بلعربي: "المؤسسة العمومية بين التنظيم العقلاني و الخلل الوظيفي"، (الماجستير، علم اجتماع المنظمات والمناجنت)، جامعة الجزائر2، مدرسة الدكتوراه (المنظمات والمناجنت)، 2016-2017.
4. سميرة، لغويل: "البيروقراطية في التنظيم-بين الرؤى النظرية و الإمبريقية-"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باتنة، قسم العلوم الاجتماعية، 2012.
5. صباح أسابع: "التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية"، (شهادة ماجستير، علم الاجتماع)، جامعة منتوري قسنطينة، معهد علم إجتماع و الديمغرافيا، 2006-2007م
6. محي الدين نعيمة، واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم إج منظمت والمناجنت، 2016.

7. نعيمة محي الدين: "واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية"، (المجستير، علم إجتماع المنظمات والمناجمت)، جامعة أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الإجتماعية، 2016/2017.
8. وردة برويس: "النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في المؤسسة"، مجلة الناقد للدراسات التحليلية، العدد02، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2021م.

#### المقالات:

1. حميد شاوش، "في النظريات السوسولوجية في التنظيم: النظرية البنائية الوظيفية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد02 أم البواقي، 2020.
2. العايب كمال، "دلالات وأبعاد الظاهرة البيروقراطية في سوسولوجيا التنظيمات"، مجلة المعيار، العدد62، سكيكدة، 2021
3. عبد القادر خريش، "التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد16، البليدة، 2007
4. موسى عبد الناصر: "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسة التعليم العالي"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 09، 2011.
5. نجات ساسي هادف، وردة برويس، "النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في المؤسسة"، مجلة الناقد للدراسات السياسية، العدد02، سكيكدة2021.

الملاحق

## قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01:



وزارة تعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



إستييان للدراسة الميدانية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

بعنوان:

### التسيير البيروقراطي الفيبييري بين عقلانية أبعاد الظاهرة البيروقراطية وواقع التطبيق بالمؤسسة الجزائرية

تحت إشراف:

د. مرياح مليكة

من إعداد الطلبة:

- قمو شيماء

- قديان مروة

أختي الفاضلة

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم  
"بجامعة تيارت"، وفي إطار دراستنا حول التسيير البيروقراطي الفيبييري بين عقلانية أبعاد  
الظاهرة البيروقراطية وواقع التطبيق بالمؤسسة الجزائرية

نرجو أن تتفضللي بملأ الإستيبيان الموجودة بين أيديكم بالإجابة على جميع الأسئلة من خلال  
وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم، أملين منكم أن تُبْدُوا رأيكم بصراحة في  
كل عبارة من عبارات هذا الاستبيان، ونؤكد لكم سرية المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي  
فقط.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

السنة الجامعية: 2023/2022

## قائمة الملاحق:

أخي الموظف، أختي الموظفة ، تحية طيبة.

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في علم إجتماع العمل و التنظيم ، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان قصد الإجابة عن أسئلته بوضع العلامة (x) في المكان المناسب ، مع العلم أن كل الإجابات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

### المحور الأول : البيانات الشخصية .

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- السن:  30-25  35-31  40-36  41-50  أكثر من 50
- 3- الحالة المدنية : أعزب/ة  متزوجة  مطلقة  أرمل/ة
- 4- المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الفئة السوسيو مهنية : إطار  عون تنفيذ
- 6- مدة العمل: أقل من سنتين  من 2 إلى 9 سنوات  من 10 إلى 17 سنة  18 سنة فما فوق

### المحور الثاني : خصائص التنظيم البيروقراطي المغلوطة المطبقة في الإدارة.

- 7- كيف التحقت بالعمل ؟ على أساس مسابقة توظيف  عقود ما قبل التشغيل  العلاقات الشخصية
- آخر .....
- 8- هل أنت مقتنع بمهامك؟ نعم  لا
- مع التعليل.....
- 9- من أين تتلقى المعلومات؟ الإدارة العليا  المسؤول المباشر  الزملاء

## قائمة الملاحق:

- 10- من المسؤول  عن إتخاذ القرار؟ الإدارة العليا  المشرفون   
العمال
- 11- هل هناك رقابة داخل القسم الذي تعمل فيه؟ نعم  لا
- 12- هل هناك تقسيم للعمل؟ نعم  لا
- 13- هل يتعرض الموظف للعقوبة في حالة تأخره؟ نعم  لا
- 14- هل هناك إحتكاك بينك و بين زملائك أثناء العمل؟ نعم  لا
- 15- هل تعوض زميلك في العمل في حال غيابه؟ نعم  لا
- 16- هل تشعر بالملل و الروتين لقيامك بنفس العمل يوميا؟ نعم  لا
- 17- مدى تأثير القوانين وتعقد الإجراءات على المواطنين و ردة فعله في البلدية؟ راض  تذمر و الشكوى  الإنفعال الحاد

- كيف تتعاملون مع هذه

المشاكل؟

.....

- 18- هل تلقيت تكويناً؟ نعم  لا
- 19- ما هو نظام الترقية المعمول به في إدارتك؟  
الأقدمية  الخبرة  الإثنتين معاً  العلاقات الشخصية
- 20- كيفية تقييم الأداء في إدارتك؟ على أساس أمور علمية  علاقات شخصية

آخر.....

- 21- هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول؟ نعم  لا
- 22- تنوي مغادرة العمل إن سنحت لك الفرصة؟ نعم  لا
- التعليل.....

### المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية .

23- ما هي الوسائل المستخدمة في البلدية أثناء عملية الإتصال مع

المسؤولين؟ الوسائل الشفهية  ما هي.....

الوسائل الكتابية  ما هي.....

## قائمة الملاحق:

- الوسائل الحديثة ماهي.....
- 24- هل وسائل الإتصال المستعملة كافية لنقل المعلومة ؟ نعم  لا
- 25- هل تتقن الإعلام الآلي؟ نعم  لا
- 26- هل تطبقون الإدارة الإلكترونية؟ نعم  لا
- 27- هل هناك تحضير مسبق؟ نعم  لا
- 28- هل ترى أن هناك تجسيد فعلي للإدارة الإلكترونية من قبل المسؤولين؟  
نعم  لا
- 29- هل ترى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يخفف الضغط على البلدية؟  
نعم  لا
- 30- هل ترى أن العمل الإلكتروني هو إقتصاد للوقت و الجهد و التكاليف؟  
نعم  لا
- التعليل في حالة الإجابة ب لا.....
- 31- كيف تتصرف في حالة تعطل الكمبيوتر ؟ تطلب صيانتها  تركها معطلة  آخر.....
- 32- هل ترى أن الإدارة الإلكترونية تقلل من مشاكل الإدارة البيروقراطية؟  
نعم  لا

### المحور الرابع: النموذج المثالي.

- 33- هل ترى أن الأوامر و التعليمات واضحة بالنسبة لك؟ نعم  لا
- 34- هل يتعامل معك رئيسك المباشر بصراحة؟ نعم  لا
- 35- هل تعرضت لعقوبات من قبل رئيسك؟ نعم  لا
- 36- هل علاقتك جيدة مع رئيسك المباشر؟ نعم  لا  في حالة لا لماذا.....
- 37- هل تتلقى تحفيزات أثناء عملك؟ نعم  لا
- 38- هل تخصصك يتناسب مع منصب عملك؟ نعم  لا
- 39- هل أنت راض عن أساليب تقييم عملك المعتمدة من قبل الإدارة؟ نعم  لا
- 40- هل تحترم الأوقات الرسمية للعمل؟ دائما  أحيانا  أبدا

## قائمة الملاحق:

- 41- هل تحترم التسلسل الهرمي عند رفعك لأي تظلم؟ نعم  لا
- 42- هل تلتزم بأداء الأوامر الموجهة إليك من قبل رئيسك في العمل؟ دائما  أحيانا  أبدا
- 43- هل التعاملات بين العمال تتم بصورة رسمية؟ نعم  لا
- 44- ماهي مؤشرات النموذج المثالي بالنسبة لمؤسستكم؟ الجودة في العمل  الدقة في العمل  السرعة في تنفيذ القرارات  التسخير
- 45- ماهي معايير التسخير الفعال في نظركم؟  العلاقات الإنسانية  المشاركة في اتخاذ القرار  الديمقراطية  التسخير الإستراتيجي
- 46- كيف تفسرون مؤشرات الدقة و الجودة في العمل؟ الجودة في التسخير  الجودة في الخدمات المقدمة للمواطن  الجودة من خلال إتقان العمل  الجودة من خلال الإنضباط  و هل هي موجودة على مستوى مؤسستكم؟ نعم  لا
- 47- ماهي نظرتكم المستقبلية للمؤسسة فيما يخص طريقة التسخير و علاقات العمل؟ نظرة إيجابية  نظرة سلبية  أخرى
- أذكرها.....
- 48- في نظركم ما هي الإستراتيجية الفعالة للقضاء على البيروقراطية المغلوطة مثل المحسوبية و الرشوة ، و الرجل المناسب في المكان الغير المناسب.....
- الإدارة الإلكترونية  تطبيق القانون "العقاب"
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
- أخرى أذكرها.....

## قائمة الملاحق:

---



# قائمة الملاحق:

الملحق رقم 03



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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة الإذن بطبع المذكرة

أنا المظني أسفله الأستاذ (ة): .....

أرخص للطلبة الآتية أسماؤهم بطبع المذكرة

الإسم و اللقب : ..... ق. ب. ب. صروي

الإسم و اللقب : ..... م. م. شيعاء

التخصص : ..... علم الاجتماع تطبيع وعمل

عنوان المذكرة :

..... النسب البروقراطي الفسري بين عقلانية أباد

..... الخطورة البروقراطية وواقع التطبيع بالهؤسسة الجزائرية

..... تيارت :

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف :