

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة دكتوراه

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمت  
تحت عنوان

## واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية

دراسة ميدانية لبلدية درارية

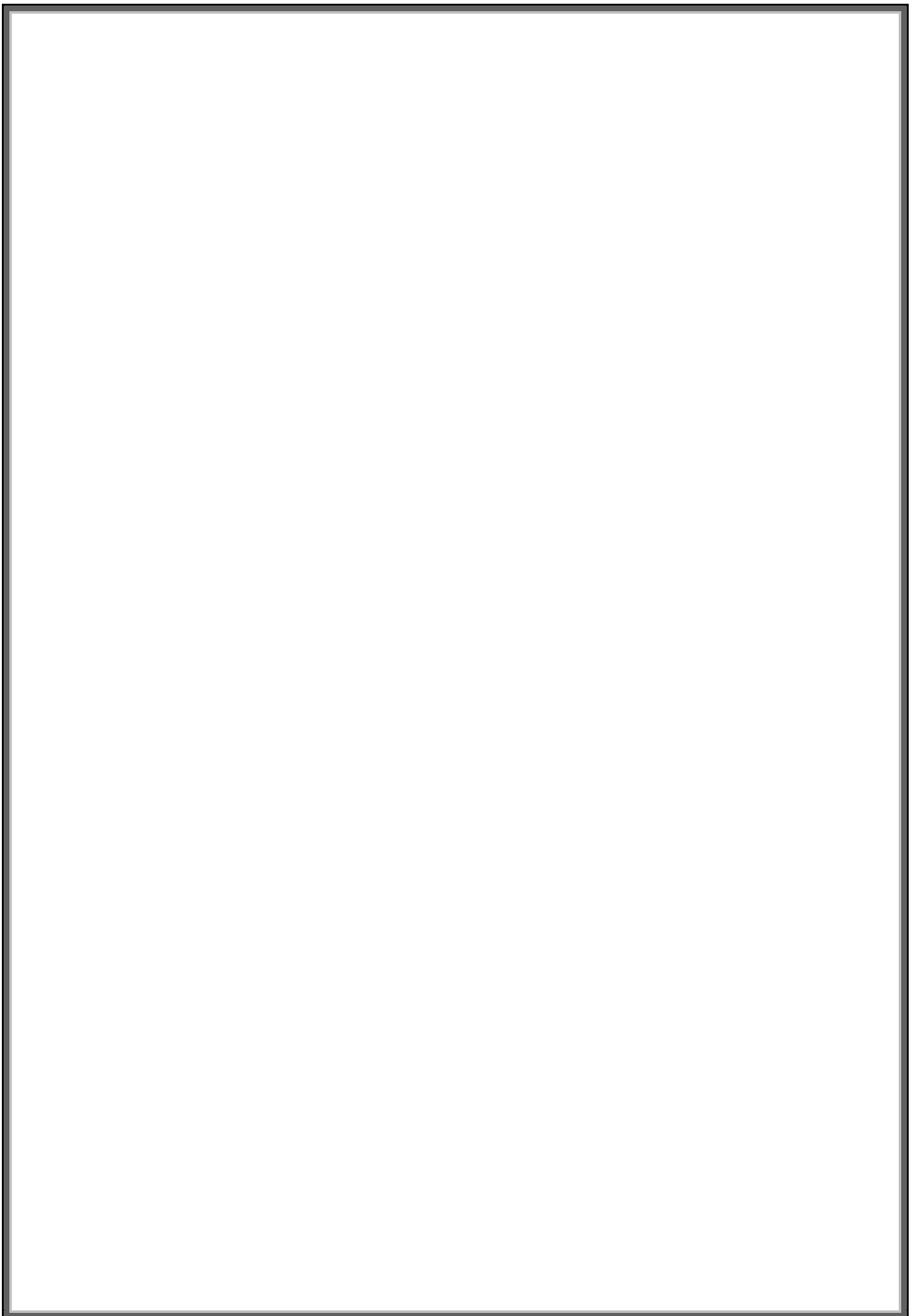
إشراف الأستاذ:

د. بويحياوي عبد الكريم

إعداد الطالبة:

محي الدين نعيمة

السنة الجامعية: 2016 / 2017



## كلمة شكر

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "عبد الكريم بويحيوي" الذي لم يبخل علينا بالنصائح و الإرشادات طيلة قيامنا بهذا البحث. كما نشكر كل عمال بلدية درارية ونخص بالذكر السيد هايد سالمى الذي لم يبخل علينا بالمعلومات وقدم لنا يد العون.

## الإهداء

أهدي هذا العمل بالدرجة الأولى إلى روح عمي الشهيد محمد  
معي الدين الذي وهب روحه فداء لوطنه.  
أهديه كذلك إلى من أخذ من التربة فراشا له. ومن القبر مسكنا  
له. إلى الغائب الحاضر الذي كان يحثنا على طلب العلم. إلى والدي  
رحمة الله.

أهديه إلى شخص عزيز على قلوبنا. الحاضر الغائب عمي إلياس  
ملواني، وعمي بوعلام معي الدين رحمة الله عليهما .  
إلى والدي حفظهما الله. إلى إختي أمجد، حمزة اللذين كانا  
خير عون لي.

إلى أختي العزيزة نبيلة وزوجها يوسف، وإلى الشمعة التي أضاء  
حياتنا ابنها إلياس حفظه الله لنا. وكل أفراد عائلة ملواني.  
إلى صديقتي: قاسي وسيلة، بوسطة حدة.  
إلى كل من قدم لي يد العون من قريب، أو من بعيد، ولو بالكلمة  
الطيبة.

## فهرس المحتويات

تشكرات

إهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

### الباب الأول: الجانب المنهجي والنظري

#### الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1-أسباب اختيار الموضوع.....09
- 1-1أسباب ذاتية .....09
- 1-2أسباب موضوعية .....09
- 2-الهدف الدراسة.....10
- 3- أهمية الدراسة.....10
- 4-الإشكالية.....11
- 5-الفرضيات .....13
- 6- تحديد المفاهيم.....14
- أ-التنظيم .....14
- ب- البيروقراطية.....15
- ج-التنظيم البيروقراطي.....17
- د-الإدارة.....18
- هـ-الإدارة الإلكترونية.....19
- 7- المنهج المعتمد في الدراسة.....20
- 8-تقنيات وأدوات جمع البيانات .....22
- أ-الملاحظة.....22

ب-استمارة الإستبيان.....22

9- العينة ..... 24

10- مجال الدراسة ..... 25

أ-المجال المكاني ..... 25

ب-المجال البشري ..... 27

ج-المجال الزمني ..... 27

د-تعريف الهيكل التنظيمي ..... 27

11-الدراسات السابقة ونتائجها ..... 33

أ-الدراسات الأجنبية..... 33

ب-الدراسات الجزائرية ..... 36

12- المقاربة النظرية ..... 42

13- صعوبات الدراسة..... 43

### الفصل الثاني: ماهية التنظيم البيروقراطي

تمهيد ..... 45

1-أهداف التنظيم ..... 46

2-مبادئ التنظيم..... 46

3-تصنيف التنظيم..... 47

4- نظريات التنظيم البيروقراطي..... 48

1-4-النظريات الكلاسيكية..... 48

1-4-1كارل ماكس..... 48

1-4-2لينين..... 50

1-4-3تروتسكي..... 51

4-1-4 روبرت ميشلز..... 52

1-4-5ماكس فيبر..... 54

أ-تعريفه..... 54

54	ب آثاره.....
56	ج- نماذج السلطة.....
58	د- النموذج المثالي.....
59	ه- تعريف النموذج المثالي.....
59	و- خصائص النموذج المثالي.....
61	ز- مبادئ التنظيم البيروقراطي.....
61	ح- مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.....
62	ط- إيجابياته.....
63	ي- مؤيدي النموذج.....
63	ر- نقد النموذج.....

#### 4-2 النظريات الحديثة

64	4-2-1 روبرت ميرتون.....
68	4-2-2 فيليب سيلزنيك.....
71	4-2-3 بيتر بلاو.....
72	4-2-4 ألفن جولدنر.....

#### 4-3 اتجاهات الجزئية المعاصرة لدراسة التنظيم البيروقراطي

76	4-3-1 ميشال كروزي.....
84	4-3-2 أنتوني دوانز.....

#### 85 خلاصة الفصل

#### الفصل الثالث: ماهية الإدارة

88	تمهيد.....
	1- وظائف الإدارة
89	أ- التخطيط.....
90	ب- التنظيم.....
90	ج- التوجيه.....

91 .....	د-الرقابة
91 .....	ه- التنسيق
	2-مجالات الإدارة
92 .....	أ-مجال تطبيق في القطاع العام.....
92 .....	ب-مجال تطبيق في القطاع الخاص.....
92 .....	ج- مجال تطبيق في المنظمات لا تحقيق الربح.....
	3-مسؤوليات الإدارة
93 .....	أ-اتجاه البيئة الخارجية.....
93 .....	ب-اتجاه العاملين بها.....
94 .....	4-أهمية الإدارة.....
94 .....	5-مدارس الإدارة .....
95 .....	5-1-المدرسة الكلاسيكية .....
95 .....	5-1-1-مدرسة الادارة العلمية .....
95 .....	5-1-1-1-1-فريدريك تايلور.....
98 .....	5-1-1-2-هنري جانث.....
100 .....	5-1-1-3-فرنك وليليان جلبرث.....
86 .....	5-1-2-نظرية العملية الإدارية.....
101 .....	5-1-2-1-هنري فايول.....
105 .....	5-1-2-2-جبولنيك وايرويك.....
106 .....	5-1-2-3-أوليفر شيلدون .....
107 .....	نقد المدرسة الكلاسيكية.....
108 .....	5-2-المدرسة السلوكية.....
108 .....	5-2-1-جورج التون مايو.....
111 .....	5-2-2-ماري باركر فولت .....
112 .....	5-2-3-إبراهام ماسلو.....
115 .....	5-2-4-دو جلاس ماكريجور.....
116 .....	5-2-5-شيستر برناد.....

117	.....	6-2-5 هيربرت سيمون.....
119	.....	نقد وتقييم المدرسة السلوكية.....
120	.....	3-5 المدرسة الحديثة.....
120	.....	1-3-5 نظرية بحوث العمليات.....
121	.....	2-3-5 نظرية النظم.....
122	.....	3-3-5 المدرسة الظرفية في الإدارة.....
122	.....	4-3-5 نظرية الإدارة بالإهداف.....
124	.....	5-3-5 نظرية J الإدارة اليابانية.....
125	.....	6-3-5 نظرية Z.....
126	.....	<b>خلاصة الفصل الثالث.</b>
		<b>الفصل الرابع: واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية</b>
129	.....	تمهيد.....
		1-تطور التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية
130	.....	1-1 العهد التركي.....
131	.....	2-عهد الإستعمار الفرنسي.....
135	.....	3-1 بعد الإستقلال.....
137	.....	2-المظاهر السلبية للبيروقراطية في الجزائر.....
140	.....	3-أسباب سلبيات البيروقراطية بالجزائر.....
141	.....	4-ماهية الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية.....
142	.....	1-4 عناصر الإدارة الإلكترونية.....
143	.....	2-4 أهداف الإدارة الإلكترونية.....
143	.....	3-4 فوائد الإدارة الإلكترونية.....
143	.....	4-4 خصائص الإدارة الإلكترونية.....
145	.....	5-4 أهداف الإدارة الإلكترونية.....
145	.....	6-4 متطلبات الإدارة الإلكترونية.....
149	.....	7-4 مراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.....

5-1	مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	151
5-2	تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية الإدارة.....	152
5-3	بعض مشاريع الحكومة الإلكترونية بالجزائر.....	154
5-4	مستقبل الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية.....	157
5-5	عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية.....	159
5-6	معوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....	160
160	خلاصة الفصل الرابع.....	160

### الباب الثاني: الجاني الميداني

#### الفصل الخامس: خصائص العينة

164	تمهيد.....	164
165	1- عرض الجداول وتحليل النتائج.....	165

#### الفصل السادس: عرض و تحليل معطيات الفرضية الأولى وتفسيرها

173	تمهيد.....	173
174	1- عرض الجداول وتحليل النتائج.....	174
200	-نتائج الفرضية الأولى.....	200

#### الفصل السابع: عرض و تحليل معطيات الفرضية الثانية وتفسيرها

205	تمهيد.....	205
206	1- عرض الجداول وتحليل النتائج.....	206
220	2-نتائج الفرضية الثانية.....	220
222	3-الاستنتاج العام لدراسة.....	222

224	الاقتراحات والتوصيات.....	224
226	خاتمة.....	226

228	قائمة المراجع.....	228
	قائمة الملاحق.....	

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	165
02	يبين توزيع الأفراد حسب السن	166
03	يبين توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية	167
04	يبين توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.	168
05	يبين توزيع الأفراد حسب الفئة السوسيو مهنية.	169
06	يبين توزيع الأفراد حسب مدة الخدمة.	170
07	يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والمستوى التعليمي لأفراد العينة .	174
08	يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وكيفية الالتحاق بالعمل في البلدية.	176
09	يبين العلاقة بين تناسب التخصص مع منصب العمل والافتتاح بالمهام داخل البلدية.	178
10	يبين العلاقة بين مصدر تلقي المعلومات والمسؤول عن اتخاذ القرارات في البلدية.	179
11	يبين العلاقة بين مصدر تلقي المعلومات ومدى وضوح التعليمات	180
12	يبين العلاقة بين تعرض الموظف لعقوبة في حالة تأخره و وجود رقابة في القسم.	181
13	يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وتقسيم العمل	183
14	يبين العلاقة بين تعويض زميلك في حالة غيابه في البلدية ووجود احتكاك مع الزملاء	184
15	يبين العلاقة بين تقييم العمل في البلدية والشعور بالملل والروتين عند القيام بنفس العمل يوميا	186
16	يبين العلاقة بين توزيع الأفراد حسب الجنس و تجاوز تطبيق القوانين من طرف الموظفين في البلدية	187
17	يبين رأي الفئة السوسيو مهنية ومدى تأثير القوانين وتعدد الإجراءات على الجمهور وردة فعله في البلدية	189

## قائمة الجداول

190	يبين رأي الفئات السوسيو مهنية والاستفادة من التكوين	18
192	يبين العلاقة بين تقييم جو العمل في البلدية و معيار الترقية المعمول به	19
194	يبين العلاقة بين تقييم جو العمل في البلدية ومعايير تقييم الأداء	20
196	يبين تأثير الجنس واعطاء الأولوية للامور العائلية عن العمل	21
197	يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والأجر المتقاضى	22
199	يبين العلاقة بين الصعوبات التي تواجه الموظفين ونية مغادرة العمل	23
206	يبين العلاقة بين كفاية وسائل الاتصال في نقل المعلومة ونوعية وسائل الاتصال المستعملة في البلدية	24
208	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و اتقان الاعلام الالي	25
209	يبين رأي الفئة السوسيو مهنية وتطبيق الإدارة الإلكترونية	26
211	يبين العلاقة بين وجود تحضير مسبق وتقبل الموظفين لهذا التغيير (الإدارة الإلكترونية)	27
213	يبين رأي الفئة السوسيو مهنية وتخفيف الضغط على البلدية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية	28
215	يبين رأي الفئة السوسيو مهنية وتطبيق الإدارة الإلكترونية قتل من تلف الأوراق	29
216	يبين رأي الفئة السوسيو مهنية وأن الإدارة الإلكترونية قللت من الوقت والجهد	30
217	يبين رأي الفئة السوسيو مهنية وكيفية التصرف في حالة تعطل الكمبيوتر	31
219	يبين العلاقة بين أن الادارة الالكترونية قللت من مشاكل البيروقراطية و رضا المواطن على هذه الاصلاحات	32

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
68	نموذج ميرتون	01
70	نموذج سيلزنيك	02
76	نموذج ألفن جولدنر للبيروقراطية	03
79	نموذج الحلقة المفرغة للبيروقراطية	04
115	سلم الحاجات ماسلو	05
123	المكونات الأساسية للمنظمة كمنظومة	06

# مقدمة

تعتبر الإدارة أداة لتحقيق التقدم والتنمية في جميع المجالات، حيث أصبح المجتمع الحديث يعيش في كنف الإدارة، فهي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية وتحقيق الأهداف. فهي تطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني، حيث أن الإدارة الناجحة هي الإدارة المتكاملة من حيث مكوناتها البشرية والمادية.

وعلى هذا تعتبر الإدارة تنظيماً إنسانياً وليس علمياً، حيث أصبحت كالعמוד الفقري والعصب الرئيسي لجميع النشاطات والوسيلة لتحقيق التقدم في شتى الميادين. والحقيقة أن هذا لا يأتي إلا عن طريق التنظيم الذي يعتبر ميزة المجتمع الحديث.

ومن بين الأساليب التي تطبقها الإدارة لتنظيم جهود عمالها وتحقيق أهدافها هو التنظيم البيروقراطي الذي يعتبر سمة من سمات المجتمع الحديث وأكثر التنظيمات شيوعاً، وهو محل اهتمام العديد من العلماء في مختلف المجالات، وفي كل المجتمعات بغض النظر عن أيديولوجيتها ومستوى تطورها. وبالرغم من التطور الذي حصل في المجال الإداري إلا أن التنظيم البيروقراطي ظل سائداً في العديد من المنظمات والمؤسسات الحكومية مثل: الجامعات، المستشفيات وحتى في المؤسسات الخاصة.

إذا التنظيم البيروقراطي في الحقيقة جاء لتسهيل الأمور وتجنب التعقيدات ومساعدة مختلف الإدارات في تسيير أمورها وتحقيق أهدافها، لكن هذا الهدف ظل هدفاً نظرياً، ففي الواقع عكس ذلك فهو يدل على التعقيدات وطول الإجراءات والسلوكيات غير الأخلاقية، يعني شوه معناه في الواقع. والجزائر كغيرها من الدول أنشأت أجهزة إدارية ومؤسسات مختلفة لتسيير شؤون الدولة، ومن بين هذه الأجهزة -الإدارة المحلية- لتقريب الإدارة من المواطن وعلى وجه الخصوص البلدية التي ستكون محور دراستنا الميدانية.

وعليه احتوى البحث في هذا الموضوع سبعة فصول، حيث قسم إلى قسمين هما:

- القسم الأول: احتوى الإطار المنهجي والنظري، وينقسم إلى أربعة فصول وهي:
- الفصل الأول: الإطار المنهجي : وتناولت فيه أسباب إختيار الموضوع، أهداف وأهمية البحث، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم والمصطلحات، المنهج المعتمد في الدراسة والعينة، تعريف مجال الدراسة، الدراسات السابقة ومقسمة بين الدراسات الأجنبية و الدراسات الجزائرية، المقاربة النظرة وأيضاً الصعوبات التي واجهت الباحث.

- الفصل الثاني: احتوى مدخل إلى نظريات التنظيم البيروقراطي وهي: ماهية التنظيم، النظريات الكلاسيكية لتنظيم البيروقراطي، النظريات الحديثة لتنظيم البيروقراطي، النظريات المعاصرة لتنظيم البيروقراطي.
- الفصل الثالث: احتوى ماهية الإدارة وهي: وظائف الإدارة، مجالات الإدارة، مسؤوليات الإدارة، أهمية الإدارة، مدارس الإدارة.
- الفصل الرابع: احتوى واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية وهي: تطور التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية، إيجابيات التنظيم البيروقراطي، المظاهر السلبية للبيروقراطية في الجزائر، أسباب سلبيات البيروقراطية بالجزائر، ماهية الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل من سلبيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية
- القسم الثاني: القسم الميداني واحتوى ثلاثة فصول وهي:
  - الفصل الخامس: احتوى خصائص العينة.
  - الفصل السادس: ناقشنا فيه الفرضية الأولى التطبيق السيء لبعض خصائص التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية أدى إلى تحول هذا التنظيم العقلاني إلى تنظيم غير عقلاني.
  - الفصل السابع: عرض وتحليل الفرضية الثانية.
  - الإستنتاج العام والتوصيات.
  - خاتمة البحث.
  - قائمة المراجع.
  - الملاحق.

الباب الأول

الإطار المنهجي

و النظري

## الفصل الأول : الإطار المنهجي

1- أسباب اختيار الموضوع

2- الهدف البحث

3- أهمية البحث

4- الإشكالية

5- الفرضيات

6- تحديد المفاهيم

7- المنهج المعتمد في الدراسة

8- تقنيات وأدوات جمع البيانات

9- العينة

10- مجال الدراسة

11- الدراسات السابقة ونتائجها

12- المقاربة النظرية

13- صعوبات الدراسة

## 1- أسباب إختيار الموضوع:

قبل الخوض في أية دراسة علمية، على الباحث أن ينطلق من خلفيات وأسباب تكون حافزا يدفعه لمواصلة بحثه، ونحن لدينا أسباب ذاتية وموضوعية.

### 1-1 أسباب ذاتية :

- شعورنا بأهمية الموضوع ومحاولة تقديم تحليل متواضع له.
- أصبحت ظاهرة البيروقراطية من أهم المشاكل التي يعاني منها المواطن الجزائري في مختلف الإدارات بسبب العراقيل التي تواجهه عند الذهاب لقضاء مصالحه مثل: الإكتظاظ أمام الشبايك، الإنتظار بساعات، وتصرفات الموظف الجزائري، وعليه فاستخراج وثيقة ما يتطلب جهد كبير، وأيضا أن مطالبة بأي حق من الحقوق من الصعب تلبيتها إلا إذا كان الشخص مدعوما من قبل أشخاص ذوي نفوذ، وإلا باللجوء إلى الطرق غير الشرعية.
- رغبتني الشخصية في دراسة التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية وماهي أسباب التي جعلته يتميز بالسلبية.
- طبيعة تخصصي تحتم علي اختيار هذا النوع من المواضيع.

### 2-1 أسباب موضوعية :

- الرغبة في إثراء مكتبة قسم علم الإجتماع برصيد معرفي حول التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية.
- الرغبة في معرفة طبيعة التنظيم السائد والمعتمد في الإدارة الجزائرية، ومعرفة المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية.
- إن التنظيم البيروقراطي كنموذج مثالي قد شوه معناه عندما اصطدم بواقع اجتماعي متغير، وبناء عليه أصبح من الواجب البحث عن أسباب التي أدت إلى تشويه معناه الحقيقي، أيضا البحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من إصلاح هذه التشوهات للبيروقراطية، ومحاولة على الأقل الحد من تناميها.
- محاولة دراسة البيروقراطية دراسة علمية، وذلك من خلال دراسة طبيعة التنظيم البيروقراطي بكل سلبياته، وإيجابياته من خلال التركيز على دراسة السلوك الإنساني داخل الإدارة.

- تحميل الموظفين الإداريين المسؤولية كل المسؤولية في أي خلل، أو تعطيل قد يصادف المواطنين مع الإدارة، رغم أن الموظفين جزء من التنظيم الإداري البيروقراطي يعانون هم أيضا من مشاكل التنظيم البيروقراطي مثل: الروتين، جمود القواعد، وما إلى ذلك من القواعد التي تضر بالموظف بالدرجة الأولى قبل غيره.

## 2- الهدف الدراسة:

- إن الباحث في اختياره لموضوع البحث وتحديد طرحة الإشكالية وصياغة فرضياته، وبعتماده على الأساليب والأدوات العلمية، وإتباعه مراحل منهجية تمكنه من الوصول إلى نتائج تؤدي إلى تحقيق أهداف البحث، وعليه تهدف دراستنا إلى تحقيق الأهداف التي يمكن حصرها فيما يلي:
- الرغبة في معرفة الجو السائد داخل الإدارة الجزائرية، ومعرفة كيفية اتخاذ القرارات، وكيف تسير العلاقات الشخصية داخل التنظيم الإداري.
  - الرغبة في معرفة طبيعة خصائص التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية، وهل تشبه الخصائص التي وضعها ماكس فيبر.
  - تهدف الدراسة إلى معرفة أسباب تحول التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية من تنظيم عقلاني إلى تنظيم غير عقلاني.
  - تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية إصلاح الإدارة الجزائرية، وهل 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- أهمية الدراسة:

- يكتسي موضوعنا أهمية لأنه يبحث بدقة في خلفيات التنظيم البيروقراطي وسيرورته التاريخية في الإدارة الجزائرية، ومعرفة كيفية تطبيق خصائص التنظيم البيروقراطي وسير العمل، وبحث عن الأسباب التي حولت التنظيم في الإدارة في الإدارة الجزائرية من تنظيم عقلاني إلى تنظيم غير عقلاني.
- يكتسي أهمية فإنه حاول الربط بين التنظيم البيروقراطي والإدارة الإلكترونية، وما طبيعة العلاقة بين هذين المتغيريين.

- يكتسي أهمية في أنه يهدف للوصول إلى حلول التي تمكن نوعا ما التقليل من المشاكل التي تعاني منها الإدارة عن طريق ادخال الإدارة الإلكترونية، ومساهمة هذه الأخيرة في تحسين والقضاء نوعا ما على سلبيات التنظيم البيروقراطي.

#### 4- الإشكالية:

إن ما يميز المجتمع الحديث عن باقي المجتمعات الأخرى، هو ما يعرف بالتنظيم والذي يعتبر عاملا جوهريا وأساسيا لبقاء أي مجتمع و استمراره، حيث أنه خاصية تلازم كل الأنظمة والأنساق، وتؤكد الشواهد في عصرنا الحالي أن الفرق بين الإدارة ناجعة وأخرى غير ناجعة لا يرتبط بمدى توفر الموارد والامكانيات المادية وندرتهما بقدر ما هو مرتبط بمدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالوصول الى تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه لابد من وجود نماذج وأساليب تهتم بتحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في حل مشاكلها، ومن بين هذه النماذج نجد النموذج البيروقراطي الذي أتى به "ماكس فيبر"، حيث تكمن أهمية هذا النموذج التنظيمي في كونه يسعى إلى تحقيق مستوى من الكفاية والفاعلية، وذلك من خلال الخصائص الداخلية له، وهذه الخصائص ملائمة أكثر للمنظمات الحكومية الكبرى - على حد تعبيره - وعلى بالرغم من مثالية هذا النموذج إلا أنه أعتمد في كثير من المؤسسات والمنظمات دول العالم ومازال معتمدا حتى الآن.

يحتاج هذا النموذج إلى إدارة قوية قادرة على تسييره وتوجه جهوده، وعليه تقوم الإدارة على توجه الجهد البشري في حدود المنظمة مهما كان طابعها، وتركز أساسا على العنصر البشري وتدور حول ما يمارسه هذا العنصر من أنشطة، وعلى هذا تعتبر الإدارة تنظيما إنسانيا وليس علميا، وعليه أصبحت الإدارة كالعמוד الفقري والعصب الرئيسي لجميع النشاطات، والوسيلة لتحقيق التقدم في شتى الميادين.

المتمعن للإدارة الجزائرية يجد أنها تعتمد على النموذج البيروقراطي، ويعتبر أول تنظيم عرفته الإدارة الجزائرية، علماً أن تطبيقه جاء عفويا دون أية دراية بعواقبه ولا انعكاساته. هذا ما خلق مشاكل وتعتقدات وتراجع أداء الخدمة العمومية، ليس هذا فقط بل ظهور بعض سلوكات الغير أخلاقية لبعض موظفي الإدارة مثل: الرشوة، المحاباة، المحسوبية أو كما يقال بالعامية "المعرفة"، عدم احترام

الوقت والإنضباط، وحتى الموظف الإداري يعاني من سلبيات البيروقراطية مثل: طرق الترقية في الإدارة، تقييم الأداء هي كذلك عمليات يكتنفها الغموض.

قلنا أن تطبيق هذا النموذج جاء عفويا لم يكن نابع من ثقافة المجتمع الجزائري، حيث أنه تنظيم غربي ظهر نتيجة سيرورة تاريخية أي نابع من تنشئة إجتماعية مختلفة عن التنشئة الإجتماعية للفاعل الجزائري الذي هو في الأصل مجتمع تقليدي قبلي قائم على العلاقات الشخصية والولاء لشخص وليس إلى قوة القانون أو السلطة القانونية الشرعية، أي أنه يقع تحت تأثير البيئة الإجتماعية السائدة، وتتلون بالأفكار والمعتقدات السائدة في المجتمع.

"إذا تعتمد البيروقراطية على نموذج العلاقات الشخصية التقليدي في الجزائر لإعادة إنتاج ظروف دوامها واستمرارها، وقد ساهمت الإدارة الجزائرية في بناء النمط المستحيل والجهني لحياة المواطن الجزائري، بحيث أسست علاقاتها معه على الحذر المتبادل و الشك و الريبة.<sup>(1)</sup> حيث أن هذه السلوكات أو الإنحرافات السلوكية للموظفين ناتجة عن بعض العادات البالية التي مازالت تحكم المجتمع الجزائري، والإدارة ليست خاضعة دائما للتنظيم العقلاني كما يرى "ماكس فيبر" بل قد تتضمن بعض الملامح من المجتمع التقليدي.

وعليه قامت الجزائر بعدة اصلاحات لتحسين الخدمة العمومية وتطوير العمل الاداري لإرضاء المواطن، وتقليل من المشاكل الادارية عن طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية أي الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإداري الإلكتروني، بحيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة لابد منها لمسايرة التطورات الحاصلة وثورة المعلومات التي أصبحت تمس بشكل مباشر جميع جوانب حياة المجتمع المعاصر. فالإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة، تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في انجاز العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة الكترونيا.

تعتبر الإدارة الإلكترونية كأحد أهم الإستراتيجيات المتبعة لترشيد الخدمة العمومية وتقريب المواطن أكثر من الإدارة، وما أفرزه التحول نحو هذا المشروع من تحولات على مستوى مفهوم الخدمة العمومية خاصة وأن نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات بحيث تلعب دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر، بإعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري. "وبما أن الإدارة

(1) عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية (مقاربة سوسيوولوجية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 87.

هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية، أصبح من الضروري في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية على كل المنظمات الإستفادة من تلك التقنية، لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، بإعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية.<sup>(1)</sup>

وبإعتبار البلدية وحدة وهيئة إدارية محلية لا مركزية إقليمية فإنها بذلك تشكل القاعدة الأساسية للنظام الإداري الجزائري، فهي تتكفل بتنظيم شؤون الإدارة وتقديم الخدمات الضرورية اللازمة للمواطن، إذا هي تحتاج إلى تنظيم إداري من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب، فهي تقدم خدمة عمومية وتعاني من عدة مشاكل إدارية، وبالتالي البلدية هي مثال صغير عن الإدارات الجزائرية التي تعاني من مشاكل عدة سواء التنظيمية أو المالية.

وبناء على ما سبق نطرح التساؤل التالي:

- ماهو واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية ؟
- ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي سؤالان فرعين كتالي:
- هل التطبيق السيئ لبعض خصائص التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية أدى إلى تحول هذا التنظيم من تنظيم عقلاني إلى تنظيم غير عقلاني؟
- هل تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تقليل من مظاهر السلبية للبيروقراطية؟

## 5 - الفرضيات:

- ❖ الفرضية الرئيسية:
- التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية يؤدي إلى مشاكل وانعكاسات سلبية على المواطن والموظف في آن واحد.
- ❖ الفرضيات الجزئية:
- التطبيق السيئ لبعض خصائص التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية أدى إلى تحول هذا التنظيم من تنظيم عقلاني إلى تنظيم غير عقلاني.

(1) العربي بوعمامة، حليلة رقاد، "الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014، ص 34.

➤ يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية الى تقليل من المظاهر السلبية للبيروقراطية.

## 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات

إن أية دراسة تحتاج إلى مجموعة من المفاهيم التي لابد من تحديدها وتوضيحها، وهي مرحلة مهمة في البحث خاصة في مجال العلوم الاجتماعية، حيث تتميز بالمرونة، وبالموضوعية والنوعية، وهذه المفاهيم تختلف من باحث لآخر كل حسب موضوعه، ويعرفها، محمد علي محمد، «بأنها عبارة عن مصطلحات يستخدمها العلماء للإشارة إلى الموضوعات والظواهر التي يتخصصون في دراستها وأنه بدون مفاهيم يتعذر قيام المعرفة»<sup>(1)</sup> وبحثنا يقوم على مجموعة من المفاهيم وهي كالتالي:

### أ- التنظيم

#### التعريف اللغوي:

"تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الفرنسي والإنجليزي *Organisation* وتكتب عادة في أمريكا *Organization*، أما المصطلح العربي فهو من - نظم - ينظم - تنظيما - ومنه كلمة - التنظيم - وتستعمل بنفس معنى - منظمة - يقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة."<sup>(2)</sup>

#### التعريف الاصطلاحي:

"إن التنظيم في الاستعمال العام يعني وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي يجعل منها أداة، أو آلة في خدمة إدارة تسعى لتحقيق مشروع معين."<sup>(3)</sup>

يعرف "ماكس فيبر *max weber* " التنظيم "اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة وبالتالي فالتنظيم -حسبه - يضم مجموعة علاقات اجتماعية، وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين له بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد تحكم سلوكهم ويتم ذلك على أساس نظام تسلسل الإداري، تقسيم العمل وتحقيق الهدف."<sup>(4)</sup>

(1) محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 1984، ص120.

(2) بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير)، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص05.

(3) ر. بودون، ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986، ص199.

(4) حسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص09.

يعرف رواد المدرسة الكلاسيكية "تاييلور، فايول *Taylor, Fayol* التنظيم على أنه "عبارة عن ميكانيكيزم، من خلاله يتم الربط بين كل أقسام المؤسسة أي أن كل قسم يكون في مكانه المحدد ويقوم بمهمته".<sup>(1)</sup>

كما يعرف " تالكوت بارسونز *talcot parsons* " التنظيمات بأنها "وحدات اجتماعية تقوم وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة".<sup>(2)</sup>

كما عرف "ميشال كروزى *Michel crozier* " التنظيم بأنه "مملكة علاقات السلطة".<sup>(3)</sup> وقد شرح "علي محمد عبد الوهاب" كلمة "التنظيم" ووجد أنها تعني شيئين: "وظيفة وشكل، فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم، حسب قدراتهم ورغباتهم، 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>

#### التعريف الإجرائي:

التنظيم هو بناء إنساني إجتماعي يضم مجموعة من الأعضاء تربط بينهم علاقات اجتماعية، وعلى هؤلاء الأعضاء التعاون والتنسيق فيما بينهم لتحقيق أهداف التنظيم، ويكون ذلك بتحديد المسؤوليات والواجبات وفق تقسيم العمل، ولا يخلو التنظيم من وجود حالة التنافر بين أعضائه أي الصراع وعلاقات غير رسمية.

#### ب- البيروقراطية:

#### التعريف اللغوي:

يتفق كتاب الإدارة العامة على أن استعمال مصطلح البيروقراطية *Bureaucratie* بمعناها الحالي ورد لأول مرة عام 1745 في مؤلفات الاقتصادي الفرنسي 1745 في كتابات عالم الاقتصاد الفيزيوقرط ووزير التجارة الفرنسية " فانسان دي غورنى *Vincent de Gournay* " وهو أول من

<sup>(1)</sup> J.C Scheid, *les grands auteurs en organisation* , Édition Dunod , Paris, 1990, P.62.

<sup>(2)</sup> طلعت ابراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص23.

<sup>(3)</sup> Hicham Saoud , "l a contribution de l'analyse sociologique de Michel Crozier au management public", *document préparé dans le cadre du séminaire RECEMAP*, IAE Lyon, 2 juin 2005, P05.

<sup>(4)</sup> لو كيا الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، ص10.

نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الأداة العاملة في الحكومة، وتحدث عنها باسم بيروقراطي *Bureaucrates* أي فئة العاملين في المكاتب الإدارية<sup>(1)</sup>

يتكون لفظ البيروقراطية *Bureacracy* من شقين: الأول *Bureau* أي المكتب، والثاني *cracy* تعني "السلطة" أو "الحكم" ومنه كلمة البيروقراطية تعني سلطة أو حكم المكتب.

ولو دققنا في أصل الكلمة نجد أن أنها ذات أصل لاتيني *Burrus* أي اللون الداكن المعتم الذي يتناسب مع المهابة والاحتشام، وقد تعني أيضا التستر على الأعمال السيئة، وهي أقرب إلى كلمة *labure* الفرنسية وهي نوع من الأقمشة التي تستعمل لتغطية المناضد أو المكاتب التي يجتمع حولها رجال الحكومة، ومنها اشتقت كلمة *Bureau* لدلالة على المكتب و *cracy* تعني السلطة، وبالتالي يكون معنى البيروقراطية في اللغة حكم أو سلطة المكتب.<sup>(2)</sup>

أما في القواميس الألمانية تعرف على أنها: "السلطة و القوة التي تمنح للأقسام الحكومية وفروعها وتمارسها على المواطن."<sup>(3)</sup>

أما في القواميس الأكاديمية الفرنسية تعرف: "القوة و النفوذ اللذين يمارسهما رؤساء الحكومة وموظفو الهيئات الحكومية."<sup>(4)</sup>

### التعريف الاصطلاحي:

تعريف "ماكس فيبر *Max Weber*" للبيروقراطية على أنها: "شكلا من أشكال الإدارة التي تقوم على شكل خاص من الشرعية التي تضيفي صفة القوة والسلطة على المركز و الوظيفة ولا تضيفها على الأفراد."<sup>(5)</sup>

تعريف "كارل ماكس *Karl Max*" للبيروقراطية: "الدولة في رأيه لا تمثل سوى المصالح الخاصة بالطبقة الحاكمة، والبيروقراطية تماثل الدولة تماما، لأنها الإدارة أو الوسيلة التي تعتمد عليها هذه الطبقة في ممارسة سيادتها على الطبقات الإجتماعية الأخرى. وتبدو وظيفة البيروقراطية واضحة في

<sup>(1)</sup>قاروق مداس، قاموس علم الاجتماع، دار المدني، 2003، ص 112.

<sup>(2)</sup> أحمد مصطفى خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص 68-69.

<sup>(3)</sup>ابراهيم أبرش، علم الاجتماع السياسي، دار الشروق، الأردن، 2008، ص 177.

<sup>(4)</sup>نفس المرجع، ص 177.

<sup>(5)</sup>أريج كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 52.

المجتمع الرأسمالي، لأن مهمتها الرئيسية أن تفرض على المجتمع بأكمله قدرا كبيرا من النظام الذي يدعم الإنقسام الطبقي ويؤكدده.<sup>(1)</sup>

تعريف "بيتر بلاو *Peter Blau* للبيروقراطية بأنها: "تنظيم يؤدي إلى زيادة الفعالية الإدارية... وأنها ليست مقتصرة على الأجهزة الحكومية العسكرية والمدنية بل هي موجودة في قطاع الأعمال و الإتحادات و الكنائس و الجامعات وحتى لعبة البيسبول."<sup>(2)</sup>

تعريف "ميشال كروزوي *Michel crozier* " للبيروقراطية على أنها: " تمتاز بالبطء والبلادة والروتين وتعقد الإجراءات وعدم التكيف وعمليات الحرمان والكبت الذي يشعر به الأعضاء الخاضعون من جراء الواقع."<sup>(3)</sup>

### التعريف الإجرائي:

البيروقراطية هي السلطة التي يمتلكها الموظف بحكم منصبه، وهي سلطة شرعية لا تقليدية ولا كارزماوية، تعمل على تنظيم العمل وسهر على تحقيق أهداف الإدارة، وتتميز أحيانا بالروتين وطول الإجراءات.

### ج - التنظيم البيروقراطي:

تعريف "ماكس فيبر *Max Weber* " لتنظيم البيروقراطي: "ذلك التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر لتحقيق الأهداف القومية وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ... والبيروقراطية تعني أولئك الأشخاص العاملين في الإدارات الحكومية والذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية أو انتخابية يكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات."<sup>(4)</sup>

وفي تعريف آخر لـ *ماكس فيبر Max Weber*: "بأنه ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين، وهي عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع

(1) محمد علي محمد، أصول الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.

(2) ابراهيم الأبرش، مرجع سبق ذكره، ص 181.

(3) نفس المرجع، ص 181.

(4) نفس المرجع، ص 179.

القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتنظيم العمل، والتخصص الوظيفي وذلك بعيد عن كل ما هو ذاتي.<sup>(1)</sup>

تعريف "ميشال كروزي *Michel crozier*": تناول التنظيم البيروقراطي من خلال المدخل الانساني، حيث ربط بين تطور البيروقراطية، وتضائل الحرية الفردية، فهي بالنسبة له: "مكونة من دوائر الدولة يعمل بها موظفون معينون و منظمة بشكل تسلسلي وتعتمد على سلطة حاكمة."<sup>(2)</sup>

#### التعريف الاجرائي:

التنظيم البيروقراطي هو تنظيم عقلاني يستند إلى القوانين والقواعد رسمية واجراءات الموضوعية وابتعاد عن الأهواء الشخصية لكن أحيانا هذه القوانين تصبح جامدة وتسبب الروتين والجمود وتعطل المصالح.

#### د - الإدارة:

#### التعريف اللغوي:

أصل كلمة إدارة انجليزي وتعرف في اللغة الأجنبية ب *administration* اشتقت من أصلها اللاتيني *administraio* المشتقة من الفعل *administrare* ومعناه خدم، وتشتق كلمة إدارة في اللغة العربية من الأصل الثلاثي "دار" ويعني هذا الفعل خدم وهكذا يلتقي المعنيين في اللغة العربية والانجليزية وعلى هذا النحو تصبح كلمة الإدارة تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.<sup>(3)</sup>

#### التعريف الاصطلاحي:

يعريف "فريدريك تايلور *Frederick Taylor*" الإدارة: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها."<sup>(4)</sup>

تعريف "هنري فايول *Henri Fayol*" الإدارة بأنها: "الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة."<sup>(5)</sup>

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، دط، دت، ص54.

(2) ابراهيم أبرش، مرجع سبق ذكره، ص181.

(3) حسين عبد الحميد رشوان، الإدارة والمجتمع (دراسات في علم الاجتماع الإدارية)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006، ص04.

(4) رضا صاحب أبو حمدال علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص28.

(5) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة -الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي و العشرون، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص22.

تعريف "تشستر برنارد *Chester* " الإدارة ب: "مايقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته." (1)

تعريف "بيتر دراكر *Peter Drucker*": "الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه لمنظمتهم، وقيادتها من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بإستخدام موارد وإمكانات التنظيم لتحقيق الأهداف." (2)

تعريف "وليم هويت" الإدارة ب: "فن ينحصر في توجيه و تنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم." (3)

تعريف "علي عبد الوهاب": "إن الادرة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف منشود." (4)

#### التعريف الإجرائي:

الإدارة هي مجموعة عمليات من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه لتسهيل الأمور وضمان سير العمل على أحسن وجه.

#### ٥ - الإدارة الإلكترونية:

#### التعريف الإصطلاحي:

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير اليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح.

إن مصطلح الإدارة الإلكترونية مشتق من الإنجليزية " e-government " ،لكن خلال نقل هذا المصطلح إلى العربية لم يتم مراعاة المعنى، فترجم هذا المصطلح بحذافيره أي بشكل جامد والتي تعني الحكومة الإلكترونية. ولكن من الأحسن استخدام مصطلح " e-management" (5)

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص29.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص23.

(3) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص15.

(4) جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1998، ص17.

(5) حمزة محمد ناجي خالد، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية" في: [http:// ar.wikibooks.org](http://ar.wikibooks.org)، (02ديسمبر2016)، 40: 17أسا.

الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى قسمين هما الإدارة وقد سبق وأن عرفناه، بينما يقصد بالمقطع الثاني بأنه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الأول، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

التعريف الشائع للإدارة الإلكترونية: "هي الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً."<sup>(2)</sup>

تعريف الإدارة الإلكترونية: هي استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان.<sup>(3)</sup>

تعريف الإدارة الإلكترونية: "هي منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة."<sup>(4)</sup>

تعرف الإدارة الإلكترونية أيضا بأنها: "عبارة عن استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها."<sup>(5)</sup>

#### التعريف الإجرائي:

الإدارة الإلكترونية هي القيام وإنجاز الأعمال الإدارية بواسطة الكمبيوتر والانترنت، وتقليل من الأوراق واختصار الزمان والمكان.

### 7- المنهج المعتمد في الدراسة:

يعرف المنهج على أنه الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتيجة. إذ يعرف المنهج على أنه: "الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها المشكلة موضوع البحث... وهو خطوات منتظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراساتها

(1) عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص28.

(2) السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص32.

(3) محمد محمود الطعامة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص10 .

(4) عامر طارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص28.

(5) أميرة اسماعيل، "مفهوم الإدارة الإلكترونية" في: [http:// www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)، (02ديسمبر2016)، 17:50سا.

إلى أن يصل إلى نتيجة معلومة، وبهذا يكون في مأمن من أن يحسب صوابا ما هو خطأ، أو العكس.<sup>(1)</sup>

ويعرف أيضا على أنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة."<sup>(2)</sup> كل دراسة ميدانية تتطلب مشكلة البحث فيها مناسبا ويتوقف عملية اختيار المنهج حسب طبيعة الموضوع والظواهر في العلوم الإجتماعية و أيضا على الأهداف التي يرغب الباحث في تحقيقها وتحدد تبعا للمتغيرات حتى يرتقي إلى مستوى التحليل والتفسير الموضوعي والعلمي.

ونحن في دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي ويعرف على أنه " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية، ويرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها و تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة."<sup>(3)</sup>

ولا يقتصر المنهج الوصفي المستعمل في المجالات العلمية على وصف الدقيق للظاهرة المدروسة فحسب بل يتطلب الأمر، بالإضافة إلى وصف الظاهرة، وجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة تحليل هذه البيانات واستخراج الإستنتاجات، ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين، وبناءا عليه فإن المنهج الوصفي يعني أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الإجتماعية بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة، أو سكان معينين.<sup>(4)</sup>

وقد اعتمدت في المنهج الوصفي على:

**الوصف الكمي:** يصف لنل الظاهرة رقميا، ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وكان ذلك من خلال تفرغ البيانات في جداول إحصائية ومن ثم تحليلها والتعليق عليها إحصائيا وسوسيوولوجيا، مع استنتاج النتائج المتحصل عليها في الأخير.

**الوصف الكيفي:** يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، وكان هذا خاصة من خلال الملاحظة التي

سمحت لنا بجمع البيانات والكشف عن تفاصيل الظاهرة البيروقراطية.

(1) محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، القاهرة بط، 1979، ص51 .

(2) أعمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط7، 2014، ص99.

(3) حسين عبد الحميد رشوان، العلم والبحث العلمي دراسة في مناهج العلوم، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1995، ص33.

(4) بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في العلوم الإجتماعية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2012، ص93.

## 8- تقنيات وأدوات جمع البيانات:

يعتمد اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات الميدانية على عدة أسس منها موضوع البحث، وأهدافه، فترة البحث، توافر المال، نوع الدراسة، طبيعتها. ومهما كان نوع البيانات المطلوبة فينبغي أن يستخدم الباحث أكثر من أداة للحصول على إجابات مهمة، وصادقة عن كافة الأسئلة المطروحة سابقا، ولذلك فقد تم اعتماد في هذه الدراسة مجموعة من الأدوات تتمثل في:

## ❖ الملاحظة:

تعتبر من أهم الأدوات، أو الوسائل التي يستخدمها الباحثون الإجماعيون في جمع المعلومات، أو الحقائق من الحقل الاجتماعي، لأنها تعطي المجال للباحث لملاحظة سلوك، وتفاعلات، وعلاقات المبحوثين، ومعرفة ما رفض المبحوثون الإجابة عنه، وتستعمل في حالات معينة بالنسبة للمواضيع التي تحتاج إلى المعاينة، والحصول على المعلومات اللازمة في المواقف الطبيعية.<sup>(1)</sup> حيث استعملت هذه الأداة على النحو الآتي:

✓ ملاحظة المناخ السائد الذي يؤدي فيه الموظفون عملهم (مكان نظيف، كيفية توزيع المكاتب).

✓ ملاحظة سلوك وتصرفات الموظفين، وتفاعلاتهم فيما بينهم بهدف معرفة نوع العلاقات المتبادلة، وكذلك طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

✓ كيفية سير العمل في المكاتب الإدارية.

✓ مدى وعي الموظفين بخطورة المشاكل الإدارية التي تعاني منها الإدارة المحلية.

✓ ملاحظة مدى وجود وسائل الاتصال الحديثة، ومدى استغلالها من طرف الموظفين.

✓ ملاحظة كيفية تعامل الموظفين مع المواطنين والعكس.

✓ ملاحظة شجارات بين الموظفين والمواطنين.

## ❖ استمارة الإستبيان:

" تعتبر الأداة الرئيسية التي تمت الاستعانة بها هذه الدراسة المكتوبة تستهدف من الإجابة عليها من جانب المبحوثين الحصول على حقائق، أو آراء موضوعية في موضوع محدد، وتستخدم في

(1) عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، بط، 1985، ص 40.

المقابلات، والبحوث التي يجريها الأخصائيون الاجتماعيون لترشدهم، وتساعدهم في جمع المعلومات بطريقة منهجية منظمة.<sup>(1)</sup>

وفي دراستنا قمنا بتقسيم استمارة الإستبيان إلى ثلاث (03) محاور وهي كالتالي:

*المحور الأول: البيانات العامة - البيانات الشخصية -*

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

*المحور الثالث: يتناول أسئلة الفرضية الثانية المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية و تقليل من مشاكل البروقراطية في بلدية درارية.*

وتحتوي استمارتنا على 41 سؤالاً يتوزع على فرضيات الدراسة، حيث تتراوح طبيعتها ما بين الأسئلة المفتوحة، المغلقة.

لقد بدأت الباحثة الإستعانة بالإستمارة التجريبية حيث تم توزيع 20 استمارات على مجموعة من العاملين يتوزعون ما بين فئة الاطارات وأعوان التنفيذ، وذلك يوم 08 ماي 2016 لأتمكن من الحصول عليها يوم 16 ماي 2016 ، وبناء عليه قمت بإعادة صياغة أسئلة الاستمارة ، وفيما يأتي سأطرق بشيء من التفصيل إلى التغيير الذي طرأ على بعض الأسئلة:

- بالنسبة لمحور *البيانات الشخصية*: سؤال متعلق بالأجر المتقاضى لم يجيبوا عليه لحساسيته فحذفته. السؤال متعلق بالسن: كان غير محدد أصبح محصوراً ضمن مجالات.
- بالنسبة لكيفية تطبيق خصائص التنظيم البيروقراطي في بلدية درارية: سؤال متعلق ب: هل تلقيت هدايا، لم يجيبوا عليه فحذفته. والسؤال متعلق بمعيار الترقية كان على النحو التالي: ما هو معيار الترقية المعمول به في البلدية؟ على أساس الأقدمية، الكفاءة ، الإثنيين معا، العلاقات الشخصية. فالمبحوثين أجابوا أن معيار الترقية المعمول به في البلدية هو الأقدمية، العلاقات الشخصية فقمننا بحذف معيار الكفاءة والإثنيين معا.

وبعد تعديلها قمت بتوزيع استمارة الاستبيان النهائية يوم 23 ماي 2016 واسترجعناها يوم 05 جوان 2016. أما بالنسبة لطريقة تطبيق الإستبيان في الحصول على إجابات المبحوثين، فكان ذلك بتوزيع الإستمارات على كافة المبحوثين بمساعدة مهندس دولة السيد: **عايد سالمى** الذي ساعدنا في

(1) أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، بط، 2000، ص 250.

توزيع الإستبيان، بحكم علاقته الجيدة وطيبة مع أغلب المبحوثين، لم يرفض أي مبحوث الإجابة على الاستبيان.

## 9- العينة:

نعني بالعينة عدد الأفراد الذي يستخرج من المجموعة الأم، الممثلة، ويعرفها "إحسان محمد الحسن" بأنها: "مجموعة من الأشخاص ينتمون إلى مجتمع البحث، ويجب أن تكون العينة المختارة ممثلة لمجتمع البحث في مزاياه الديموغرافية والاجتماعية والحضارية."<sup>(1)</sup> والعينة أنواع العينات الإحصائية والعيّنات غير الإحصائية، ونحن في دراستنا اعتمدنا على العينات غير الإحصائية ولكن هذه العينات هي أيضا أنواع ونحن في دراستنا هذه اعتمدنا على العينة غير الإحصائية القصديّة "يكتفي فيها الباحث بدراسة عدد محدود من الحالات والمفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة لدى الباحث."<sup>(2)</sup>

وتعتبر العينة في هذا النوع من الدراسة من نوع العينات القصديّة، يعتمد الباحث فيها إن تكون مقصودة لأنه يرى أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.

ولقد قمت بإختيار كل عمال الإدارة في البلدية قصدا من الإطارات وأعاون التنفيذ لطبيعة موضوعي لأنهم يتعاملون مع المواطنين ولقد استئنينا العمال المهنيين حيث رأينا أنهم لا يخدمنا موضوعنا فالإطارات وأعاون التنفيذ هم أدرى بموضوعنا، لهذا اخترناهم قصدا أو عمدا.

ويتمثل عدد موظفي ادارة بلدية درارية في 137 عامل و هم مقسمون إلى:

➤ الإطارات: هم أولئك الذين يشغلون مناصب إشرافية، ابتداءا من الأمين العام إلى رؤساء

المصالح والمكاتب وصولا إلى رؤساء المكاتب. وعددهم 33 اطار.

➤ أعاون التنفيذ: وهم الفئة التي تتولى الأعمال الإدارية والتقنية غير الإشرافية ، مثل: أعاون

الإدارة وأعاون المكاتب والأعاون التقنيين وأعاون الرقن. وعددهم 104 عون.

<sup>(1)</sup>إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1982 ، ص 19.

<sup>(2)</sup>محمد شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 89.

## 10- مجال الدراسة :

## ❖ المجال المكاني:

أ- حسب القانون المتعلق بالبلدية تعرف على أن:<sup>(1)</sup>

البلدية: هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية الزمة المالية المستقلة.  
البلدية: هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل اطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

للبلدية: اسم وإقليم ومقر رئيسي.

ب- تعريف بلدية ادرارية من الناحية التاريخية:

يرجع تاريخ إنشاء بلدية درارية بالإستناد إلى سجلات الحالة المدنية المتواجدة بأرشيف البلدية إلى سنة 1835 وكانت في بداية الأمر تابعة لفرع *دالي إبراهيم* إلى غاية 08-12-1970 تاريخ ضمها إلى بلديات محافظة الجزائر.

كانت بلدية درارية قبل مرحلة الاستعمار الفرنسي تدعى بذراع الريح، وحينها كانت هذه المنطقة تتكون من سكان الساحل وكذلك من سكان قدموا إليها مهاجرين من منطقة شرق البلاد ليمارسوا فيها نشاطهم الأساسي المتمثل في الفلاحة.

خلال المرحلة العثمانية تميز مجتمع منطقة جنوب مدينة الجزائر بصفة عامة ومنطقة درارية بصفة خاصة بوجود نخبة تعرف بتسمية الفحص، اختلفت هذه النخبة في مجال الزراعة وتزيين الحدائق وكذلك تزويد المدينة بكل أنواع الخضر والفواكه وذلك نظرا لخصوبة تربة المنطقة.

وخلال مرحلة الاستعمار تغيرت وظائف هذه النخبة لتصبح تعتمد أساسا على زراعة الأشجار و الكروم. كانت البلدية تعمر تلقائيا وبصفة منتظمة من طرف الفرنسيين، الأسبان والسويسريين الذين قدموا إليها لممارسة نشاط الفلاحة، هذه الظاهرة جعلت من منطقة درارية عبارة عن مجموعة من المزارع و الاحواش لا تزال بعضها يسمى بإسمهم مثل مزرعة سانتاكروز، مزرعة بجيجة، حوش سوقان...الخ.

(1) مصلحة المستخدمين لبلدية درارية:

بعد الاستقلال ظلت بلدية درارية تنتمي إلى ولاية الجزائر، دائرة الشارقة، وبالضبط بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت بلدية درارية تابعة لولاية تيبازة، لتصبح بتاريخ 05 مارس 1991 دائرة بها تتكون من 04 بلديات هم: (درارية، العاشور، الدويرة، الخرايسية وبابا حسن).  
وأن بلدية درارية هي البلدية مقر الدائرة الإدارية تضم 05 بلديات هي : (درارية، العاشور، الدويرة، الخرايسية و بابا حسن)

### ج - المجال الجغرافي:

تقع بلدية درارية غرب ولاية الجزائر، يحدها من الشمال بلديتي السحاولة وحيدرة، من الشرق بلديتي بئر مراد رايس و بئر خادم، ومن الغرب بلدية العاشور ومن الجنوب بلدية بابا حسن.  
تتربع بلدية الدارارية على مساحة تقدر بـ 14 كم<sup>2</sup> و هي مقسمة إلى 05 مناطق.

### د - نمو السكان: (1)

تحولت بلدية درارية تدريجيا من منطقة ريفية إلى منطقة حضرية نظرا للتوسع العمراني الذي تعرفه هذه البلدية بإستمرار الذي أدى بدوره إلى نمو سريع للسكان يمكن تلخيصه فيمايلي:

- فترة ما بين 1977/1966: خلال هذه الفترة انتقل عدد سكان بلدية الدارارية من 2720 نسمة إلى 6800 نسمة أي بفارق 4080 نسمة و بمعدل نمو يقدر بـ 8.59%
- فترة ما بين 1987/1977: بلغ عدد السكان خلال هذه الفترة 10241 نسمة بنسبة نمو تقدر بـ: 4.17%
- فترة ما بين 1998/1987: بلغ عدد السكان خلال هذه الفترة 23000، هذا النمو السريع في عدد السكان يرجع إلى إنجاز 500 مسكن وتوزيع ما يقارب 600 أرضية للبناء.
- فترة ما بين 2008/1998: أظهر الإحصاء العام للسكن و السكان عام 2008 إلى بلوغ تعداد السكان ببلدية درارية إلى 44141، هذا الرقم مرشح للارتفاع بالنظر إلى مجموع البرامج السكنية التي هي في طور الانجاز على مستوى بلدية درارية مثل: برنامج 1600 مسكن، 450 مسكن، 300 مسكن

(1) نفس المرجع.

- فترة ما بين 2014/1998: أظهر الإحصاء العام للسكن و السكان عام 2014 إلى بلوغ تعداد السكان ببلدية الداراية إلى 60000، و هذا نظرا لمجموع البرامج السكنية التي تم انجازها على مستوى بلدية داراية.

#### ❖ المجال البشري:

لقد بلغ عدد موظفي بلدية داراية 460 عاملا يوزعون على مختلف المصالح والأقسام والمكاتب، وهم يوزعون بشكل عام على ثلاث فئات مهنية هي:

- الإطارات: وعددهم 33.

- الأعوان: وعددهم 104.

- العمال المهنيين: أي الأصناف الأدنى وعددهم 323.

#### ❖ المجال الزمني:

إن القيام بأية دراسة يتطلب التعرف على المؤسسة محل الدراسة لذلك فقد قمت بإجراء زيارة استطلاعية إلى المكان يوم 10 ماي 2016 حيث قابلت مهندس الدولة وهو يعمل في القسم التقني وبدوره عرفنا على رئيس مكتب تسيير المستخدمين الذي رحب بنا ، وزودنا بمعلومات حول البلدية، مثل المديرية التي تتوفر عليها، وكيفية عمله ، مع إلقاء نظرة على مختلف المديرية والمكاتب، وقد تحصلت منه على لمحة تاريخية عن البلدية، هيكلها التنظيمي، عدد الموظفين و توزيعهم.

وعدنا مرة أخرى يوم 15 ماي 2016 لتوزيع الاستمارة التجريبية، وطلب الموظفين مدة أسبوع، حيث تم إسترجاعها يوم 22 ماي 2016. أين أعدت صياغة أسئلة الإستبيان. وعدنا مجددا لتوزيعها بتاريخ 26 ماي 2016 بعدما قمت بإختيار العينة، وهكذا استمر تواجدي بهذا المقر إلى غاية 05 جوان 2016 حيث قمت باستلام استمارات الاستبيان، وهكذا انطلقت في عملية تفريغ البيانات تحليلها، تفسيرها، والوصول إلى مجموعة من النتائج، والاقتراحات إلى غاية 15 سبتمبر 2016 أين انتهيت من العمل الميداني.

#### ➤ الهيكل التنظيمي لبلدية داراية:

تحتوي بلدية داراية على عدة مصالح، وتجدر الإشارة قبل ذلك إلى أن هذه المصالح مستقلة عن بعضها البعض من حيث المسؤول على الإشراف واصدار الأوامر، ولكنها تقع كلها تحت سلطة الأمين العام وإشرافه، وهي متكاملة من الناحية الوظيفية. وعليه فإن الأمين العام يصبح هو المسؤول عن المتابعة وتنظيم عمل مختلف المصالح لكن طبعا تحت اشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي. إذا هو

المكلف بوضع المصالح التقنية والإدارية في أحس سيرورة، لأنه يعتبر قانونيا المنظم والمشرف والمنسق والمراقب لكل أعمال هذه المصالح.

وعليه يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية درارية من: (1)

أ- مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي: نلقي الضوء على بعض مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يكلف في إطاره احترام حقوق وحريات المواطنين على الخصوص بالمهام التالية:

- السهر على المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات .
- التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص ومعاينة كل من يمس بالسكينة العمومية وكل الأعمال التي من شأنها الإخلال بها.
- تنظيم ضبطية الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بالطرقات ذات الحركة الكثيفة.
- السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي و رمز ثورة التحرير الوطني.
- السهر على احترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير وحماية التراث المعماري.

- السهر على نظافة الممرات وضمان سهولة السير في الشوارع والساحات والطرق العمومية.

ب - مكتب الأمانة العامة: من بين مهامها:

- السهر على العمل الإداري، واستمراريته.
  - متابعة عمل جميع مصالح الموجودة في البلدية.
- تتكون بلدية درارية أيضا من مكتب الإعلام الآلي وستة (06) مصالح إدارية و ثلاث (03) مصالح تقنية و لكل من هذه المصالح مكاتب.

وتتكون المصالح الإدارية من ستة (06) مصالح وهي:

➤ **مصلحة التنظيم والشؤون العامة:** وتتكون من أربعة مكاتب وهي:

- **مكتب الحالة المدنية و الشرطة العامة:** و يتكون المكتب من فرعين هما:

فرع الحالة المدنية ويقوم ب:

- المسك الحسن والمحافظة على سجلات الحالات المدنية.

(1) نفس المرجع.

- إعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية(شهادة الميلاد، شهادة الوفاة، شهادة الإقامة وبطاقة الإقامة...إلخ).
  - حفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية.
  - تسجيل المواليد والوفيات.
  - إبرام عقود الزواج وتسجيلها.
  - تسجيل الأحكام القضائية(الميلاد، الزواج، الطلاق، التصحيحات...إلخ)
  - بدأ الآن فرع جديد وهو الفرع البيومتري الذي يقوم بإعداد شهادات الميلاد البيومترية.
- فرع الشرطة العامة:
- يقوم بالمهام المتعلقة بالشرطة العامة(المصادقة على الوثائق، حركة السيارات، رخص السياقة...إلخ)
- مكتب التوثيق والأرشيف:** وهو الذاكرة الإدارية لكل وثائق مصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق والجرائد الرسمية والقرارات والسجلات التي انتهت العمل بها للعمل بها في الوقت الذي يحتاج إليها.
- **مكتب المنازعات والشؤون القانونية:** ويقوم ب:
    - الاطلاع على كل المنازعات المتعلقة بالبلدية سواء بين البلدية و المواطن أو بين البلدية وشخص معنوي.
    - متابعة الأحكام القضائية وذلك بتعيين محامي كفى يلتزم بالدفاع عن حقوق البلدية وذلك وفقا لاتفاقية تحدد المواد التي اتفق عليها الطرفان.
    - فتح ملف كل القضايا وتدوينها في سجلات خاصة.
    - الاتصال بالمحاكم ومحامي البلدية.
  - **مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية :** ويقوم بالمهام التالية:
    - تسجيل الناخبين الذين وصلوا السن القانوني للانتخاب (18).
    - تسجيل المواطنين المحولين من منطقة بلديات أخرى إلى البلدية.
    - تسجيل المواطنين الذين يطلبون التحويل إلى بلديات أخريات والمواطنين المكررين في القوائم الانتخابية.
    - يقوم بالمراجعة السنوية للقوائم الانتخابية والتي تكون من 01أكتوبر إلى 30 أكتوبر من كل سنة من الحالات العادية.

- المراجعة الاستثنائية في حالة إجراء العملية الانتخابية.
- تسجيل الأفراد المولودين في البلدية الذين بلغوا سن الخدمة الوطنية.
- **مصلحة المالية والعمامة الشؤون الاقتصادية:** تضم هذه المصلحة أربعة مكاتب هي:
  - **مكتب المحاسبة:** يقوم بالمهام التالية:
    - تنفيذ العمليات المالية الخاصة بالتسيير.
    - تحرير الفواتير.
  - إعداد الحساب الإداري (عرفته المادة 152 الفقرة الثانية من القانون (90-08) أنه الحساب الإداري نتيجة السنة المالية، حيث يقدم لنا كل المصاريف الحقيقية التي صرفت، والإيرادات التي تحصلت فعلا أثناء السنة المالية وكل البواقي التي سجلت سواء بالنسبة لقسم التسيير والتجهيز والإستثمار).
  - متابعة نفقات وإيرادات البلدية والملحقات التابعة لها.
  - التأكد من القروض المالية.
- **مكتب الصفقات العمومية:** ويقوم هذا المكتب المهام التالية:
  - يختص مكتب الصفقات بالمشاريع التنموية الخاصة بالبلدية.
  - إعداد ومتابعة الصفقات.
  - الإعلان عن المناقصات في الجرائد.
  - إعداد الكشوف الكمية والتقديرية وتسليمها للمقاولين (أصحاب العروض).
  - استقبال العروض وتسجيلها في سجل خاص يدعى سجل تقييد العروض.
- **مكتب الوسائل العامة:** وتضم فرعين هما فرع حظيرة البلدية وفرع التخزين والتمويل ويتولى هذا المكتب المهام التالية:
  - وضع ملف لكل عتاد البلدية.
  - متابعة تصليح و صيانة العتاد.
  - برمجة العتاد للتنسيق مع كل الفرق.
  - متابعة وثائق العتاد (التامين، سجل الصيانة).
  - اقتراح العتاد غير صالح للبيع.
  - متابعة جميع مخازن البلدية.
  - مسك دفاتر وسجلات لجميع المحزونات.

- إدخال وإخراج المخزونان بواسطة سند دخول أو سند خروج.
- متابعة استهلاك محروقات وزيوت العتاد.
- **مكتب ممتلكات البلدية:** ويقوم بالمهام التالية:
  - جرد كل ممتلكات البلدية.
  - انجاز كل الملحقات التابعة للمكتب.
  - الإحصاء السوي للممتلكات المنقولة و الثابتة.
  - متابعة إيرادات الممتلكات.
- **مكتب الشؤون الاقتصادية :** يتكون من مكتب النشاط الحرفي ومكتب النشاط التجاري.
- **مصلحة المستخدمين :**

- تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب هي: مكتب الحياة المهنية ومكتب الحراسة ومكتب التكوين والتأطير، والمهام التي تقوم بها المصلحة هي:
- إعداد كل التقارير الإدارية والمقررات الفردية المتمثلة في (تقارير العطل السنوية والإجازات و التقارير الخاصة برواتب العمل وخصم الأجور وذلك بسبب الغيابات المتكررة والتقارير الخاصة بترقية الموظفين وإعداد جميع الإنذارات والإستفسارات وعقود التوظيف والتقارير الخاصة بالإستفادة من عطل الأمومة والإستفادة من الرضاعة.
  - تسيير الحياة المهنية للموظفين ( التنصيب، التثبيت، الترقية، الترتيب).
  - حفظ ملفات الموظفين.
  - وضع بطاقة فردية لكل موظف من بداية التوظيف إلى التقاعد.
  - تقوم بإعداد الأجور.
  - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف.
  - تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى التأهيلي للعمال.
  - يقوم بالإعلان عن المسابقات للتوظيف في المناصب الشاغرة و الرد على أصحابها في حالة قبولهم أو رفضهم.
  - متابعة ملفات التقاعد.
  - توفير الضمان الاجتماعي للموظفين.
  - حماية ممتلكات البلدية(مدارس، المقابر).

### ➤ مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية:

هذه المصلحة تتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب التشغيل والتمهين ومكتب النشاط ومكتب المتابعة لملفات السكن وأهم المهام التي تقوم بها هذه المصلحة هي:

- مكتب التشغيل والتمهين: ويضم هذا المكتب ثلاث فروع هي:
- فرع الشؤون الاجتماعية: ويهتم بمتابعة القضايا الاجتماعية والمساعدات الاجتماعية؛ حيث يقوم بتنشيط التنمية المحلية بإحصاء العائلات المحتاجة لوضع بطاقة لتسهيل عملية المساعدات الاجتماعية.
- فرع الشؤون العامة (الشؤون الاجتماعية): يهتم بمتابعة قضايا المسنين والمعاقين والفئات المحرومة، حيث يقوم بتقديم المنح للمكفوفين ول كبار السن والمعاقين 100.
- فرع تشغيل الشباب: وله برنامج للتشغيل سواء في إطار تشغيل الشباب أو في إطار الشبكة الاجتماعية.

- مكتب النشاط الثقافي والرياضي والجماعي: ويضم فرعين:
- فرع النشاطات الثقافية من مهامها ترقية النشاطات الثقافية.
- فرع النشاطات الرياضية من مهامها ترقية النشاطات الرياضية.
- مكتب متابعة ملفات السكن الاجتماعي: ويقوم باستقبال طلبات الحصول على السكنات الاجتماعية التساهمية لتوزيعها على مستحقيها.

### ➤ المصالح التقنية:

يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها والتنسيق بينهما وتضم المصالح التقنية مصلحتين هما:

- مصلحة تعمير البناء: وتقوم بالمهام التالية:
- دراسة المخططات العمرانية.
- السهر على احترام القواعد الخاصة بالتهيئة العمرانية.
- إعداد الوثائق الخاصة بالتهيئة العمرانية.
- متابعة الاحتياطات العقارية.
- منح شهادة نسبة انجاز البناء.
- مصلحة الصيانة والنظافة والتطهير: وتشرف على المهام التالية:
- متابعة جميع المشاريع من الناحية التقنية.

- يقوم بانجاز بطاقة تقنية لكل مشروع.
- متابعة الترميمات (المدارس، الطرقات، الإنارة) ومراقبة الأشغال ميدانيا.
- مراقبة النظافة على مستوى تراب البلدية.
- إصلاح وتسريح مجاري مياه الأمطار.
- معالجة المياه ومراقبتها و يدخل ذلك في اطار التطهير ونظافة المحيط.
- يقوم بتسليم الرخص من اجل الحفر وإصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القذرة أو القنوات الخاصة بالمياه الصالحة للشرب.

## 11- الدراسات السابقة و نتائجها:

### ➤ الدراسات الأجنبية:

#### ➤ ميشال كروزي *Michel crozier*:<sup>(1)</sup>

"ميشال كروزييه *Michel crozier* " عالم اجتماع فرنسي 1922 مؤسس ومدير المركز السوسيولوجي للتنظيمات له عدة مؤلفات منها الظاهرة البيروقراطية 1964، المجتمع الجامد 1970، الفاعل و النسق 1977، المؤسسة في إصغاء 1989 .

قام " كروزييه *crozier* " بدراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا وهما : مؤسس *L'administration des chèques postaux* و مؤسسة SETTA ، كما قام بجمع البيانات حول طبيعة العمل في هاتين المؤسستين، وكذا تركيب القوة العاملة في كل منهما، وعامل الإنتاجية والحالة المعنوية للعاملين، واستخلص بذلك الطبيعة العامة للبيروقراطية وآثارها، كما حاول ربط مشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي والحضاري للمجتمع.

قد أوضح "كروزييه *crozier*" من خلال دراسته أن نموذج "ماكس فيبر *max weber*" قد تجاهل العديد من القضايا أهمها: القوة و الصراع و التغيير في المنظمات وذلك نتيجة الجانب الشكلي المستقر للتنظيم الذي وضعه "ماكس فيبر *max weber*" ، الأمر الذي يعوق البحث ويضلله بدلا من أن يوجهه ويثريه.

<sup>(1)</sup> ابراهيم بوفل، "التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 04 نوفمبر 2009، ص 12-15.

وقد اعتمد "كروزبييه *crozier*" على المنهج الاستقرائي القائم على نموذج المفاوضة والحساب الشيء الذي جعل من كل فاعل يبحث عن مكاسبه ومنافعه في المفاوضة التي يجب عليه أن يديرها مع شركائه وسيكون هذا اعتمادا على منهج المونوغرافيا أو الدراسة المونوغرافية (الدراسة الشاملة الوافية) لميدان البحث عن طريق الوصف والتحليل الإكلينيكي - كما يصفه كروزبييه - لأنها تنطلق من واقع الفاعلين.

لاحظ "كروزبييه *crozier*" بأن المجال التنظيمي يتميز بسمات أساسية، فالتنظيم يحتوي على ثلاثة أصناف من العاملين في مواجهة بعضهم البعض وهم:

- رؤساء الورشات أو رؤساء العمال: مكلفون بالمراقبة العامة داخل الورشات.
- عمال الإنتاج: بمؤهلات ضعيفة، ومكلفون بالآلات.
- عمال الصيانة: 12 فرداً في كل ورشة بمؤهلات عالية، كل واحد منهم مسؤول عن الصيانة والتصليلات الصغيرة ل 3 إلى 6 آلات خاصة به.

كما لاحظ "كروزبييه *crozier*" أن هناك فرقا واضحا بين الأصناف الثلاثة، فالوظائف محددة ومختلفة عن بعضها، فالعامل في رأيه لا يأمل ولا يتخوف من ترقيته أو تنزيله إلى رتبة أقل، فالتنظيم التقني للورشات يقوي الشعور بالثبات والعمومية للواقع التنظيمي.

إن العقلانية والتخصص الدقيق في المهام وتقسيم العمل، هي معايير الإنتاج والمكافآت حسب المردودية، كما أنه لا يوجد شيء في الورشة يترك هكذا للصدفة، فهناك قواعد عامة تتوقع حلولاً للمشاكل الموجودة على مستوى التنظيم، لذلك فلا مجال ولا حجة لتشكيل الضغوطات أو الصراعات الناتجة عن استبدال الأفراد أو المفاوضة بينهم.

إن العاملين في التنظيم البيروقراطي يظهرون تقديسا وإجلالا للقواعد والإجراءات بحيث يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل الطارئة، الأمر الذي يولد الروتين والجمود لدى أعضاء التنظيم مما يؤدي إلى عدم شعورهم بالإنتماء للتنظيم الموحد، وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم عامة، لذلك يكون الموظف غير مهتم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة وهذا الشعور يعد من أخطر مظاهر الروتين والبيروقراطية. كما يؤدي هذا التقديس للإجراءات والقواعد إلى انعزال الأفراد عن بعضهم البعض وتسود بينهم المنافسة الشديدة على فرص تحسين أمورهم المعيشية وينعدم بذلك شعور الجماعة وتسود بينهم الأنانية. إضافة إلى ذلك فهو يؤدي إلى تركيز المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية، يؤدي بدوره إلى اتساع الهوة بين الجمهور والإدارة العليا، فالعاملون في

المستويات الدنيا يحصلون على كم هائل من المعلومات والذين يتعذر عليهم إفادة الإدارة العليا بها لكونهم فاقدين لسلطة اتخاذ القرار من جهة و من جهة أخرى غالباً ما يستغلون هذا الموقف لإمدادها بمعلومات خاطئة قصد إخفاء أخطائهم ومخالفاتهم للقواعد واللوائح أو بالمساومة للحصول على امتيازات غير عادية نتيجة سيطرتهم على هذه المعلومات.

قد توصل "كروزبييه *crozier*" من خلال ملاحظاته و تحليلاته إلى النتائج التالية:

يخلف الروتين الإداري الناجم عن تعقيد القواعد واللوائح وتعددتها في التنظيمات البيروقراطية مايلي:  
إنخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية، الإنعزال الاجتماعي، ونقص أواصر الصداقة بين أفراد الجماعة. إن تفاعل هذه الآثار وتفاقمها تنعكس سلباً على كفاءة التنظيم و إنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية في العمل.

#### ➤ الحلقة الجهنمية للبيروقراطية:

إن مقاومة الأفراد للقواعد التي يفرضها التنظيم البيروقراطي هو الذي يولد الروتين والجمود والتعقيد في مثل هذه التنظيمات، ومنه فإن الروتين + الجمود + التعقيد ما هي إلا عناصر متداخلة ومشكلة للحلقة الجهنمية كما أوردها "كروزبييه *crozier*" لهذا نجد التنظيمات البيروقراطية ذات قدرة محدودة على التطور والتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة داخل أو خارج التنظيم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد العاملين يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل، وهذا نتيجة تقديسهم للقواعد والإجراءات وهذا ما يؤدي إلى زيادة الهوة بين الجمهور والإدارة البيروقراطية.

قد أوضح "كروزبييه *crozier*" الحلقة الجهنمية في العناصر التالية :

- القواعد الموضوعية تحدد وظائف كل فرد في التنظيم، والتي توضع دون أي اعتبار للعامل الشخصي، مما يؤدي إلى انخفاض الدوافع التي من شأنها تجعل الفرد يبدع وابتكر في أدائه العمال.
- تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيدي الأفراد الذين يبعدون بحكم مناصبهم عن الميدان الحقيقي في العمل، فمركزية اتخاذ القرار تجعل من الموظفين في المستويات الأدنى لا يتصرفون حسب متطلبات الموقف، ومن هنا ينشأ الجمود والشكوى من صعوبة الإجراءات وتعقدها.
- انعزال فئات العاملين المختلفة وخضوع الفرد لضغط الجماعة، فالإنفصال في المستويات الإدارية عن بعضها يجعل كل مستوى يفكر في مصلحته الخاصة، وينفصل عن أهداف التنظيم كوحدة.

➤ الدراسات الجزائرية:

➤ الدراسة الأولى: دراسة سميرة لغويل حول البيروقراطية في التنظيم، لنيل شهادة دكتوراه.

وانطلقت الباحثة من طرح الإشكال التالي:<sup>(1)</sup>

كيف يمكن اكتشاف الوظائف الظاهرة والكامنة للبيروقراطية في التنظيمات؟

أ- فرضيات الدراسة: سوف يحاول البحث بلوغ غاياته من خلال الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والسلطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات العينة حول البيروقراطية واتخاذ القرارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والاتصال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والأداء.

ب- اختيار العينة:

بما أن المجتمع متجانس من حيث خصائصه قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة، وبنسبة 10 /. من المجتمع الأصلي للدراسة (1000) في حدود 100 مبحوث.

ج - تطبيق البحث:

قامت الباحثة بتطبيق البحث على 100 مبحوثا وذلك بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي، وثبات أدوات البحث، بإتباع الخطوات التالية:

- تم توزيع أداة البحث على 100 فردا ممن يشغلون وظائف حددها الهيكل التنظيمي للمصالح الولائية.

- استعادت الباحثة 95 استبيان مكتمل البيانات من المجتمع الأصلي.

د- تحديد منهج الدراسة:

<sup>(1)</sup> لغويل سميرة، البيروقراطية في التنظيم ( بين الرؤى النظرية و الامبريقية)، (أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة باتنة) (2011-2012).

في ضوء أهداف البحث وتساؤلات الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة الإجتماعية المراد درستها كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، والذي لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه.

#### هـ - أدوات جمع البيانات:

تم في هذا البحث الاعتماد على عدة أدوات كما يلي:

- الإستبيان: حيث اشتمل على أسئلة مفتوحة ومغلقة ومصنفة وتحتوي 70 سؤالاً مقسمة إلى عدة محاور.

- الملاحظة: وتم الاعتماد على نوعين من الملاحظة: الملاحظة المنظمة والملاحظة دون مشاركة.

و- نتائج الدراسة: وتم التوصل في هذا البحث إلى النتائج التالية:

- إن السلطة في هذه التنظيمات هي سلطة الفجوات القانونية وسلطة المنصب وسلطة المعلومات وسلطة التحالفات ومعياري تقسيمها هو الجانب القانوني والسوسيومتري (العلاقات الاجتماعية).

- إن القيادة في هذه التنظيمات لا تميل إلى تفويض السلطة، ويدافعون على ذلك بأن لهم القدرة على الإشراف والمتابعة.

- طول خطوط الإشراف والسلطة وتعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى البيروقراطية.

- كثرة التعقيدات الناتجة عن تعدد المكاتب والتعليمات.

- انعدام وجود الثقافة التنظيمية من خلال السلطة أو اتخاذ القرارات أو الاتصال وهذا ما يؤثر على الأداء.

- النموذج البيروقراطي له الخصائص التالية: التسلسل الأفقي للسلطة، عدم وجود نسق مستقر من القواعد واللوائح، سيادة العلاقات الشخصية، اختيار أعضاء التنظيم على أساس الوساطة.

➤ **الدراسة الثانية:** صباح أسابيع حول التنظيم البيروقراطية والكفاءة الإدارية، لنيل رسالة

الماجستير. انطلقت الباحثة من: (1)

أ- أهداف الدراسة:

(1) صباح أسابيع، "التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية"، (رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة) (2006-2007).

- إزالة الغموض عن مفهوم التنظيم البيروقراطي، ومعرفة القواعد التي يقوم عليها هذا الأخير.
- معرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية - المثالية - مع تلك التي تبناها التنظيم البيروقراطي الجزائري.
- محاولة معرفة الجو السائد داخل الإدارة الجزائرية، وكيفية عملها، ومعرفة كيفية اتخاذ القرارات، وكيف تسير العلاقات الشخصية داخل التنظيم الإداري.
- دراسة طبيعة التنظيم البيروقراطي لمعرفة كيفية تلاقي سلبياته للتخفيف من حدة الضغط على العمال بالدرجة الأولى لأنهم أهم عنصر تشكل منه أية مؤسسة.
- معرفة كيف يمكن تنمية، وتطوير قدرات الموظفين، ومهاراتهم، وما هي أنجع السبل، والطرق لرفع مستوى كفاءتهم.

ب - التساؤل الرئيسي:

- هل الاعتماد على التنظيم البيروقراطي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإدارية؟ ومن هذا السؤال تنفرع مجموعة من التساؤلات نوردتها فيما يأتي:
- هل وضوح اللوائح ، والإجراءات المعتمد عليها في تنظيم، وتسيير شؤون التنظيم من شأنه تطوير مهارات الموظفين؟
- هل الاعتماد 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؟

ج - الفرضية العامة:

يؤدي التنظيم البيروقراطي الفعال إلى تحقيق الكفاءة الإدارية.

- الفرضية الجزئية:
- يؤدي وضوح اللوائح ، والإجراءات إلى تطوير المهارات للموظف البيروقراطي.
- كلما زاد التخصص كلما ارتفع الأداء الإداري.
- يؤدي الاعتماد على تقسيم العمل داخل التنظيم الإداري إلى زيادة الكفاءة الإدارية.

- يؤدي توفر الأجهزة إلى تطوير القوى الذهنية للعاملين ( الموظفين ) للتحسين ، والتطوير في الأداء الإداري.

- توزيع السلطة داخل التنظيم من شأنه تدعيم كفاءته.

د- المنهج المتبع:

ولأن موضوع الدراسة، وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم، فقد تم اعتماد منهج المسح الاجتماعي.

هـ- أدوات جمع البيانات :الملاحظة، المقابلة والإستمارة.

و- العينة:

في بداية الأمر استخدام منهج المسح الشامل، لكن ونظرا لرفض بعض الموظفين ملء الاستمارة، واعتذار البعض الآخر بأنهم لا يملكون الوقت اللازم لمثلها، وكون بعضهم في عطلة فقد قررت اللجوء إلى الاستعانة بالعينة. يتكون المجمع الأصلي من 136 موظفا فإذا أخذنا نسبة 40 % منهم كان الحاصل لدينا 54 فردا، لكن بعد استبعاد بعض الإستمارات التي رفض أصحابها الإجابة عن بعض الأسئلة، أو معظمها تضاء لت النسبة لتصل إلى 30 % . كان المجتمع الأصلي يتكون من 136 عاملا فإن عدد أفراد العينة يعادل بالتقريب 45 عاملا، يتوزعون على الأمانة العامة، بالإضافة إلى مديريتين هما : مديرية الإدارة المحلة، مديرية التنظيم، والشؤون العامة، حيث تحتوي كل واحدة منها على مجموعة من المصالح التي تضم بدورها مجموعة من المكاتب، وعليه يتضح لنا أن المجتمع الأصلي مقسم إلى مجموعة من الطبقات، ومن ثمة فإنها قامت بتوزيع أفراد العينة حسب طريقة العينة العشوائية الطبقية.

ز- نتائج الدراسة:

- يحصل الموظفون على أجور ضئيلة مقارنة بظروف الحياة القاسية، حتى أنها في بعض الأحيان لا تكفي حتى لاقتناء أبسط الحاجيات، هذا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار، أن أغلبهم متزوجون ذوي التزامات مضاعفة، ومسؤوليات كثيرة ناهيك عن متطلبات الحياة التي هي في تزايد مستمر دوما لذلك نجدهم دائمي الشكوى، كثيري التذمر، ما يفرز ظواهر سلبية كالتسبب، روح الإهمال، واللامبالاة، بمعنى آخر التأثير على أدائهم الوظيفي ، حيث تفضل الأغلبية العمل في تخصص آخر، أو في مجال جديد، لكن ونظرا لعدم توفر فرص جديدة للعمل لا يكون أمامهم حل سوى التشبث بمراكزهم الحالية.

- إن اطلاع العمال على مختلف اللوائح، وقوانين العمل لا يتم سوى عن طريق المنشورا ، والبيانات ممثلة في الجريدة الرسمية على وجه الخصوص، رغم أنهم قد يستعينون بوسائل، وطرق أخرى كالزملاء، والرؤساء، لوحة الإعلانات، هذا ما يدفعنا إلى القول أن المؤسسة تعتمد في تعاملها على قنوات الاتصال غير المباشر.
- رغم أن تفويض السلطة يعد أحد أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي إلا أن الأمر لا يتجاوز مجرد التوقيع على بعض المستندات، والإصدارات، إذ أنه وخشية من الرؤساء على مصالحهم، ولعدم ثقتهم في مرءوسيه، فإنهم لا يمنحونهم كافة الصلاحيات للتصرف.
- تعد الرقابة ضرورة من ضرورات السير الجيد للعمل، حيث يقوم رؤساء المصالح بمراقبة، والإشراف على عمل مرءوسيه.

من خلال هذه النتائج يمكننا الإجابة عن فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- القوانين، واللوائح، ودرجة وضوحها، وفهمها من شأنها التأثير على أداء الموظف.
- وكنتيجة أخيرة يمكننا الوصول إليها بهذا الشأن أن موظفي المؤسسة مجال الدراسة يحاولون بذل جهدهم للقيام بعملهم إلا أن الظروف غير المواتية ، والمحيطه بهم تؤثر على كفاءتهم، فتكثر شكاوهم من جهة، وتذمر الجمهور المتعامل معهم من جهة أخرى.

➤ **الدراسة الثالثة:** دراسة لعريبي نوال، حول انعكاسات التنظيم البيروقراطي على الإدارة

الجزائرية، لنيل شهادة الماجستير. حيث انطلقت الباحثة من: (1)

أ- طرح التساؤل الرئيسي:

ماهي الإنعكاسات المترتبة من جراء تطبيق التنظيم البيروقراطي على الإدارة المحلية الجزائرية في ظل الإصلاحات الإدارية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- هل يؤدي التطبيق السيء لخصائص التنظيم البيروقراطي إلى بروز مظاهر سلبية داخل الإدارة المحلية كالرشوة، الوساطة و المحسوبية؟

(1) لعريبي نوال، انعكاسات التنظيم البيروقراطي على الإدارة الجزائرية، (رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2) (2012-2013).

- هل يؤدي التنظيم البيروقراطي المعمول به بالموظف داخل الإدارة المحلية لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهداف التنظيم العامة؟

- هل يعتبر التنظيم البيروقراطي في صورته الإيجابية آلية لتفعيل العمليات الإدارية داخل الإدارة المحلية من خلال عمليات الإصلاح الإداري المطبقة في الجزائر؟

ب - الفرضية العامة:

يؤدي التنظيم البيروقراطي إلى انعكاسات على مستوى الإدارة المحلية.

الفرضيات الفرعية:

- يؤدي سوء التطبيق لخصائص التنظيم البيروقراطي إلى بروز مظاهر سلبية في الإدارة المحلية التي تتمثل في الرشوة، الوساطة والمحسوبية.

- خصائص التنظيم البيروقراطي في الإدارة المحلية تؤدي بالموظف لتحقيق الأهداف الشخصية دون أهداف التنظيم العامة.

- يعتبر التنظيم البيروقراطي في صورته الإيجابية آلية لتفعيل العمليات الإدارية داخل الإدارة المحلية من خلال عمليات الإصلاح الإداري المطبقة في الجزائر.

ج- المنهج المتبع:

نظرا للإشكالية المطروحة في البحث اقتضت الضرورة استخدام المنهج الكمي الذي يعتمد على تحليل المعطيات الإحصائية و تفسيرها.

د- تقنيات وأدوات جمع البيانات: استعملت الباحثة تقنية الملاحظة، واستمارة المقابلة والتي قسمتها إلى:

- المحور الأول: تضمن (08) أسئلة متعلقة بالبيانات العامة لمجتمع البحث.

- المحور الثاني: احتوى (11) سؤالا خاصة بالفرضية الأولى .

- المحور الثالث: احتوى (15) سؤالا خاصة بالفرضية الثانية.

- المحور الرابع: احتوى (10) متعلقة بالفرضية الثالثة.

ه- عينة الدراسة ومقاييس اختيارها:

اختارت الباحثة العينة الطبقية نسبة 20٪، أي 117 فرد من أصل 585 عامل، بحيث قسمت مجتمع البحث إلى ثلاثة طبقات وهي:

- الإطارات: واختارت عينة 24 باحث من أصل 120 اطار.

- أعوان: اختارت 39 مبحوث من أصل 195 عون.
- عمال مهنيون: اختارت 54 مبحوث من أصل 270 عامل مهني.
- والباحثة قامت بدراسة ميدانية في ولاية الجلفة.
- و- النتائج العامة: توصلت الباحثة إلى:
  - أن الإدارة الجزائرية لا تشبه ما هو معمول به في الدول المتقدمة حيث أن معظم المبحوثين لديهم تصور سلبي حول الإدارة وطبيعة العمل بها، أرجعوا ذلك إلى سوء تطبيق خصائص التنظيم البيروقراطي إلى جانب التداخل مع العلاقات الشخصية.
  - تحتاج الإدارة مهما كان نوعها إلى نظام رقابة وتعد الرقابة من ضرورات السير الجيد للعمل إلا أنها لا تتخذ صورة صارمة فقط بل تتميز بالمرونة مما أدى إلى تفشي مظاهر سلبية للبيروقراطية كالرشوة، التحايل على القانون الغيابات.
  - أن إطلاع المبحوثين على التغييرات والمستجدات الحاصلة على مستوى الإدارة وتنظيمها أثر إيجابي يكرس نوعا من ثقافة الولاء لمكتن العمل فكلما إهتم الموظف بذلك كلما تجسدت ثقافة الولاء لديه.
  - إن هاته التغييرات سببها الإصلاح الإداري الذي يسعى لتحسين وتأهيل مستوى الموظفين وتحقيق رضاهم من خلال عقد الدورات التدريبية والتكوينية والتي تعتبر أداة هامة تستطيع الإدارة استخدامها للتأثير على سلوك الموظفين وتوجيههم الوجهة الصحيحة.

## 12- المقاربة النظرية: (المدخل البنائي الوظيفي )

يعتبر الاقتراب 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 حتما سيصيب الآخرين، لذا فإن التنظيم بناء إنساني يحتوي على جماعات إنسانية مهيكلت تضم أعضاء يطورون إستراتيجية خاصة ويهيكلونها في إطار علاقات. (1)

(1) بوشمال أحمد، "سوسولوجيا التغيير التنظيم وفعالية المنظمات (مدخل التحليل الإستراتيجي)"، (مذكرة ماجستر، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) (2010-2011)، ص31.

بالنسبة لموضوعي المقاربة المناسبة له هي المدخل البنائي الوظيفي هو "يدرس التنظيمات باعتبارها تؤدي وظائف في النسق الأكبر الذي هو المجتمع، وأن أنساقها الفرعية تؤدي وظائف متساندة في النسق التنظيمي الداخلي، ومن ثم فإن تفسير السلوك الإنساني في نطاق التنظيم لا يخرج عن هذا الفهم والتصور النظري للتنظيمات." (1)

استعان المدخل البنائي الوظيفي بنظرية النسق الاجتماعي وينطلق هذا المدخل من مسلمة أساسية هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد، والإعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع. (2) وعليه المقاربة تركز على التحليل والتفسير الذي قدمه ميشال كروزوي و زميله/فريدبرغ حول التحليل الاستراتيجي في كتابهما "الفاعل والنسق".

### 13- صعوبات الدراسة:

- كل دراسة سيوسولوجية تواجهها مجموعة من العراقيل والصعوبات كل حسب موضوع دراسته، ونحن في دراستنا وجهتنا صعوبات نظرية، ففي الميداني لم تواجهنا صعوبات إطلاقاً. ونذكر منها:
- تمثلت الصعوبات في نقص الكم المعرفي للمراجع والمصادر.
  - صعوبات في الحصول على مراجع "ميشال كروزوي Michel crozier" الذي يعتبر أساس دراستنا.

(1) محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2001، ص 65-66.

(2) نفس المرجع، ص 66.

## الفصل الثاني: ماهية التنظيم البيروقراطي

تمهيد

1- أهداف التنظيم

2- مبادئ التنظيم

3- تصنيف التنظيم

4- نظريات التنظيم

4-1 النظريات الكلاسيكية

4-2 النظريات الحديثة

4-3 الاتجاهات الجزئية المعاصرة لدراسة التنظيم البيروقراطي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر التنظيم البيروقراطي من المواضيع الهامة التي شغلت بال الكثير من المفكرين والباحثين في عدة مجالات لذلك نجد أن هناك تداخل بينهم، وهذا التداخل أدى إلى ظهور اختلافات واضحة بين الباحثين فيما يتعلق بالتساؤلات التي يطرحها كل منهم، وطريقته في البحث عن إجابة ملائمة لها، وعلى هذا الأساس ظهرت مجموعة من النظريات التي عالجت البيروقراطية و كل هذا شكل لنا تراثا فكريا ونظريا متنوعا ومختلفا في بعض الأحيان، ويشكل لنا صعوبة في بناء رؤية شاملة لمفهوم التنظيم البيروقراطي ولهذا هناك نظريات متعددة منها نظريات تصنف على أنها كلاسيكية مثل: كارل ماركس وماكس فيبر ونظريات حديثة مثل: روبرت ميرتون و فيلب سيلزنيك و بلاو و جولدنر والدراسات الجزئية المعاصرة مثل: ميشال كروز ودوانز، و تناولنا قبل النظريات أهداف التنظيم ومبادئه وأيضا تصنيفات التنظيمات.

### 1- أهداف التنظيم: (1)

- خلق الفعالية ومضاعفة الانتاج.
- تقديم الخدمات للعاملين في كل قطاع وتسوية مشاكلهم.
- وضع الأسس والإجراءات التي تكون قاعدة للعمل.
- توفير الأمن والاستقرار بحيث يتفرغ كل شخص لأداء واجباته.
- تسهيل وسائل الاتصال بين المسؤولين في ميادين العمل وبين المسؤولين في الإدارات المركزية.
- تعميم نشر المعرفة بحيث يجد كل فرد فن التغلب على المشاكل التقنية التي تواجهه في أية لحظة.

### 2- مبادئ التنظيم:

- أ- **مبدأ وحدة الأمر:** يعني أن يتلقى الموظف الأوامر من طرف رئيس واحد، وكل مرؤوس مسؤول عن أعماله أمام رئيس واحد فقط.
- ب- **مبدأ تدرج العلاقات أو السلطة:** يعني أن هناك تسلسل في اصدار الأوامر، "لا بد من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل بما يسمح بانسياب الأوامر وتدفقها كاملة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناه في أسرع وقت". (2)
- ج- **مبدأ تقسيم العمل:** عوض أن يقوم الفرد بأداء العمل وحده يكون هناك التخصص، بحيث يكون تقسيم العمل بناء على الهيكل التنظيمي.
- د- **مبدأ الوظيفية:** التنظيم يبني على الوظائف والأنشطة وليس على الأفراد، لأن التنظيم خلق ليستمر.
- هـ- **مبدأ تحديد المسؤولية:** يجب التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد في التنظيم، "يعني تحديد مسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه، لأن المسؤولية لا تفوض وإنما يظل الرئيس الذي فوض السلطة مسؤولاً عن الأداء". (3)

(1) عمار بوحوش ، نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب ، الجزائر، دت ، ص 9- 10 .

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط 1، 2006، ص 203.

(3) علي شريف، عبد الغفار حنفي ، محمد فريد لصحن، التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعة ، بيروت، 1989، ص 158.

- و- **مبدأ التعادل بين السلطة والمسؤولية:** حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية<sup>(1)</sup>.
- 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.
- ح- **مبدأ وحدة الإشراف:** بحيث يتلقى الفرد أو امره من رئيس اداري واحد و إليه يرفع تقاريره.
- ط- **مبدأ التنسيق:** إن التنسيق بين عناصر العمل المختلفة في المنظمة من شأنه أن يمنع الازدواجية في العمل و التأخير في إنجاز المهام.

### 3- تصنيف التنظيم

يساعد التصنيف على تحليل التنظيم، والتصنيف يكون وفق معيار واحد أو معايير عدة، والتصنيفات هي كالتالي:

➤ **تصنيف التنظيمات على أساس علاقات الامتثال:** يصنف "اترنوني" التنظيمات حسب علاقات الامتثال وهي:

أ- **التنظيمات القهرية:** تستخدم القوة لفرض العضوية على الأفراد مثل السجون.

ب- **التنظيمات النفعية:** وهي تنشأ لتحقيق منفعة عملية مثل الجامعات.

ج- **التنظيمات الاختيارية:** وهي التنظيمات التي ينضم إليها الأفراد باختيارهم ويغادرونها بإرادتهم مثل: النوادي.

➤ **تصنيف التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:** تصنف إلى أربعة أنماط:

أ- **تنظيمات المنفعة المتبادلة:** أعضاء التنظيم هم المستفيدين الأوائل مثل الأحزاب السياسية، التنظيمات الدينية.

ب- **تنظيمات العمل:** الملاك هم المستفيدين الأوائل في هذا النوع من التنظيمات، وتهدف هاته الأخيرة على تحقيق الأرباح بأقل تكلفة ممكنة مثل المصانع.

ج- **تنظيمات الخدمة:** المستفيد الأول هم العملاء مثل المستشفيات، "و تسعى هذه التنظيمات إلى رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في هذه التنظيمات حتى يمكنهم الارتفاع بمستوى الرعاية التي تقدم للعملاء."<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> نفس المرجع ، ص 158 .

د- *تنظيمات المصلحة العامة*: المستفيد الأول من هذه التنظيمات هو الجمهور، ويتمثل ذلك في التنظيمات العسكرية، وتنظيمات الشرطة والإطفاء وتعمل هذه التنظيمات تحت رقابة الجمهور.<sup>(2)</sup>

➤ *تصنيف التنظيمات على أساس التكنولوجيا*: ومن أهم العلماء الذين قسموا التنظيمات على

أساس هذا المعيار هي "جوان ودوارد Joan Woodwr" وهي كالتالي:

أ- *التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة*: يتم الانتاج فيها بالوحدة، والانتاج يكون قليل.

ب- *التنظيمات الصناعية التي تستخدم عمليات الانتاج الكبير*: وهذه التنظيمات تستخدم خطوط التجميع لأنها تنتج كميات ضخمة مثل السيارات.

ج - *التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد*: وهي التنظيمات التي تكون فيها العمليات الإنتاجية مستمرة.

➤ *تصنيف التنظيمات على أساس وظائفها*: "بارسونز" حدد أربعة نماذج وهي:<sup>(3)</sup>

أ- *التنظيمات الموجهة نحو الانتاج الاقتصادي*: وذلك مثل المنشآت التي تهدف إلى تحقيق الانتاج المادي.

ب- *التنظيمات الموجهة لتحقيق الأهداف السياسية*: وهي لا تشمل فقط على الوحدات الحكومية ولكن التوجيه نحو الأهداف السياسية.

ج- *التنظيمات التكاملية، وتهتم بالتخفيف من حدة الصراعات*: و توجيه الدافعية نحو تحقيق التوقعات النظامية وهي تشمل الهيئات القانونية.

د - *تنظيمات تدعيم النمط أو ضبط التوتر*: وهي تلك التي تهتم أساسا بالوظائف الثقافية والتربوية.

#### 4- نظريات التنظيم البيروقراطي:

##### 4-1- النظريات الكلاسيكية:

##### 4-1-1 كارل ماكس K.Marx :

إن مفهوم البيروقراطية لم يتناوله "كارل ماركس" كثيرا في أبحاثه، ولكن مع ذلك فإنه يشكل اطارا مرجعيا لكل من "ماكس فيبر" و "ميشيلز"، برغم أن كليهما انتقد "ماركس".

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

(2) نفس المرجع ، ص 24 .

(3) محمد بو مخلوف ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

حيث استخدم "ماركس" مفهوم البيروقراطية بشكل محدود عند دراسته لدولة وادارتها وأيضاً عند نقده لفلسفة "هيجل" عن الدولة، فهذا أخير يرى أن الدولة على صلة بالمجتمع مع العلم أن المجتمع يضم فئات متباينة مثل أصحاب المهن الفنية العالية والشركات والمنظمات التي تحقق أهدافاً مختلفة. وأن الدولة تعبر عن المصلحة العامة، لذلك يرى أن التنظيم البيروقراطي يمثل جسراً بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وعليه تعتبر فلسفة هيجل "أن الدولة تمثل التعبير النهائي عن المصالح العامة، وأن الأجهزة التنفيذية لها تتخذ القرارات التي تحدد طبيعة هذه المصلحة العامة."<sup>(1)</sup> هنا يعارضه "كارل ماركس" ويقول أن الدولة لا تمثل المصلحة العامة بل تمثل المصلحة الخاصة بالطبقة الحاكمة، وبالتالي البيروقراطية حسبه هي أداة في الطبقة الحاكمة لتحقيق مصالحها وفرض سيادتها على الطبقات الاجتماعية الأخرى، وعليه فإن البيروقراطية في المجتمع الرأسمالي وظيفتها هي فرض النظام على المجتمع، وهذا النظام يؤدي إلى الانقسام الطبقي.

يقول "كارل ماركس": "إن هناك انفصلاً بين الدولة و المجتمع وأن أجهزة الدولة البيروقراطية لا تمثل المجتمع، وإن القول بأن البيروقراطية كتجسيد للمصلحة العامة تقابل المصلحة الشخصية للأفراد هو تعارض وهمي يستخدمه البيروقراطيون لخدمة أوضاعهم الشخصية."<sup>(2)</sup> وفي كتابه الأيديولوجية الألمانية "يعترف بأن البيروقراطية قد نمت في ألمانيا و اكتسبت استقلالاً كبيراً إلا أنه يرى أنها تخدم مصالح البرجوازية، و بالتالي فهي تعبير عن الدولة البرجوازية."<sup>(3)</sup>

وعليه فإن البيروقراطية تؤدي إلى سيطرة الطبقة الحاكمة، وتبدو أنها تعمل على تحقيق المصلحة العامة بينما تخفي وراءها الصراع غير المنتهي بين الطبقة الحاكمة المستغلة وبين طبقة المستغلين المستضعفين، "ومع ذلك فإن البيروقراطية تحقق قدراً من الاستقلال الذاتي لأنها ليست جزءاً متكاملاً مع الطبقة الرأسمالية، ومن ثم يمكن أن ينشأ الصراع بينها وبين المسيطرين على ادارتها، ويتحدد هذا الصراع بدوره من خلال قوى الإنتاج وعلاقاتها السائدة. ومعنى ذلك أن البيروقراطية لا تشغل مكانة عضوية في البناء الاجتماعي طالما أن وظيفتها الأساسية هي المحافظة على رموز المكانة والإمتيازات التي حققها أصحابها. إذن البيروقراطية والنتائج المصاحبة لها ظاهرة تلائم كل مجتمع منقسم إلى

(1) إبراهيم أبرش ، مرجع سبق ذكره، ص 178.

(2) نفس المرجع، ص 178.

(3) نفس المرجع، ص 178.

طبقات لأن النظام السياسي السائد في هذا المجتمع يقتضي بصفة دائمة وجود جهاز يتولى مراقبة الانقسام بين الجماعات والمحافظة على عدم التساوي.<sup>(1)</sup>

يرى "كارل ماركس" أن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى الإغتراب، مع العلم أن الإغتراب حسب "كارل ماركس" لا يقتصر فقط على العلاقة بين البيروقراطية وأفراد المجتمع الذين ليسوا أعضاء في الجهاز البيروقراطي، بل أنه يتحقق كذلك داخل البناء البيروقراطي ذاته.<sup>(2)</sup> فالبيروقراطية لا تخفي حقيقتها عن أولئك الذين هم خارج نطاقها فحسب، وإنما تخفيها أيضا عن أعضائها، ذلك أن أعضاء هذه التنظيمات ما لا يشعرون غالبا بالطابع التسلسلي للنظام و العمل الذي يمارسونه لأنهم يعتقدون أن وظائفهم تحقق المصلحة العامة ومن ثم يصعب الاستغناء عنها، ويتدعم هذا الاعتقاد الكاذب عند البيروقراطي من خلال التسلسل لديه للسلطة والنظام المحكم، فلا يجد أمامه غير تقديس النظام والإمتثال له وهذا لاشك مظهر آخر من مظاهر الإغتراب.<sup>(3)</sup>

وأكد "كارل ماركس" أن التنظيم البيروقراطي يحطم كفاءة الفرد ويعيق مبدأ المبادأة والابداع، إلا أن ذلك لا يحدث أي أثر على الموظفين الذين يرون أنهم قادرين على أداء كافة الأعمال التي تسند اليهم، ولكن يحاولون باستمرار أن يوسعوا نطاق وظائفهم واختصاصاتهم لتدعيم المكانة و الإمتيازات التي حصلوا عليها. ويقول "ماركس" "أن هذا يؤدي إلى ظهور مايسمى "مادية صماء" وهي نزعة تغلب على كل تنظيم بيروقراطي وتبدو بصورة واضحة في صراع الأفراد من أجل الترقية و البحث عن مستقبل أفضل والسعي وراء المكانة والألقاب و الهيبة.<sup>(4)</sup>

#### 4-1-2 لينين Lenin:

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

(1) محمد علي محمد، أصول الاجتماع السياسي، مرجع سبق ذكره، ص 266.

(2) نفس المرجع، ص 268.

(3) نفس المرجع، ص 268.

(4) نفس المرجع، ص 269.

## ➤ مراحل الصراع: (1)

أولاً: من الضروري أن يتوافر لدى موظفي الخدمة المدنية اللياقة و القدرات اللازمة، بحيث يمكن إلغاء بعض الوظائف.

ثانياً: أن يهبط مرتب موظف الخدمة المدنية إلى مستوى أجر العادي.

ثالثاً: وأخيراً أن نخلق الظروف التي تمكن الأفراد في الدولة من تبادل مهمة القيام بأعمال الرقابة والمحاسبة بعد تبسيطها إلى أبعد حد.

واكتسبت كتابات "لينين" أهمية خاصة بعد ثورة عام 1917، بحيث دفعته ظروف المجتمع إلى إعطاء صورة واقعية للبيروقراطية، فالتنظيم البيروقراطي لم ينهار و إنما ازداد نمواً، والسبب حسب "لينين" يعود إلى عدم نضوج الاشتراكية، ويرى أن ذلك سوف يتحقق بصورة آلية لما يصل المجتمع على مرحلة النمو الإقتصادي، بمعنى أن ازدهار حركة التصنيع من شأنها أن تخلق أسساً موضوعية يمكن الاعتماد عليها في القضاء على البيروقراطية.

## 3-1-4 تروتسكي Trotsky:

يفسر "تروتسكي" سبب ازدياد سيطرة البيروقراطية السوفياتية إلى عدم نضوج الاشتراكية ونمو قوة الإنتاج، وهذا راجع إلى مساوئ التنظيم البيروقراطي المتركمة. ويرى "تروتسكي" أن مشكلة نمو البيروقراطية لا تتخذ مظهر النمو الكمي فقط فهي ليست بالضرورة ازدياد أبعاد التسلسل الإداري فقط، وإنما تحدث البيروقراطية تغيراً كيفياً عندما تحاول الابتعاد عن أسسها البروليتارية. وانتقد "تروتسكي" كل من يعتبر النظام السوفياتي شكلاً جديداً للدولة الرأسمالية على الرغم من سيادة البيروقراطية والصورة الطائفية التي اكتسبتها إلا أن "تروتسكي" لا يعتقد أن البيروقراطيين السوفيت قد كونوا طبقة اجتماعية جديد ومع ذلك فإن "تروتسكي" كان متفائلاً بمستقبل البيروقراطية، ويقول عندما يزداد الوعي الإقتصادي والثقافي للمجتمع فإنه يمكن القضاء على البيروقراطية بأكملها، ويكون ذلك عن طريق الثورة ضد النظام القائم.

(1) نفس المرجع، ص 270.

4-1-4 روبرت ميشيلز *Robert Michels*: (البيروقراطية والأوليجاركية):

استخدم مصطلح البيروقراطية في الكتابات السياسية للإشارة إلى فكرة إساءة استعمال القوة، وذلك بإعتبار أن أعضاء التنظيم البيروقراطي لديهم قدر من القوة يتعدى نطاق المحدود لوظائفهم الرسمية. وترتبط شهرة " ميشيلز " في علم الاجتماع التنظيمي بمقولته الهامة وهي " القانون الحديدي للأوليجاركية " ويمكن أن نعرف الأوليجاركية ب "تركز القوة في أيدي الصفوة أو الأقلية أو الجماعات داخل المؤسسات أو التنظيمات." وركز دراسته و تحليلاته حول العمليات السياسية داخل التنظيمات الكبرى، ولكي يؤكد "ميشيلز" القانون الحديدي للأوليجاركية جميع التنظيمات الكبرى المعاصرة مهما كانت سواء أحزاب سياسية أو نقابات فإنها تكشف عن اتجاه أوليجاركي، وهو الذي يحدث التغيير في البناء التنظيمي، وعليه يمكن القول أن كل تنظيم هو منقسم إلى أقلية وهي التي تتولى أمور التسيير والتوجيه والقيادة والقسم الثاني هم الأغلبية الذين يخضعون لحكم الأقلية.

وأكد " ميشيلز " هذا القانون عند دراسته للبناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي من المفترض أن يكون خاضع للأسس الديموقراطية أكثر من غيره، وبالتالي توصل " ميشيلز " إلى أن التنظيم المتبع في هذا الحزب لا يطبق الديموقراطية وإنما هي مجرد شعارات تبقى حبر على ورق وبالتالي فإن التنظيمات الكبرى التي تطبق البيروقراطية لا تتيح فرصة لتحقيق الديموقراطية بداخلها، وعليه فهي تتسم بالأوليجاركية وهذا راجع لسببين أساسيين هما:<sup>(1)</sup>

**السبب الأول:** الديموقراطية الحقيقية هي أن كل أعضاء التنظيم لهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذ السياسات، ولكن هذا الأمر صعب وغير واقعي بسبب "التزايد الهائل في أعداد من يشتغلون وظائف إدارية وكتابية تتصل بالأعمال الروتينية في التنظيمات."

**السبب الثاني:** تعقد المشكلات التنظيمية وحاجتها إلى خبرة فنية متخصصة وتدريب راق على نظم الإدارة واتخاذ القرارات، الأمر الذي لا يتوافر إلا لدى عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يشتغلون مراكز إدارية وفنية عالية.

ويضيف كذلك أن الخصائص البنائية للتنظيمات هي التي تدعم مراكز القوة وتجعلها منحصرة في أيدي الأقلية وهم القادة، ويرجع هذا إلى التسلسل الرئاسي وسهولة الاتصال في قمة التنظيم، لأنهم من تتوافر لديهم المعلومات و يتخذون القرارات ويناقشون الأمور الخاصة بالتنظيم، سواءا الأمور الداخلية أو الخارجية. حيث أن المستويات الإدارية العليا هي الوحيدة التي تعتبر من العوامل التي تجعل القائد

(1) نفس المرجع، ص 284-285.

مستقرا في مركز القوة الذي يشغله، لأنه هو من يتحكم في زمام الأمور وأي محاولة لزعه عنه يقضي عليها. اذن القائد هو من يعمل على إيجاد نظام سياسي داخلي ليحكم الأقلية.

يقول "ميشيلز" أن هذه النزعة المحافظة نجدتها خصوصا عند الأحزاب الإشتراكية التي تدعي المساواة والعدالة بين الجميع، لكن في الحقيقة تخفي سيطرة الصفة، وهذه الأخيرة هي التي تعمل على الالتزام الكامل بقواعد التنظيم البيروقراطي لأنه يعمل على المحافظة على وجودها واستقرارها.

وعليه ركز "ميشيلز" في تحليلاته حول الاتجاه نحو الأوليغاركية في التنظيمات على الأفكار التالية والتي نقدمها موجزة:

- ليس من المستحيل عمليا في التنظيمات الكبرى أن تتيح الفرصة لجميع الأعضاء المشاركة على قدر من المساواة في عملية المناقشة واتخاذ القرارات.
- يوجد دائما تقسيم العمل في التنظيم ليكونوا أقلية حاكمة وغالبية محكومة.
- تتجه التنظيمات نحو تحديد الوظائف والنشاطات حتى تصبح بدورها ذات طابع بيروقراطي مع وجود إدارة مركزية.
- إن الإدارة البيروقراطية تكون حدا فاصلا بين القادة المرؤوسين، وتزيد من هذا الحد الاختلافات الاجتماعية والسيكولوجية والثقافية.
- من أجل هذه الأجهزة الإدارية وأهمية توافر الخبرة التكنولوجية من الناحية العملية تحتاج التنظيمات من أجل نجاحها لقيادة متخصصة.
- يوجد نوع من الإحتياج السيكولوجي من قبل الأعضاء الخاضعين للتنظيم ألا وهي ضرورة وجود القادة، وهذا ما يسمى بالاتجاه نحو الأوليغاركية والتي تزيد من الطلب عليها هو عدم إمكانية غالبية التنظيم من إدارة شؤون تنظيماتهم إلا عن طريق هؤلاء القادة.
- ويعرض " ميشيلز " لتحليل الوسائل والتي يحاول الحكام أو القادة اتباعها من أجل احتكار مزيد من القوة، وذلك مستمد من مظاهر التسلسل الإداري في البناءات البيروقراطية وتركز وسائل الاتصال في أيديهم لجعل مناصبهم ذات قوة وسيطرة بعيدة عن متناول الآخرين أيضا عن طريق الاحتفاظ بأسرار بعيدا عن الغالبية والعمل على استخدام شبكة الاتصالات من أجل تثبيت مراكزهم، حتى ولو على حساب الغالبية والمصالح العامة للتنظيم، علاوة على ذلك وعن طريق ممارسة القادة لمهام

مناصبهم التي يشغلونها فإنهم يكتسبون بالتدريج الخبرة والمهارة السياسية المتخصصة، تلك الوسائل التي تجعل من الصعب تغييرهم أو تعديلهم.<sup>(1)</sup>

#### 4-1-5 ماكس فيبر Max Weber (1864-1920)

ماكس فيبر أو كارل إميل ماكسيميليان فيبر Maximilian Emil Karl Weber ، ينتمي إلى أسرة ثرية برجوازية بروتستانتية، كان والده موظفا ساميا ورجل أعمال ورجل سياسي شهير، حيث كان عضو في المجلس التشريعي الألماني ووالدته امرأة مثقفة.

"ماكس فيبر" من العلماء الاجتماعيين البارزين الذين أثروا تأثيرا واضحا في الفكر السوسيولوجي، حيث درس الاقتصاد والقانون وساهم في كثير من الحركات السياسية، واختير عضوا في اللجنة التي وضعت دستور ألمانيا عام 1919 المعروف باسم دستور "قيمار"، والحق أن "فيبر" شغل مناصب جامعية مختلفة، فقد عين أستاذا للاقتصاد في جامعة فرايبورخ 1983 ثم في وظيفة مماثلة في جامعة هايدلبرج في سنة 1918 حيث سافر إلى أمريكا عام 1903 ثم فيينا عام 1918.

#### ➤ آثاره:

قدم "ماكس فيبر" عددا من الأبحاث والدراسات منها ما تم نشره بدءا من سنة 1891 وبعضها الآخر نشر بعد وفاته حيث تولت زوجته "مارلين" جمع ما تركه الفيلسوف من دون اكتمال، ومن خلال رؤيته لما ينبغي عليه علم الاجتماع فقد قدم بالموازاة مع أعماله النظرية والمنهجية بحوثا حول التاريخ الإقتصادي وحول السوسيولوجيا الاقتصادية، الدينية، السياسية القانونية، وهو ما مكنه من إبراز الجانب الإمبريقي لعلم الاجتماع الذي ساهم من خلاله بفتح المجال والآفاق أمام سوسيولوجيا (المدينة، الفن، العلم وغيرها) أنجز أطروحته للدكتوراه تطور الشركات التجارية في إطار الشراكة في المدن الإيطالية إبان العصر الوسيط تحت إشراف ليفن غولدشميث سنة 1889، ونشر "فيبر" أول أعماله الفكرية سنة 1891 وكان ذلك البحث بمثابة أطروحة التأهيل قدمها عن: (أهمية التاريخ الزراعي الروماني بالنسبة إلى القانون العام والخاص).<sup>(2)</sup>

ثم قام بأبحاث امبريقية أخرى هي:<sup>(3)</sup>

- وضع العمال الزراعيين في شرق الألب بألمانيا سنة 1892.
- اتجاهات تطور وضع العمال الزراعيين في شرق الألب بألمانيا سنة 1894.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط2، 2003، ص 199-200.

(2) فيليب راينو، ماكس فيبر ومفارقات العقل الحديث، ترجمة: محمد جديدي، منشورات الاختلاف، الجزائر، ط1، 2009، ص 08.

(3) نفس المرجع، ص 09.

- سنة 1905 يظهر العمل الأول من الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية.
  - بحث حول انتقاء وتكيف العمال في الصناعة التحويلية سنة 1908.
  - بحث حول معنى الحياد الأكسيولوجي في العلوم الاجتماعية والاقتصادية سنة 1918.
  - وضمن سلسلة سوسيولوجيا مقارنة الديانات العالمية نشر في شكل مقالات ضمن أرشيف للعلوم الاجتماعية والسياسة الاجتماعية، وكان يرغب قبل وفاته في إتمام هذه السلسلة بجزء رابع عن الإسلام:
  - الكونفوشيوسية والطاوية سنة 1916 .
  - الهندوسية والبوذية ما بين 1916 - 1917.
  - الديانة اليهودية القديمة ما بين 1917 - 1918.
  - وكان يرغب قبل وفاته في إتمام هذه السلسلة بجزء رابع عن الإسلام.
  - بحوث حول نظرية العلم ما بين 1904 - 1917.
  - العالم والسياسي سنة 1919.
  - الاقتصاد والمجتمع (في جزئين) سنة 1921.
  - سوسيولوجيا الموسيقى: الأسس العقلية والاجتماعية للموسيقى سنة 1921.
  - التاريخ الاقتصادي العام سنة 1923 .
  - المدينة (نص مقتطع من الجزء الثاني للاقتصاد والمجتمع) سنة 1982.
  - سوسيولوجيا الدين (نصوص مختارة) سنة 1996.
- الواقع أن هذه الأبحاث والدراسات المذكورة هي التي شكلت في مجملها ما أصبح يعرف مع " فيبير" بسوسيولوجيا الفهم *La sociologie compréhensive* أي تلك الصيغة من علم الاجتماع التي أرادت التوسط بين نزعتين سوسيولوجيتين إحداهما مادية والأخرى مثالية.
- لقد عاش "فيبير" نفس الظروف الاجتماعية التي عايشها مفكري القرن 19م، وغير أن ألمانيا كانت أكثر استقرارا من غيرها إلا أن ذلك لم يبعدها عن الصراع بين المذاهب الفكرية الثلاث: المذهب المحافظ والمذهب الراديكالي والمذهب الليبرالي، ووسط هذه الأجواء عاش "فيبير" حيث تأثر بكل من "هيجل" و"كانط"، وعليه تأثر بالجو الفكري والفلسفي والتاريخي.
- يعتقد " فيبير" أن بعض أنواع التنظيم البيروقراطي قد نشأت وتطورت في الحضارات التقليدية القديمة. فالمسؤول البيروقراطي في الصين القديمة هو الذي كان يتولى مسؤولية إدارة شؤون الحكومة،

غير أن البيروقراطية لم تتطور وتكتمل إلا في العصور الحديثة باعتبارها تشكل المحور الرئيسي لـ "ترشيد" و"عقلنة" المجتمع. وقد ترك هذا الترشيد وتلك العقلنة آثارهما في جميع جوانب الحياة... وبدلاً من أن يعتمد الناس على المعتقدات والعادات التقليدية التي درجوا عليها، فقد بدأ الناس في العصور الحديثة يتخذون قرارات عقلانية تستهدف تحقيق أهداف وأغراض واضحة.<sup>(1)</sup>

ولقد تبنى "فيبر" مدخلاً تاريخياً مقارناً للتعرف على ظاهرة البيروقراطية في الحضارة الغربية، وتحليلها كظاهرة اجتماعية معقدة تؤثر في البناء المجتمعي الكبير وتتأثر به، فدرس البناءات البيروقراطية في الحضارات الأخرى ثم قارنها بالتنظيمات البيروقراطية الحديثة وذلك 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 يمكن للبناءات المجتمعية البشرية أن تكون أكثر عقلانية وتحقق أكبر قدر من الفاعلية والكفاءة الإدارية، بل تحقق أهدافها التنظيمية التي ترمي إليها.<sup>(2)</sup>

#### ➤ نماذج السلطة عند فيبر:

إن نموذج "فيبر" للبيروقراطية هو تصميم نظري مؤسس على دراسة الأنظمة البيروقراطية في الحضارات القديمة، وهنا أضاف بعداً سوسولوجياً يقوم على المسح التاريخي للبيروقراطية عبر العصور الوسطى والحديثة، ولقد جاء تحليل "فيبر" لمبادئ البيروقراطية في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" وجاءت نظريته للبيروقراطية كجزء من نظريته في أبنية السلطة التي يطلق عليها أنساق الضبط الاجتماعي الشرعي فهو يميز التنظيمات في ضوء علاقات السلطة بداخلها.

ترتكز تحليلات "فيبر" السوسولوجية للبيروقراطية في تصوره لطبيعة علاقة القوة في المجتمع، وعليه فهو يعرف القوة بأنها: "قدرة شخص معين وامكانياته في فرض ارادته على سلوك الأشخاص الآخرين."<sup>(3)</sup> ولكن هو في الحقيقة لم تكن القوة محور دراسته بل مصطلح السلطة و التي يعرفها ب: "احتمال أن جماعة محدّدة من الأشخاص تضع كل أو بعض الأوامر النوعية المحدّدة التي تأتي من شخص أو مصدر معين."<sup>(4)</sup>

(1) أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط4، دت، ص 409.

(2) عبدالله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 249.

(3) محمد علي محمد، أصول الاجتماع السياسي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

(4) عبد الهادي الجوهري، ابراهيم أبو الغاز، ادارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2001،

يتبين من خلال هذين التعريفين أن السلطة تتميز عن القوة بأن الطاعة فيها للأوامر والتوجيهات تكون اختيارية، أما القوة فإن طاعة الأوامر فيها إلزامية. وقد ميز قبيبر<sup>(1)</sup> بين ثلاثة أنواع من السلطة تعتمد على تصورات مختلفة للشرعية وهي:

#### أ – السلطة التقليدية :

تستمد شرعيتها من العادات والتقاليد والأعراف السائدة، ونظامها موجود دائما وحق القائد هو موروث، وعلى الأفراد الآخرين أن يقبلوا ذلك بإخلاص وولاء. ويعتمد هذا النوع من السلطة على القواعد التقليدية وهي الوحيدة التي بإمكانها أن تفسر التنظيم السائد وتنقسم حسب مكانة الأشخاص، كما الأمر في الملكيات التي لا تزال قائمة (مثل دول الخليج، المملكة المغربية) وغالبا ما تكون الأوامر التي يصدرها القائد تعبر عن رغباته الشخصية، و الجهاز الإداري الذي يتولى مهمة ممارسة هذه السلطة يتخذ شكلين هما: "وراثي يعتمد على الانتماء القرابي للرئيس الأعلى، والآخر هو الإدارة الإقطاعية التي تحقق قدرا محدودا من الاستقلال الذاتي، لأن الولاء للإقطاعي والارتباط الشخصي به هما أساس الجهاز الإداري."<sup>(1)</sup>

#### ب – السلطة الكارزمية :

يستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمانية أو القدرات التي تميزه عن غيره، يعني أنها سلطة روحية تنبعث من قوة شخصية تجعله يبرز كقائد فهي صفات فطرية تقوم على تعظيم وتقديس الآخرين له (القائد)، أما "البناءات التنظيمية التي تخرج من السلطة الكاريزمية لا تكون محددة بوضوح بل تكون مائعة وضبابية كما يتميز الجهاز الإداري القائم بعدم الاستقرار والثبات ومن يشغل أماكن السلطة فيها أو يشترك في كارزما القائد أو يمتلك كارزمته لا يأتي اختيارهم على أساس الروابط العائلية للقائد أو على قاعدة المؤهلات العلمية أو التقنية، ولا توجد أية هيرارشية ثابتة ومستقرة للمسؤولين أو قواعد قانونية تحكم التنظيم سواء بالنسبة للمسؤولين أو للاتباع."<sup>(2)</sup>

#### ج – السلطة القانونية: (العقلانية)

وهي السلطة التي تقوم على أساس عقلائي رشيد، تعتمد على معايير قانونية و موضوعية بعيدا عن الذاتية، فطاعة الأفراد هنا للقانون لا إلى سلطة قائد ملهم ولا امتثالهم لقائد تقليدي، بل إلى إيمانهم بأن هناك بعض الإجراءات والقواعد الملائمة التي تحظى بقبول الحكام و الأفراد، وهذا النمط العقلي

(1) محمد علي محمد، أصول الاجتماع السياسي، مرجع سبق ذكره، ص 277.

(2) رابح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص 49.

القانوني للسلطة هو الشائع بصفة عامة في المجتمع الغربي الحديث. ويطلق على الجهاز الإداري الذي يعتمد على السلطة القانونية مصطلح "البيروقراطية". إلا أن من عيوب "هذه السلطة استغلال النفوذ والالتزام بتطبيق الأوامر والانخراط في السيطرة مما يجعلها تصاب بالخلل الوظيفي حيث لا تساوي بين الأفراد من خلال العمل اليومي".<sup>(1)</sup>

ويوضح " فيبير" من خلال رؤيته التاريخية ظهور بعض البيروقراطيات الكبرى البعيدة عن الرأسمالية بصورتها الحديثة مثل بيروقراطية مصر القديمة، الإمبراطورية الرومانية، الإمبراطورية الصينية، الكنيسة الرومانية - الكاثوليكية - الدولة الأوروبية الحديثة - بيروقراطية النظم الرأسمالية الحديثة.

### ➤ النموذج المثالي للبيروقراطية:

فقد أكد " فيبير" في كتاباته على أن هدف البيروقراطية هو "الفعالية الرشيدة، أي استخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة، وقد قام بتحليل البيروقراطية منهجياً كنمط مثالي بحث أو خالص، وحاول تحديد الكيفية التي يجب أن تعمل بها بأقصى درجة من الكفاءة و الفاعلية، وهذا على خلاف الوضع الذي توجد به في الواقع".<sup>(2)</sup>

وعلى الرغم من أن " فيبير" لم يقدم تعريفاً رسمياً للبيروقراطية إلا أنه ركز من خلالها على القرارات الرشيدة، واعتبرها الوضع المثالي في إدارة أية مؤسسة، اهتم " فيبير" بالكفاءة والقدرة والمعرفة في التنظيم، ولقد قدم نموذجاً لدراسة البيروقراطية وهو "النموذج المثالي".<sup>(3)</sup>

أما فيما يخص إمكانية تطبيق النموذج البيروقراطي في مختلف التنظيمات الحكومية وغير الحكومية فإن " فيبير" يؤكد " إمكانية الاسترشاد بهذا النموذج في دراسة العديد من المجالات الكبرى، والتنظيمات المعقدة أو التنظيمات الخاصة مثل الأحزاب والكنائس والمدارس...، فالنموذج المثالي قادر على التطبيق بسهولة في التنظيمات بأنواعها سواء كانت دينية خيرية أم سياسية أم عسكرية أم اقتصادية، ويضرب أمثلة كثيرة على ذلك... كما يظهر أيضاً في القيادات الخاصة والمستشفيات وأنظمة الجيش وغيرها...".<sup>(4)</sup>

(1) علي الحوات، النظرية الاجتماعية اتجاهات الأساسية، ديوان المنشورات الجامعية، مصر، 1997، ص127.

(2) سعيد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2000، ص 100-101.

(3) Jean Pierre Durand , Robert Weil , *Sociologie contemporaine* , vicot , Paris , 1994 , P 377 .

(4) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 1999، ص150.

فمن وجهة " فيبير" ليس هناك مهرب من انتشار البيروقراطية في المجتمعات الحديثة، "فالسطة البيروقراطية هي الأسلوب الوحيد للتعامل مع المتطلبات الإدارية والأنساق الاجتماعية. ومع تزايد التعقد في المهمات والوجبات غدا من الضروري تطوير أنظمة الضبط والسيطرة والإدارة لمعالجتها. فقد نشأت البيروقراطية باعتبارها الإستجابة الأرشد والأكفا لتلبية هذه الإحتياجات. غير أن " فيبير" نبه إلى كثير من جوانب القصور والإعاقة التي يحملها التنظيم البيروقراطي".<sup>(1)</sup>

### ➤ تعريف النموذج المثالي:

عبارة عن تصور عقلي، وبناء فرضي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع. وهو نموذج مثالي لأنه عبارة عن فكرة شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقع".<sup>(2)</sup>

لقد استعان " فيبير" بالنموذج المثالي في وضع تصنيفات للفعل والعلاقات الإجتماعية والجماعية وخص الجماعة المتضامنة بالمناقشة والتحليل المفصل، واعتبرها نموذجا تعد السلطة عنصرا جوهريا بالنسبة له فنجده يشيد بناء أساسيا لهذه الجماعة يعتبره البناء القاعدي بالنسبة لكل الجماعات الأخرى مهما كان حجمها ودرجة تعقيدها في كل ميادين الفعل الإنساني، وكانت السمة الأساسية لهذا البناء فيما يرى " فيبير" هي التمايز الداخلي للأدوار والسلطة، ويفرق بين أولئك الذين يقبضون على زمام السلطة وبين الأفراد الذين على الرغم من كونهم تحت إشراف الرئيس إلا أنهم يمارسون سلطة على الأعضاء الآخرين في الوقت نفسه، هؤلاء الأفراد يكونون الهيئة الإدارية.

### ➤ خصائص النموذج المثالي ( التنظيم البيروقراطي ):

أ- **عدم التحيز:** إن جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنشأة هي الهدف الأساسي للمنشأة.<sup>(3)</sup>

ب- **تقسيم الأعمال وتنميطها:** يجب أن تقسم الأعمال وتنمط حسب الإختصاصات. ولكي يتم انجاز هذا التقسيم لا بد من تحليل الأعمال إلى عناصر كما يجب أن توضع معايير لتقدير مدى كفاية انجاز كل جزء من الأجزاء التي تم تقسيم الأعمال إليها وفعاليتها دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل، لأن التركيز هنا على الوظيفة لا على الموظف.

(1) أنتوني غدنز ، مرجع سبق ذكره ، ص409-410.

(2) طلعت ابراهيم لطفي ، مرجع سبق ذكره، ص39.

(3) رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، مرجع سبق ذكره، ص55.

ج- **تدرج الوظائف في مستويات السلطة:** لابد من تطبيق مبدأ التدرج الهرمي لسلطة، 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 و توجيههم و الرقابة على أدائهم.

د- **الرشد و اتخاذ القرارات:** يباشر الموظف العام عمله بروح من التصرف الرسمي غير الشخصي ومعنى ذلك أن هناك مستويات رشيدة هي التي تحكم العمليات دون تدخل الاعتبارات الشخصية.

هـ- **استخدام الخبراء:** إن التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الخبراء بحيث يتم استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم و خبرتهم، فالمحسوبية و القرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي وعمل الخبير ينحصر في اتخاذ القرارات الرشيدة وفي معالجة المشاكل التكنولوجية. (1)

و- **القواعد و التعليمات:** تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسين بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة. ومن الفوائد التي تنتج عن وضع الأنظمة والقواعد والتعليمات مايلي: (2)

- الوحدة وعدم التباين في أداء الأعمال المتشابهة.
- عدم التحيز في المعاملة.
- تحمي المرؤوس من تعسف الرئيس.

ز- **التدوين الكتابي:** يجب اصدار الأوامر والقرارات والتعليمات بشكل كتابي والإحتفاظ بجميع الأوراق والمستندات الخاصة بالمنظمة، وذلك لتكون جميع القواعد والإجراءات والتعليمات الرسمية عامة و مستقرة وهذا يقتضي وجود جهاز متخصص للمكتب الرسمي، أي وجود ديوان وملفات وموظفين يقومون بمهمة حفظ الأوراق والمعلومات بشكل يساعد على استخراجها وقت الضرورة.

ح- **الاختبار والتعيين والترقية:** يعتمد التعيين في الادارة البيروقراطية أساسا على المؤهلات الفنية والهندام، الترقية حسب الأقدمية أو الكفاية أو كليهما وسوف تعمل السياسات الخاصة بالترقية على الولاء اتجاه التنظيم مما يدفع العاملين لتقديم جهدا أكبر لتحقيق مصلحة التنظيم. الالتحاق بالتنظيم يكون بناء على معايير موضوعية مثل الامتحانات أو الشهادات العلمية أو الكفاءة، ولا يخضع هذا الالتحاق

(1) نفس المرجع ، ص 56.

(2) نفس المرجع ، ص 56.

للاعتبارات الأسرية أو القرابية أو العادات أو التقاليد، وهذه الموضوعية في الاختيار والتعيين تعمل على ضمان التجانس بين العاملين في المستوى الثقافي والمهني.<sup>(1)</sup>

**ط- الكفاية:** يسعى الشكل البيروقراطي من التنظيم إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاية. و يعمل على التغلب على كثير من المشاكل التنظيمية.<sup>(2)</sup>

**ي- التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية:** يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة. ينصب اهتمامه بوظيفته فقط.

**ك- السرية:** يجب أن يراعى أكثر ما يمكن السرية والالتزام بها في جميع أعمال المنشأة، وتتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة عمل المنشأة، فتبلغ أقصى درجاتها في المنشآت العسكرية وأجهزة الأمن.

**ل- الفصل بين الإدارة والملكية:** بمعنى أن الموظفين لا يملكون مكاتبهم أو وسائل العمل أو وسائل الإنتاج.

### ➤ مبادئ التنظيم البيروقراطي:

يعتمد التنظيم البيروقراطي ل"ماكس فيبر" على مجموعة من المبادئ تتلخص فيمايلي:<sup>(3)</sup>

**أ- وحدة الأمر:** وهذا يعني أن كل فرد في المنظمة يتلقى أوامره و تعليماته من رئيس واحد فقط.

**ب- نطاق الإشراف:** وفقا لهذا النموذج فإن العدد الأمثل من المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الإشراف عليهم هو ثمانية أفراد.

**ج- مبدأ الاستثناء:** ويعني هذا المبدأ أن هناك مجموعة من القرارات الروتينية التي تتكرر بصورة دورية (مثل قرار الخصم من المرتب عند تجاوز أيام الغياب للعامل للحدود المسموح بها)، ومثل هذه القرارات يجب أن تفوض إلى المرؤوسين، ولا يتدخل المدير إلا في الحالات الإستثنائية فقط.

**د- مبدأ التدرج الهرمي:** بمعنى تدرج السلطات والمسؤوليات من أعلى المستوى التنظيمي إلى أدناه.

### ➤ مركز الموظف في التنظيم:

- يعين الموظفون في المكاتب الرسمية عن طريق الاختبار السليم.

- يختار المرشحون وفق الاسس الفنية والاختبارات مع مراعاة المؤهلات العلمية والتدريب العلمي.

<sup>(1)</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن ، تاريخ التفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ،1999، ص284.

<sup>(2)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>(3)</sup>جازية زعتر،مرجع سبق ذكره، ص 52.

- يكافأ الموظفون عن طريق المرتبات الثابتة وفق كثير من الحالات لهم معاشات في نهاية الخدمة، وللادارة الحق في إنهاء خدمة أحدهم وللموظف من ناحية اخرى حق الاستقالة.(1)
- يتمتع الموظف في التنظيم البيروقراطي باحترام وأهمية مصدرهما قواعد ترتيب الوظائف والقواعد التي تحرم إهانة الموظف أو مخالفة أوامره، أي أن الموظف يستمد من عمله في التنظيم البيروقراطي قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها الأفراد خارج التنظيم البيروقراطي، ويرى " فيبير" أن حصول الموظف على شهادة علمية هو شرط من شروط التوظيف يزيد في منحه هذه القيمة الاجتماعية.
- يتدرج الموظف البيروقراطي في سلم الوظائف، ويعتبر هذا التدرج أساس تطوره الوظيفي.
- يخضع الموظف العمومي للحساب العام وتفرض عليه الرقابة. وفيمايلي الاعتبارات الأساسية للرقابة على التنظيم البيروقراطي كما يرى "فيبير":(2)
- أ- التشديد في شروط التعيين بشرط الحصول على الكفايات الفنية.
- ب- الاهتمام الكبير بشؤون تدريب العاملين من الناحية الفنية ولا بد أن تتطور برامج التدريب لكي تصل إلى متطلبات العصر.
- ج- التأكيد على المعاملة الرسمية العادية دون تحيز أو محسوبية ومباشرة الرؤساء لمهامهم الإشرافية والرقابية دون النظر إلى الإعتبارات الشخصية. وكل فرد داخل التنظيم البيروقراطي يجب أن يكون معاملته هي نفس معاملة الآخرين.

#### ➤ إيجابيات التنظيم البيروقراطي:

- إن التنظيم البيروقراطي لا يخلو من ايجابيات من بينها:(3)
- جعل العمل الإداري يستند إلى القانون والأسلوب العقلاني وليس إلى الأهواء و الميول الشخصية والإرتجالية، وهو بذلك يضمن الحقوق ويحقق الدقة والكفاءة المهنية، وأن التأكيد على مركزية القرار، يرد له ذلك القضاء على المحاباة والإجتهادات الشخصية وتحقيق التوازن والتكامل.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) نفس المرجع، ص73.

(3) عبد الستار إبراهيم دهام، "التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر المعاصر إطار نظري"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد الثاني، 2008، ص 8.

- التأكيد على وحدة الأمر والتدفق العمودي للأوامر والمعلومات يراد له تأمين السيطرة والرقابة على سير العمل.
- إن العمومية والشمولية والثبات النسبي للقواعد والتعليمات تجعل كل فرد في المنظمة يتمكن من إستيعابها وفهمها بدقة ووضوح وبالتالي ازدياد خبرة وكفاءة العاملين.
- المنظمة البيروقراطية تضمن الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، وإجراءات الثابتة للترقية، والرقابة على الأداء.
- أن القوة الرئيسية للبيروقراطية هي قدرتها على أداء الأنشطة المعيارية بكفاءة عالية، وأن التأكيد على وضع التخصصات المتشابهة بأقسام وظيفية ينتج عنه الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتقليل من الإزدواجية في الأفراد العاملين والمعدات.

#### ➤ ومن مؤيدي النموذج المثالي نجد:

كذلك تدافع "مانيتز Mayntz" عبر نموذج فيبر المثالي وتعتقد أن الفعالية تزداد كلما كان هناك تقارب بين الواقع والإطار التصوري. وهذا هو المضمون الأساسي نموذج فيبر المثالي عن البيروقراطية.<sup>(1)</sup>

#### ➤ نقد النموذج:

- الوسائل تصبح غايات.
- التستر بالقواعد و الأنظمة: يحمي الموظفون أنفسهم بالقواعد و الأنظمة.
- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال النواحي النفسية والاجتماعية للإنسان، أي أنه اعتبره آلة يمكن الاستغناء عنها.
- الاتصالات: هي دائما من الأعلى إلى الأسفل (اتصالات نازلة )، أي عبارة على تعليمات وأوامر يجب على الموظفين تنفيذها ولا يحق له الاستفسار والمناقشة، ويكون الاتصال صاعدا في حالة رفع الموظف تقرير عن عمله.
- الانفراد بالسلطة: أي تكون محصورة في المستويات العليا فقط.
- النقد الذي وجهه إليه "ميرتون" حيث أن "فيبر" لم يهتم بالجانب اللاوطني لهذه المتغيرات. كلما زاد تقسيم العمل أدت إلى عدم الرضا، والملل يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، كما أن

(1) سميرة لغويل، مرجع سبق ذكره ، ص 257.

- التخصص الطبقي يبعث على الروتين وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن إلا مهنة واحدة أو جزءا بسيطا من المعايير الإنتاجية.<sup>(1)</sup>
- درس "سولزنيك" *Sulznick* التنظيم غير الرسمي (الذي أهمله فيبير)، والذي يعد ضروريا لبقاء التنظيم الرسمي (شبكة العلاقات الشخصية) تؤدي إلى تدعيم الروح المعنوية مما يؤدي إلى تجاهل قواعد البناء الرسمي.
- أما "كروزي" *Crozier* فيرى أن "فيبير" أهمل الصراع، القوة والتغيير، ويرى "كروزيه" أن التنظيم البيروقراطي يتغير وفق النسق التوازني، بمعنى أنه بوجود الاختلال والصراع يبدأ التنظيم في محاولة إعادة التوازن والاستقرار.
- كما أن النموذج الفيبري أصبح متجاوزا الآن نتيجة لقيم المجتمع وثقافته الحالية، حيث لم يعد التقسيم قائما على التقسيم الآلي للعمل، فمع التطور التكنولوجي الهائل أصبح السوق الذي يفرض التخصص، وماذا تنتج نتيجة وجود تضامن بين مجموعات السوق.<sup>(2)</sup>

#### 2-4 النظريات الحديثة :

##### 1-2-4 روبرت ميرتون *Robert Merton* :

- يعتبر "ميرتون" من بين علماء البنائية الوظيفية، ولكنه لم يتبع منهجهم المتمثل في المماثلة العضوية في دراسته التحليلية للتنظيم، بل قدم 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.

وعليه بدأ "ميرتون" تحليله للنموذج البيروقراطي من خلال تحليله للنواحي السلبية للتنظيم البيروقراطي الذي أتى به "ماكس فيبير"، حيث أن هذا الأخير ركز في دراسته على الجانب الرسمي في بناء البيروقراطي وإهماله للتنظيم غير الرسمي، حيث "يرى ميرتون أنه ترتب على تأكيد فيبير للنواحي

(1) علي الحلوات، مرجع سبق ذكره ، ص131.

(2) صباح أسابع ، مرجع سبق ذكره، ص 32 .

(3) اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994، ص 159.

المعقولة وغير الشخصية في البناء البيروقراطي أنه جاء هذا البناء خاليا من الإشارة إلى العلاقات الشخصية والاعتبارات غير المعقولة الأخرى.<sup>(1)</sup>

عرض وجهة نظره في مقال نشره عام 1940م تحت عنوان « البناء البيروقراطي و الشخصية » حيث تضمن هذا المقال مجموعة من القضايا.

إذ قدم "ميرتون" إسهاما متميزا للبناء الإجتماعي والبناء الوظيفي، فالبناء التنظيمي يتميز بالرسمية والعقلانية في تحديد أشكال النشاط التي ترتبط بتحقيق غايات وأهداف التنظيم. ويرى "ميرتون" أن كل بناء تنظيمي هو حالة متكاملة في سلسلة من الوظائف المتسلسلة بعضها فوق البعض، وكذلك مكانات التسلسل. ويرتبط كل منها بعدد من القواعد والإلتزامات والإمكانيات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية والتي يتوفر لها عنصر الكفاءة والفاعلية وتحديد المسؤوليات.<sup>(2)</sup>

وأضاف "ميرتون" أن كل وظيفة لها قدر معين من المسؤولية والسلطة، وأن هذه الأخيرة أي السلطة مرتبطة بالوظيفة وليست مرتبطة بالأشخاص. والوظائف مرتبطة ببعضها البعض بشبكة من العلاقات الرسمية. وأكد أيضا على ضرورة وجود ضبط ورقابة التي تمارسها الإدارة العليا من أجل ضمان الإلتزام وثبات السلوك داخل التنظيم، مؤكدا على أن مهام السلطة هو قوة الضبط و التحكم وهي التي "تحدد المكانة العلمية والمعرفية حسب دور الفرد وتسلسله الإداري والمهني داخل بناءات التنظيم، وخلص "ميرتون" إلى تساؤل أو تناقص العلاقات الشخصية، وزيادة استعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها.<sup>(3)</sup>

ويرى "ميرتون" أن ثبات السلوك التنظيمي الذي ذكره "ماكس فيبر" يؤدي إلى الجمود وعدم المرونة في علاقة الفعل والإستجابة، وبالتالي تنشأ عنه نتائج غير رشيدة مما يترتب عنه تحول الوسائل إلى غايات. وأكد أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغير بين موقف وآخر، حيث أكد "ميرتون" أن الأفعال التي كانت ناجحة في الماضي ليست بالضرورة تكون ناجحة في كل الأوقات الأخرى. وعليه توصل ميرتون إلى النتائج التالية:<sup>(4)</sup>

(1) علي عبد الرازق جليبي، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، ط3، 1999، ص253.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره ، ص 110.

(3) نفس المرجع ، ص 111.

(4) اعتماد محمد علام، مرجع سبق ذكره ، ص 162.

- انحسار العلاقات غير الرسمية: لأن التنظيم البيروقراطي يمثل مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار، وتكون الاستجابة بين الأفراد على أساس الأوضاع الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم، ويحدث صراع داخل التنظيم ضمن إطار محدد تماما.
- ازدياد استيعاب أعضاء التنظيم لقواعد وتعليمات التنظيم التي تقنن كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإن ذلك يجعل لها قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف التنظيم ذاته. ويقصد بالاستيعاب أنه في ظل استمرارية التأكيد على الالتزام بالنظام والشعور القوي به قد يحدث تحول في مشاعر الأفراد نحو التنظيم إلى الإهتمام بتفصيلات ما يقومون به من عمل وفق ما تحدده القواعد الرسمية، من ثم تتحول القواعد من مجرد وسائل إلى غاية في حد ذاتها، ويحدث استبدال الأهداف الذي يترتب عليه في ظل التأكيد على الإمتثال والإتباع الكلي للقواعد أن يتواجد الفرد معها مما يجعله قادرا على دفاع عن نفسه من خلال استيعابه الجيد للقواعد و تطويعها بما يخدم تحقيق أغراضه الخاصة.

وعليه يرى "ميرتون" أن البنية التنظيمية تحمل في داخلها مثيرات الخلل الوظيفي كما تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية. ويبدو هذا الإستخلاص لميرتون من خلال تحليله الوظيفي لبعض الخصائص البيروقراطية عند "ماكس فيبر".<sup>(1)</sup>

➤ **والنتائج على النحو التالي:**

**تقسيم العمل:** قد يؤدي تقسيم العمل إلى شعور الفرد داخل التنظيم بالإغتراب ليس عن عمله أو وظيفته فقط بل عن التنظيم ككل، بحيث يصبح الفرد غير قادر على معرفة ماهو الهدف الأمثل للتنظيم.

**تدرج السلطة (الهيرالكية):** تستخدم الهيرالكية داخل التنظيم البيروقراطي لتؤكد على تحكم المكتب الأعلى في المكتب الأدنى وتوجيهه من قبل المستويات الأعلى. وتؤكد الهيرالكية على التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم لإنجاز أهدافه.<sup>(2)</sup> وتتمثل مظاهر الهيرالكية في تمركز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة في أيدي من هم في أعلى هرم السلطة ويكون هذا أمر عادي إذا كان التنظيم في ظروف بيئية مستقرة، أما إذا كان العكس أي الظروف البيئية غير مستقرة وتمركز المعرفة الفنية والخبرة المتخصصة في أيدي من هم في أعلى الهرم فإن هذا لا يحقق الكفاءة التنظيمية. وبالتالي يؤدي إلى

(1) اعتماد محمد علام ، مرجع سبق ذكره ، ص 162.

(2) نفس المرجع ، ص162.

خلل وظيفي من خلال إصرار من هم في أعلى السلطة على الطاعة والإمتثال لأوامرهم من قبل من هم في أدنى الهرم.

*القواعد المجردة: (1)*

في التنظيم البيروقراطي القواعد موجودة لتغطي جميع المواقف التي قد تظهر فيما بعد. وأن لكل موقف أساليبه المفروضة نظاميا بحيث تقلل من فرض اتخاذ الأفراد لقرارات غير رشيدة. إلا أنه قد تظهر مواقف يطوع فيها الفرد القواعد وفقا لما تتيحه له حرية التصرف في تلك المواقف، فقد يستخدم الفرد تلك القواعد كمظلة واقية له يدافع بها عن موقفه أو قد يلتزم به حرفيا إذا اقتضت الضرورة ذلك. في هذه الحالة يكون الفرد أمام ثلاث بدائل في مواجهة الموقف:

*البديل الأول:* أن يستخدم الفرد من القواعد ماقد يناسب الموقف.

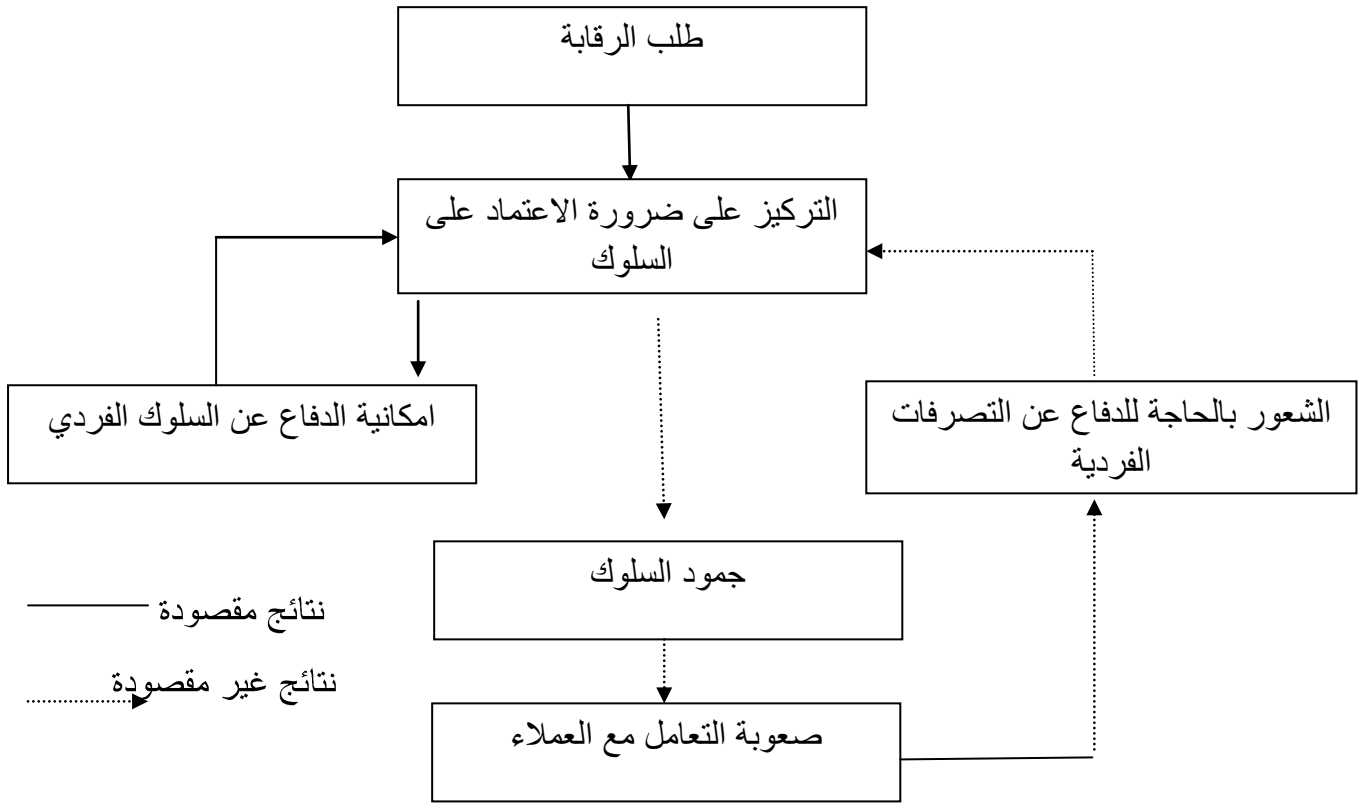
*البديل الثاني:* أن يحل الفرد المشكلة إلى رئيسه المباشر.

*البديل الثالث:* أن يبادر الفرد بإتخاذ القرار المناسب من وجهة نظره لمواجهة الموقف، ولا يخلو

التصرف الأخير من وجهة نظر "ميرتون" من حدوث معوقات وظيفية وانخفاض الكفاية التنظيمية.

(1) نفس المرجع ، ص 163.

شكل رقم (01): يبين نموذج ميرتون



المصدر: صباح أسابع، مرجع سبق ذكره، ص 35.

#### 4-2-2 فيليب سيلزنيك Philip Selznick:

يعتبر "سيلزنيك" من أصحاب البنائية الوظيفية مثل "روبرت ميرتون"، إلا أنه يختلف عنه في أنه اعتمد في وضع نظريته على دراسة امبريقية أجراها على منظمة التمس "فالي Tennessee Valley Authority (T.V.A)" وهي إحدى المنظمات الأمريكية، التي تهدف إلى رفع مستوى المعيشة في بعض المناطق القروية.

وأوجه الاختلاف بين "ميرتون" و "سيلزنيك" في أن الأول ركز على القواعد الرسمية وتداعياتها الوظيفية، أما الثاني اهتم بتفويض السلطة وما ينتج عنها. وأيضاً اهتم "ميرتون" بالضبط من منظور التسلسل الرئاسي أما "سيلزنيك" اهتم به من منطلق الخبرة الفنية، ومن خلال التطبيق الوظيفي. وبين "سيلزنيك" أهمية البنائات في فهم وإدراك البنائات التنظيمية الرسمية الحكومية والصناعات والنقابات والأحزاب السياسية، فجميعها تنظيمات رسمية ذات طابع عقلاني مميز في تحديدها التي ترمي لتحقيقها.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> احسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 103.

انطلق "سيلزنيك" من أن "التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية، كما اعتبر أن لكل تنظيم مجموعة من الحاجات والمتطلبات لا بد من إشباعها، وتبقى عملية التكامل والمحافظة عليها هي الحاجة الأساسية التي على كل التنظيمات كأنساق القيام بإشباعها من أجل استمرار النسق واستقراره، وتُشبع الحاجة الجوهرية عن طريق إشباع مجموعة من الحاجات الفرعية لأجل حماية التنظيم وتأمينه في علاقته بالقوى الاجتماعية في البيئة المتواجدة فيها، ويقوم بتثبيت السلطة وقنوات الاتصال، وتدعيم العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم وتثبيتها مع تبين وتوضيح سياسة التنظيم سواء في المستويات الداخلية أو للتنظيم نفسه." (1)

واهتم أيضا بتفويض السلطة واعتبرها كميكانيزم يعمل على التنسيق والضبط، وتنظيم علاقات الأفراد ببعضهم البعض وعلاقتهم بالتنظيم نفسه. "وأن ينطبق تفويض السلطة على المراكز أو المناصب الرسمية و الأفراد. ولأن لهؤلاء الأفراد مصالحهم الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف التنظيم تحدث نتائج وظيفية غير متوقعة، مع توقع مقاومة من جانب هؤلاء الأفراد لنمط الضبط الرسمي الممارس عليهم داخل التنظيم." (2)

ويرى أيضا أن هناك حاجات مختلفة للأنساق، من بينها الحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم ومعاونتهم. ثم حاول دراسة مدى إشباع التنظيم لهذه الحاجات، فكشف عن أن وحدات التنظيم الفرعية تقاوم وتعارض كل الأمور التي لاتخدم أغراضها الخاصة، (3) "بحيث أطلق "سيلزنيك" على هذه المشكلة مشكلة المقاومة والعناد، وتصور المقاومة من الأفراد أنهم يفعلون كأشخاص كاملين، ولا يفعلون في ضوء أدوارهم التنظيمية الرسمية." (4) وأكد "سيلزنيك" على ضرورة ظاهرة "تدعيم النسق" كأهم الظواهر التنظيمية. واقترح لتدعيم النسق المتطلبات الخمسة التالية:

- يجب أن تكون هناك السرية في التنظيم وعلاقته مع البيئة الخارجية.
- تأكيد العمل على ضمان الاستقرار في خطوط السلطة ووسائل الاتصال.
- أهمية العمليات اللاشخصية تساعد على استقرار التنظيم.
- وضع سياسة تنظيمية و تحديد مصادرها المختلفة.
- ضرورة التناسق بين الأدوار المختلفة.

(1) رايح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص 183.

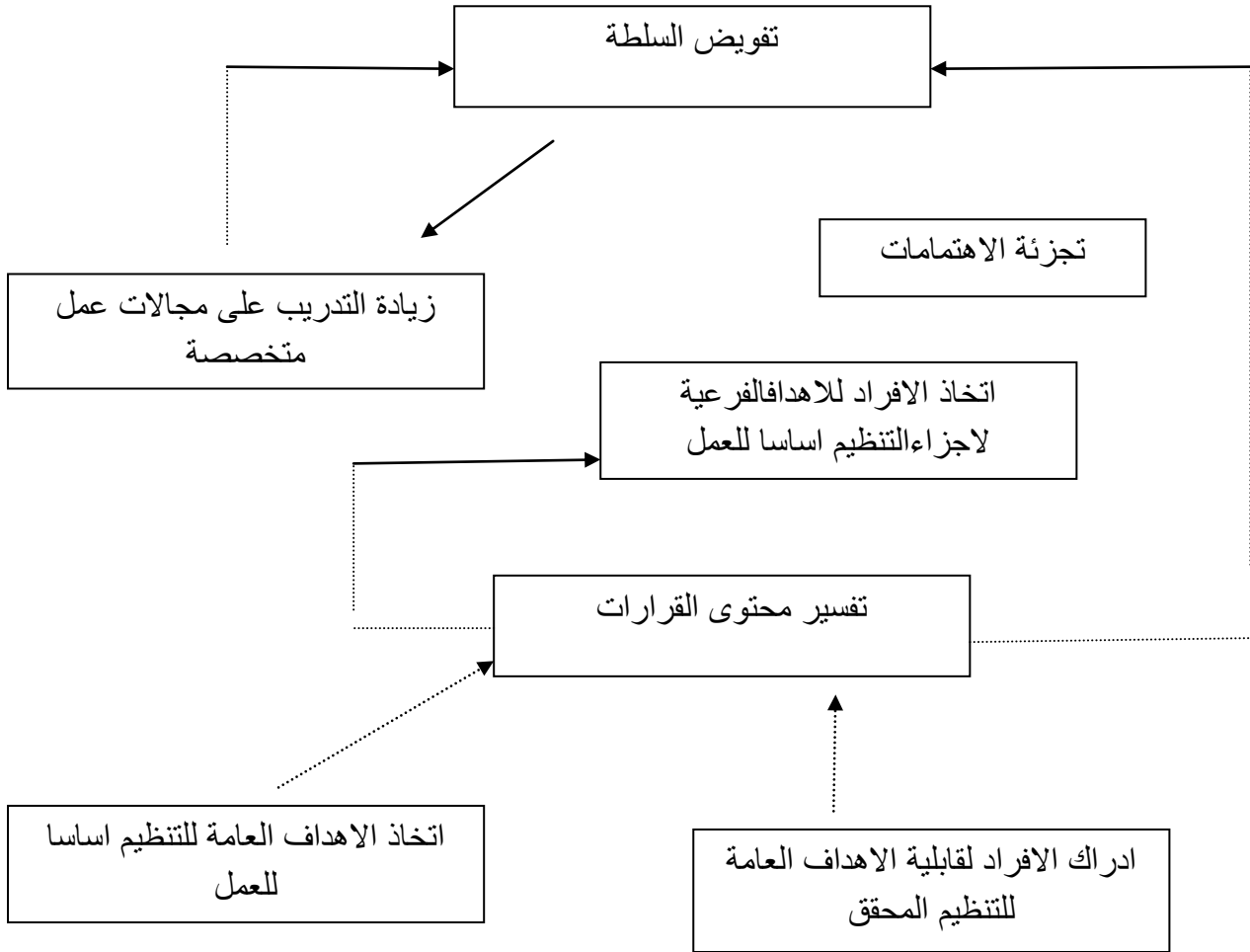
(2) اعتماد محمد علام، مرجع سبق ذكره، ص 164.

(3) طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

(4) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 104.

وقد أوضح "سيلزنيك" أن التنظيم قد يلجأ إلى رسم استراتيجيات ناجحة مؤقتة مثل اللجوء إلى إشراك الجماعات التي تشكل تهديدا للتنظيم في ادارته، و لكنه كشف عن أن هذه الاستراتيجية قد تخلق بطبيعتها مشكلات أخرى تتعلق بالجانب الشرعي للتنظيم.<sup>(1)</sup>

شكل رقم (02): يبين نموذج سيلزنيك



نتائج مقصودة \_\_\_\_\_

نتائج غير مقصودة .....

المصدر: صباح أسابيع، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>(1)</sup> طلعت ابراهيم لطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 160.

## 4-2-3 بيتر بلاو P.Blau:

قدم "بيتر بلاو" أفكاره في كتابه -ديناميكية البيروقراطية - حيث تحدث عن العلاقة بين البيروقراطية والديموقراطية، وأن كلا التنظيمين مختلف عن التنظيمات الإجتماعية الأخرى، حيث أن المبدأ السائد في التنظيم البيروقراطي هو مبدأ الفعالية الإدارية أما المبدأ السائد في التنظيم الديموقراطي هو مبدأ الحرية المخالفة. ولقد بين "بلاو" أنه من الصعب أن يكون هناك نموذج تنظيمي موحد تتبناه كل التنظيمات، لأن وجود نموذج تنظيمي موحد تتبناه كل التنظيمات يؤدي إلى ثغرات تعيق فعالية التنظيم، فلكل تنظيم ظروف خاصة تجعله يختار النموذج التنظيمي الملائم لها حسب الظروف الداخلية والخارجية.

وفي تحليلاته كشف عن وجود متغيرات هامة في البناء التنظيمي مثل التكيف والمواءمة الداخلية للعناصر البيروقراطية، ويضيف أنه بالرغم من أن للوظائف الداخلية انجازات موضوعية لكنها لا 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.

وركز "بلاو" على أهمية وجود التماسك أو التضامن الإجتماعي الذي يقوم أساسا على المساواة في المكانة<sup>(1)</sup>، ويرى أن التعاون هو الأساس لتحقيق التماسك بين جماعات العمل، ويعمل أي التعاون على الاحتفاظ بالتماسك الإجتماعي بين الأفراد لأن هناك اختلاف بينهم نتيجة الاختلاف في المكانات. ويرى أيضا أن اختلاف المكانات يعد بعدا أساسيا في ممارسة السلطة التي تؤثر بدورها على الفاعلية الإدارية في التنظيمات الكبرى، وممارسة الضبط و التنسيق على وظائفها وعملياتها. وحل بلاو بعض الأفكار التي تدور حول التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على البناءات التنظيمية، فالتكيف غالبا ما يحدث تلقائيا. وتظهر كذلك الإجراءات التي تعمل على حل المشكلات التي تظهر بين الأعضاء في مجال العمل، ويقومون بحلها بدون الرجوع إلى القادة أو رؤسائهم في التنظيمات.<sup>(2)</sup>

ولقد حدد "بلاو" خمسة شروط للتكيف البيروقراطي المستمر وهي كالتالي:

- لتحقيق التكيف مع الأنماط الجديدة يتطلب الأمن الوظيفي، وضمان العدالة لإستمرار الأفراد في عملهم، فضمن المنصب يؤدي مستقبلا إلى أخذ المبادرة وتطوير عمله.

(1)حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 112.

(2)نفس المرجع ، ص 112.

- نشر التوجه المهني لأنه يسمح بالتعرف على قيم المنظمة والمعايير المهنية وضمن التوحد العام، ويولد الشعور بالإخلاص والولاء نحو التنظيم.
- وجود تعاون بين العمال أدى إلى الشعور بالأمن على مواقع العمل وهو مصدر للتماسك الإجتماعي بالرغم من اختلاف المكانات في التنظيم.
- الإدارة في الهيئات الحكومية تتشكل بطريقة معينة لتجنب الصراع بين العمال والإدارة. يؤكد "بلاو" على هذه العوامل المذكورة سابقا وفي نفس الوقت يعتقد من جهة أخرى بضرورة تقنين الأهداف المراد تحقيقها لكي يتحرك كل فرد داخل التنظيم في نفس الاتجاه مع ترك وسائل تحقيق هذه الأهداف لاختيار الفرد أو جماعة العمل، وعليه يصبح التقييم على أساس النتائج وليس على أساس الطرق، أو الوسائل التي تم بها تحقيق هذه الأهداف لأن التقييم على أساس نتائج الأعمال التي يؤديها الأفراد يضمن التقنين الضروري للأداء البيروقراطي الفعال.

#### 4-2-4 ألفن جولدنر *Alvin Gouldner*:

حاول "جولدنر" وضع إطار نظري في دراسته لتنظيمات يركز على بعض المفاهيم البيروقراطية التي أتى بها "ماكس فيبر"، وأيضا رؤية "ميرتون" للضبط والقواعد الرسمية وأيضا رؤية "سيلزنيك"، ونشر أفكاره في كتابه *أنماط البيروقراطية في الصناعة* وكان هذا بعد دراسته الشهيرة على منجم للجبس ومصنع لتصنيعه يقع في "بافالو" التابعة لنيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية. "حيث اهتم "جولدنر" في دراسته بما يمكن أن يسفر عنه استخدام القواعد البيروقراطية كأداة للضبط يحقق التوازن بين المكونات الأساسية للتنظيم." (1)

➤ حيث قسم "جولدنر" دراسته إلى أربع مراحل: (أنماط البيروقراطية)

#### المرحلة الأولى: تتصف بالتساهل البيروقراطي

حيث أن هناك علاقة جيدة تربط بين العمال فيما بينهم وعلاقتهم بالمدير، لأن هذا الأخير تربطه علاقة مع عماله خارج العمل قد تكون علاقة جيرة أو صداقة. اتصفت هذه المرحلة بتساهل الإدارة مع العمال من حيث درجة الضبط والإشراف مثل السماح للعامل بالتدخين أثناء قيامه بالعمل، استخدام أغراض المصنع في أداء أعمال خاصة. والذي ساعد على سيطرة هذا النمط- التساهل- هو الخلفية الاجتماعية والفنية للمدير، فهو أي المدير من أعضاء المجتمع المحلي ومستواه التعليمي محدود ويكره الأعمال المكتبية، لذلك كان يتساهل مع العمال ولا يضيق عليهم الرقابة الدائمة ويمنح فرصة للعامل إذا

(1) اعتماد محمد علام ، مرجع سبق ذكره ، ص167.

أخفاً، حيث سادت في بيئة العمل الإستقرار الذي أصبح مع الوقت حق لا يمكن المساس به في علاقة العمال بالادارة.

### المرحلة الثانية: عدم الاستقرار

هنا استبدل المدير لأنه تقدم في السن وأصبح يجد صعوبة في تنظيم العمل وتم تعيين مدير جديد له خلفية علمية أعلى من الأول، فحاول المدير الجديد استخدام أساليب جديدة في العمل حتى يعيد الضبط إلى التنظيم البيروقراطي والقضاء على حالة الإسترخاء التي كان العمال يتمتعون بها. المدير الجديد له القدرة على تنفيذ اللوائح والقواعد الرسمية ولكن هذا خلق له مشاكل وتوتر العلاقات بين العمال والإدارة فمثلاً أصدر المدير تعليمات صارمة بعدم التغيب ومعاقبة كل المخالفين للتعليمات، وقد حدد أساليب جديدة للعقاب مثل منع التخذين في أماكن العمل، يعني المدير انتهج سياسات جديدة ضيقة الخناق على النمط السائد وهو التساهل البيروقراطي. وفي تحليله لنتائج هذه المرحلة توصل "جولدنر" إلى نمط من البيروقراطية أسماه:

أ - البيروقراطية الكاذبة - المزيفة - ويصف هذا النمط بأنها القواعد التي تفرض من طرف هيئات خارجة عن التنظيم ولم يشارك العمال في وضعها لذلك يكون رد فعل بسخرية وعدم تطبيقه، يعطي "جولدنر" مثال عن هذا هو عندما شركة التأمينات أصدرت تعليمات بعدم التخذين في أماكن العمل كان رد فعل العمال هو تجاهل هذه التعليمات.

ب - النمط الثاني للبيروقراطية الذي أشار إليه جولدنر هو البيروقراطية التمثيلية أو النيابية وهذا النوع يلقي قبول من طرف العمال ولكن يحقق اهداف الجهة التي أصدرت هذا الأمر وهي الإدارة، هناك اتفاق بين العمال والإدارة، وأكد أن التنظيم الذي يسوده هذا النوع من النمط يستطيع تجنب الصراعات والنزاعات التي تنشأ فيه.

أعطى "جولدنر" مثلاً لهذا النمط عندما اصدرت الإدارة تعليمات أمن صناعي خاصة بالعمل داخل المنجم لاقت قبولاً من جانب عماله.<sup>(1)</sup>

ازداد التوتر بعد استبدال المدير الثاني بالمدير الثالث حيث أن هذا الأخير له خبرة و دراية إدارية أكثر عن سابقه، فأدخل اساليب جديدة خاصة بالإشراف والضبط أسماه "جولدنر" ب"أسلوب الإستبدلات الإستراتيجية حيث يقوم هذا الأسلوب على إلقاء اللوم في السلوك غير الرشيد من جانب العمال على المشرفين وعدم الالتزام بتطبيق اللوائح الرسمية وتنفيذ مقتضيات الإشراف المباشر على

(1) نفس المرجع، ص 181.

العمال. مما خلق نوعاً من التماسك بين المشرفين والعمال في مجال المقاومة ضد توجيهات المدير الجديد.<sup>(1)</sup>، قام المدير الجديد باستبدال أماكن العمل، كما أحدث تغييراً أو استبدالاً بين أفراد الإدارة الوسطى، حيث أنه طبق فكرة جديدة هو إدخال أفراد جدد في مواقع التنفيذ والإشراف، والمدير الجديد استحدث أساليب تقنية جديدة في مجال العمل مثل زيادة معدل العمل، تضيق نطاق الإشراف، هذا أدى إلى زيادة حدة التوتر واستياء العمال وقللوا من نشاطهم، والإدارة من جهتها رفضت هذا التوجه من طرف العمال ودخلوا في إضراب، واعتبرت هذا السلوك غير الوظيفي تحدياً للسلطة الإدارية، وهذا ما أدى إلى دخول الطرفين في حلقة مفرغة كل طرف لا يستغني عن موقفه. وزادت الإدارة من حدة الالتزام والتقييد بالتعليمات الرسمية واتباع الأساليب والطرق العقابية للحد من هذا الصراع. واستنتج "جولدر" في هذه الحالة نمط بيروقراطي أسماها ج- البيروقراطية العقابية "تتصف بالطابع الجزائي و تصاغ القواعد و اللوائح في هذا النمط استجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاولة لإجبار الطرف الآخر على الإمتثال."<sup>(2)</sup>

#### المرحلة الثالثة : محاولة إعادة الإستقرار

تواصل الإضراب واتصاف التنظيم البيروقراطي على نحو ما وصفه جولدر بالحلقة المفرغة، وبناءاً على هذا الوضع كان يصعب على أحد الطرفين توقع ما سيقوم به الطرف الآخر من ردود أفعال، حيث كان هناك اختلاف حول شكل الإستقرار فالعمال القدامى والتقليديين يريدون الرجوع إلى الوضع الأول البيروقراطية المتساهلة، أما المدير ورؤساء النقابة يريدون بنية بيروقراطية تسمح لهم بممارسة السلطة.

#### المرحلة الرابعة: الاستقرار الجديد

تطور الشكل البيروقراطي حيث أصبح هناك علاقة تعاقدية بين العمال والإدارة، والعمال اندمجوا تلقائياً في العمل داخل التنظيم. بناءاً على ما ذكرت "جولدر" قدم ثلاث (3) أنماط من البيروقراطية وهي البيروقراطية الكاذبة أو المزيفة، البيروقراطية التمثيلية والبيروقراطية العقابية. ويرى "جولدر" أن لهذه الأنماط أو القواعد جوانب وظيفية وأخرى لا وظيفية وهي كالتالي:

(1) نفس المرجع ، ص 181 .

(2) السيد الحسيني ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، جامعة عين شمس، الإسكندرية ، 1994، ص 91-92.

➤ الجوانب الوظيفية:

- كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما تمكن الفرد من أداء عمله بشكل أفضل لأنه يعرف ما يجب فعله لانه يقوم بعمله على أساس التخصص، وكلما كانت هذه القواعد مقننة قل التوتر والصراع.

- كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة يؤدي هذا إلى خلق التعاون بين العناصر المكونة للمؤسسة.

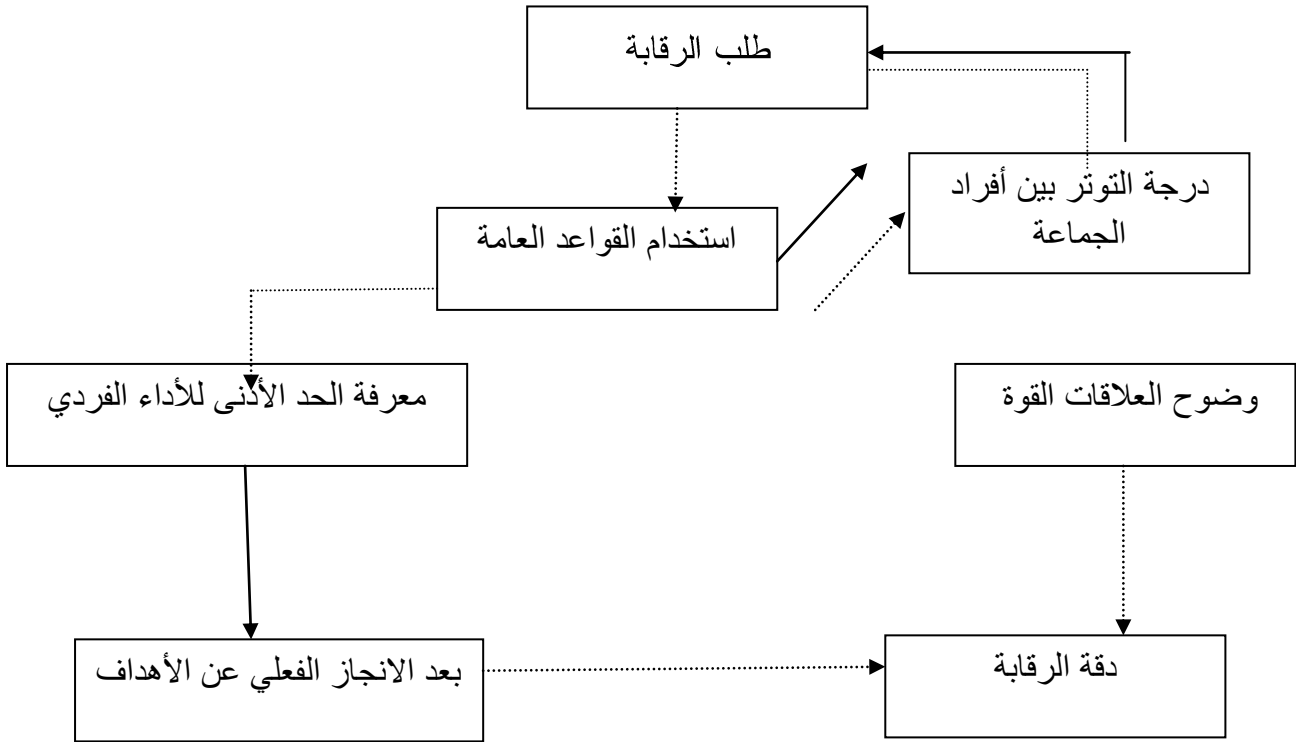
➤ الجوانب اللاوظيفية:

- كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما أدى هذا إلى انخفاض أداء العمال.  
- كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة و صارمة أدى هذا إلى انخفاض الاستفادة من مهارات و امكانيات العامل.

- القواعد البروقراطية تؤدي إلى الروتين ويصبح العامل كآلة.  
وفي الأخير ارتكزت دراسة "جولدنر" على سلوك التنظيم وأعضائه واعتبر التنظيم بمثابة نسق من القوى المتصارعة والمتعارضة المصالح داخل التنظيم و خارجه حيث أن الرقابة الشديدة تقضي على العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم و بالتالي ظهور الصراعات و الإنحراف عن الأهداف المسطرة وهذا ما يؤثر على مستوى الفعالية الإدارية.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الآفاق للإبداع و النشر و الإعلام، الرياض، 2000، ص109.

شكل رقم (03): يبين نموذج ألفن جولدنر للبيروقراطية



نتائج مقصودة

نتائج غير مقصودة

المصدر: صباح أسابيع، مرجع سبق ذكره، ص 41.

### 3-4 الاتجاهات الجزئية المعاصرة لدراسة التنظيم البيروقراطي

#### 3-4-1 ميشال كروزي Michel Crosier:

"ميشال كروزيه" عالم اجتماع فرنسي (1922) مؤسس ومدير المركز السوسيولوجي للتنظيمات، قام بإنشاء الدورة العليا لسوسيولوجيا العلوم السياسية، كما عمل أستاذا في جامعة هارفارد. له عدة مؤلفات منها الظاهرة البيروقراطية (1964)، المجتمع الجامد (1970)، الفاعل والنسق (1977)، لا يمكن تغير المجتمع بمراسيم (1979)، المؤسسة في إصغاء (1989)، أزمة الذكاء (1995): عجز النخب على التحول. أعمال كروزي تتناولت دراسات معمقة لميكانيزمات البيروقراطية، وأيضا أزمة القطاع العام، أنواع المناجمنت والسلطة وأيضا إجراءات اتخاذ القرار في المنظمات.<sup>(1)</sup> يعد كروزيه من الذين تناولوا البيروقراطية من خلال المدخل الإنساني.

(1) Hicham SAOUD ,Op.cit, P 02.

قام "كروزييه" بدراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا وهما: مصنع SETTA للتبغ ويتصف بدرجة أقل نسبيًا من البيروقراطية مقارنة بالمؤسسة الثانية. ومؤسسة L'administration des chèques postaux تتصف بدرجة عالية من البيروقراطية، ومن خلال هاتين الدراستين استطاع أن يفسر السلوك الإنساني بمفاهيمه وتصوراتهِ الخاصة كما قام بجمع البيانات حول طبيعة العمل في هاتين المؤسستين وكذا تركيب القوة العاملة في كل منهما وعامل الإنتاجية والحالة المعنوية للعاملين واستخلص بذلك الطبيعة العامة للبيروقراطية وآثارها، "كما حاول ربط مشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي أو الحضاري للمجتمع".<sup>(1)</sup> ويرى أن "فيير" قد تجاهل العديد من القضايا منها القوة والصراع والتغيير في المنظمات. وتتمثل الدرجة العالية للبيروقراطية داخل الوكالة أي L'administration des chèques postaux "في وجود (هيرالكية) محدودة الملامح و إتصاف الأعمال و النشاطات الداخلية بالعلاقات الرسمية غير الشخصية ووضوح قنوات السلطة والاتصالات داخل التنظيم".<sup>(2)</sup> أما عن معيار الترقية فيكون عن طريق الأقدمية أكثر من استناده إلى ملاحظة العمال أو تقرير تقييم الأداء.

توصل "ميشال كروزي" في دراسته لمصنع SETTA إلى جملة من النتائج منها:

- إن العامل له غايات يسعى إلى تحقيقها عن طريق العمل، فيتبنى استراتيجية لتحقيقها لكن دون المساس الظاهر بالقواعد واللوائح الرسمية.
- على مستوى عمال المصنع، تبنى عمال الصيانة وعمال الإنتاج استراتيجية تضمن لهم البقاء وعدم التعرض للعقاب من طرف المستويات العليا. وتقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق مصالح كلا الجماعتين عن طريق الاتصالات العرضية فيما بينهم، معناه أنهم يوصلون المعلومات التي يرغبون في وصولها إلى المستويات العليا .
- التحكم غير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المتركرة في حوزة جماعة تنظيمية معينة (كالمدسسين مثلا )، مما يزيد من قوة أفرادها.<sup>(3)</sup>

أما فيما يخص الوكالة L'administration des chèques postaux فتوصل إلى النتائج

التالية:

<sup>(1)</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>(2)</sup> اعتماد محمد علام، مرجع سبق ذكره، ص 213.

<sup>(3)</sup> نفس المرجع، ص 214.

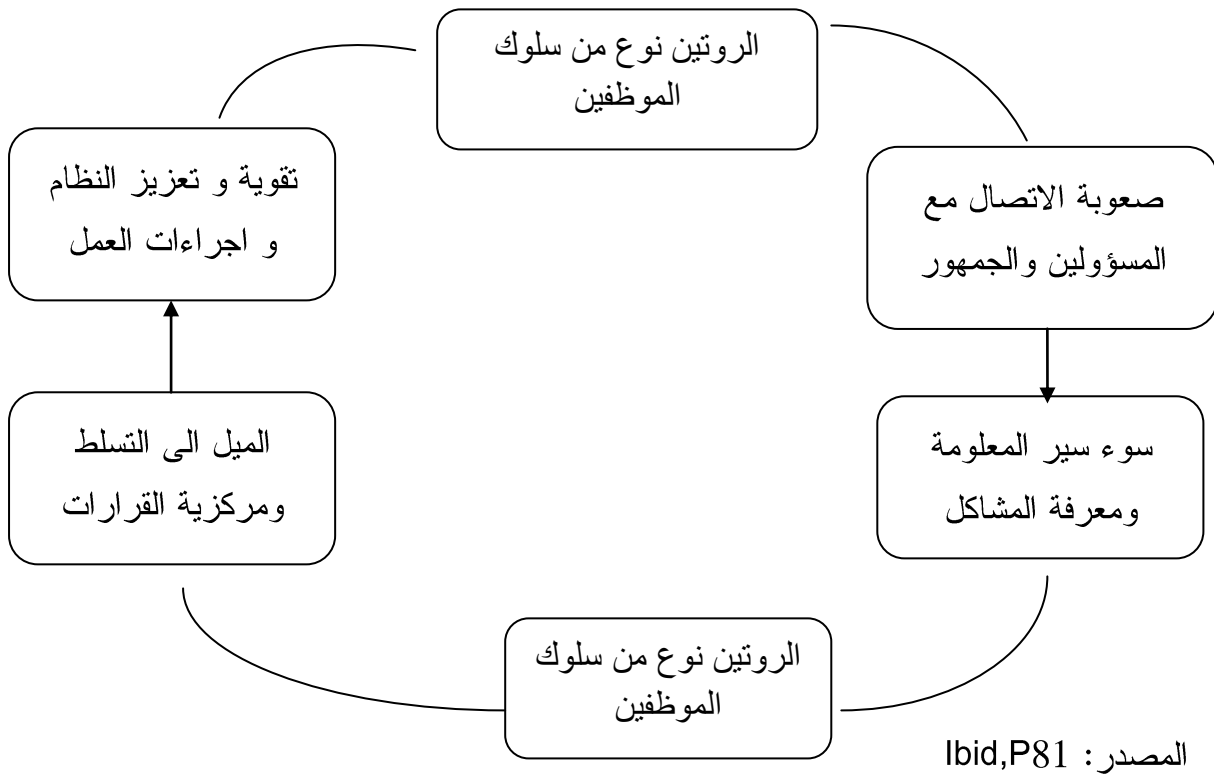
- وجود توترات وصراعات داخل التنظيم بسبب عدم دقة المعلومات المنقولة على رئيس القسم وعليه يجد صعوبة في اتخاذ القرار المناسب.
- بالرغم من وضوح قنوات الاتصال بين رئيس القسم و رؤساء الوحدات و المشرفين إلا أن هناك صراع بين هؤلاء، وسبب ذلك هو المشرف الذي ينتهج استراتيجية مع عماله تضمن لهم المنصب وعدم التعرض للعقاب، يعني يدخل معهم في علاقة غير رسمية، وبالتالي المعلومات التي ينقلها غير دقيقة وتزيد من حدة التوتر والصراع بينهم أي رئيس القسم ورؤساء الوحدات والمشرف.
- أوضح "ميشال كروزي" أن البيروقراطية مصدر لروتين وتعقد الإجراءات والجمود في التنظيم وحدد مظاهره في:
  - عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية، وعدم الاكتراث بممتلكات المؤسسة.
  - تعقيد الإجراءات بسبب جماعات العمل التي تجعلها عرفا تفرضه على الموظفين الجدد أو لتعدد
- المستويات الإدارية وفقدان الثقة بينهما. اذن مصدر الروتين ليس الفرد في حد ذاته، ولكنه تأثير الجماعة وجو العمل على الفرد، فالموظف الجديد عند التحاقه بالعمل يواجه بتقاليد وعادات معينة اتفقت عليها الجماعة وتعارفت عليها، وبناء على ذلك يكون أمام الفرد أحد الخيارين، إما الخضوع لتقاليد الجماعة وهو شرط قبوله ضمنها، وإما مقاومة هذه التقاليد، وفي هذه الحالة عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها إياه وهذا ما لا يستطيع الكثير من أعضاء التنظيم تحمله وبالتالي فالنتيجة النهائية هي خضوع الفرد للجماعة وقبوله لتقاليدها كأساس لسلوكه في العمل.
- عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد، وعدم الإدراك لأهداف التنظيم العامة.
- انعزال الأفراد عن بعضهم البعض حيث تسود المنافسة القاتلة وتسود الفردانية والأنانية وانعدام روح الجماعة.
- تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار في يد فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية وينتج عن ذلك عدم الاستفادة من المعلومات التي تتجمع عند الموظفين التنفيذيين نتيجة لتعاملهم اليومي مع المستفيدين حيث لا يملكون سلطة اتخاذ القرار ولا يستطيع توصيلها للإدارة العليا، ففي حال حدوث خطأ فيترك هذه المخاطرة لمن هم أعلى منه في المستوى التنظيمي فينتج عن ذلك انخفاض أداء العاملين وتدهور روحهم المعنوية والتمسك الحرفي بالقوانين مما يصعب عليهم

التكيف مع المشاكل والظروف المتغيرة، وبناءا على هذه النتائج تظهر أن هناك حلقة مفرغة للبيروقراطية .

➤ الحلقة المفرغة للبيروقراطية:

إن مقاومة الأفراد للقواعد التي يفرضها التنظيم البيروقراطي هو الذي يولد الروتين والجمود والتعقيد في مثل هذه التنظيمات، ومنه فإن الروتين + الجمود + التعقيد ما هي إلا عناصر متداخلة ومشكلة للحلقة الجهنمية – كما أوردها "كروزيه" لهذا نجد التنظيمات البيروقراطية ذات قدرة محدودة على التطور والتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة داخل أو خارج التنظيم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد العاملين يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل، وهذا نتيجة تقديسهم للقواعد والإجراءات وهذا ما يؤدي إلى زيادة الهوة بين الجمهور والإدارة البيروقراطية.<sup>(1)</sup> إذا البيروقراطية تتجلى مثل تسوية ثابتة بين "حاجيات الفرد و أساسيات الفعل التنظيمي".<sup>(2)</sup>

شكل رقم (04): يبين نموذج الحلقة المفرغة للبيروقراطية



المصدر : Ibid,P81

<sup>(1)</sup>ابراهيم بوففل،مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>(2)</sup> Jean Etienne ,Francoise Bloess ,et les autres,Dictionnaire De Sociologie,HATIER ,Paris,2004,P80.

➤ **التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي:**

إن التحليل الاستراتيجي ليس بالعملية سهلة وإنما هو عبارة عن عملية متشابكة ومتراصة بين عدة مدخلات ومخرجات. والفاعلون ينتجون أفعالاً يستطيعون بها تحريك أمورهم بناءً على ما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل.

إن فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل، وهو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم ومخالفاً بذلك النظريات الكلاسيكية.

ومن هذا المنطلق نقدم خمسة أنماط من البيئات التي يتفاعل معها الفاعلين الاستراتيجيين وهي: (1) **بيئة مستقرة:** تتمتع على حرية وحاجات للتلبية وأخرى متوافرة، وتبدو عوامل التغيير غير منتجة لفاعل التشبع.

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

**بيئة نصف-مستقرة:** حيث تم الوصول إلى حدود الإنجازية وتظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر، مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى اللااستقرار.

**بيئة منفصلة:** باعتبار أن البيئة في تغير مستمر، ومن ثم فهي تتطلب دوماً التجديد والإبداع ومن ثم بداية الانفصال.

**بيئة غير متوقعة:** انفصال دائم وبيئة غير منتظرة ولا يمكن التنبؤ بعوامل التغيير ومناطق الشك، ومن ثم كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة.

➤ **مسلمات التحليل الاستراتيجي:**

**اختيار الأهداف:** إن الأفراد داخل التنظيم لهم أهدافهم الخاصة التي قد تتعارض مع الأهداف العامة، فهم لا يقبلون أن يكونوا مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف العامة التي حددها المنظمون. لذلك فالفاعل داخل التنظيم يصمم استراتيجية خاصة به لتحقيق مطالبه.

**الحرية النسبية للفاعلين (هامش الحرية):** يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية

(1) عبد القادر خريش، "التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي"، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد 27، العدد الأول و الثاني ، جامعة دمشق، 2011، ص 578.

الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع أو أن يتوقع سلوك غيره.<sup>(1)</sup>

**العقلانية المحدودة:** وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالإختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية هذه العقلانية في كتابه *M. Crozier* المحدودة في مناورات السلطة. واستعمل الظاهرة البيروقراطية حتى يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في وكالة المحاسبة ومصنع التبغ، ويبين أن كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع. ولهذا يستند الفاعلون إلى العقلانية المحدودة لتلبية أضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم.<sup>(2)</sup>

**البناء:** يمكن أن نمثل التنظيم كبناء أو تشكل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد، حيث أن هؤلاء لهم إستراتيجيات خاصة ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير.

### ➤ مصطلحات التحليل الاستراتيجي:

#### أ- الرهان *Enjeu*:

وهي تلك الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء استراتيجيته اتجاه الآخرين. وهي تتميز بالتغيير والتحول، ذلك لأنه دوماً يكون الفاعل إما في حالة ربح أو في حالة خسارة وهنا تدخل مدى نجاح العقلانية في اختيار الوقت و الهدف والاستراتيجية المناسبة.<sup>(3)</sup>

#### ب- الفاعل *Acteur*:

الفاعل هو فرد يعمل في التنظيم، فهو ليس دائماً منفعل وليس دائماً ذو سلطة، لكن له هامش الحرية والفاعل قد يكون فرداً أو جماعة له أهداف وأرباح خاصة وفعله غير متوقع. فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما، أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقاً من رهانات يكتشفها ويتبناها، وذلك لأن أي فاعل عنده شكل من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو استعمال موارد ضائعة في التنظيم، وعلى كل فإنه إذا كانت القضية أو الرهان

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 578.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 578-579.

<sup>(3)</sup> Marc Montoussé, Gilles Rrnouard, **100 fiches pour comprendre la sociologie**, Breal édition, 3eme édition , 2006 , P 41.

ضعيف عند الفاعل، فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير ولا أهداف كبيرة، أو أن الأهداف غير مهمة عنده، وبالعكس إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة.<sup>(1)</sup>

### ج- السلطة *Le Pouvoir* :

السلطة هي قدرة الشخص (أ) على التأثير في الشخص (ب) وجعل هذا الأخير يقوم بما يأمره (أ). أما "كروزيه" فقد عرفها على أنها علاقة تبادلية وليست ممنوحة، أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أو توماتيكيا الأوامر الصادرة من الشخص (أ). فالشخص (ب) له هامش من التحرك، وهو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل.<sup>(2)</sup> والسلطة لها مصادر وهي الخبرة، التحكم في علاقات المحيط التي تسمح بفتح المجال مع الفاعلين الخارجين والاتصال، استعمال القواعد التنظيمية.

وبالتالي يمكن لنا أن نلاحظ في تحليل "كروزيه" لمفهوم السلطة على أنه اعتمد على مفاهيم "نظرية التبادل الاجتماعي" التي ترى أن علاقات الناس تخضع لعملية تفاوض وتبادل. ويمكن ذلك من استعماله لبعض مفاهيمها مثل "التكلفة - الربح - الخسارة - التفاوض - التبادل...." ونتساءل كيف يتحصل الفاعل في التنظيم على هذه السلطة التي تمنحه استراتيجية الفعل؟ يقدم كروزيه مفهوما جديدا في عملية استراتيجية الفعل، ضمن ما يعرف بـ "منطقة الإرتياب أو الشك" أو اللاتيقين.<sup>(3)</sup>

### د- منطقة الشك *La zone d'incertitude* :

في كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي مثال: لا يوجد مدة محددة لفترة صيانة الأعطال في الآلات أو تحديد وقتها، أو لا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف رئيس الورشة، إذن فإن مثل هذه الأمور الغامضة أو المبهمة إن جاز التعبير عنها هي ما يسميه "كروزيه" بمنطقة الشك أو الارتياب، و الفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواذ عليها أو التحكم فيها ليمارس نوعا من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين، فهي مورد هام يتخذه الفاعل ويمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية، فالفاعل الذي يتحكم في هذه المنطقة يتمتع بالاستقلالية والقدرة على إخفاء لعبته.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> أحمد بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>(2)</sup> Michel Crozier, Erhard Freiberg, *l'acteur et le système*, édition du seuil, Paris ;1977,P75 .

<sup>(3)</sup> أحمد بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

<sup>(4)</sup> Michel Crozier, Erhard Freiberg, *Opcit*, P 73.

يهدف كل فاعل في التنظيم إلى اكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تعد منطقة للمناورة فحسب، لأن صيرورة التجديد ترتكز على الشكوك التقنو تنظيمية التي تعد مصدر الصراع الداخلي ومصدراً حقيقياً للقلق الشديد. " إذن منطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمن سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين. وهنا يظهر اختلاف عن أفكار النظرية البنائية الوظيفية وخاصة مع الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكيفه مع متطلبات الدور."<sup>(1)</sup>

مثال: عامل الصيانة فهو يمارس سلطة على رئيس ورشة الإنتاج وعلى عمال الإنتاج، لأنه يتحكم في فترة وقت الصيانة ومدتها أي باستطاعته التلاعب بأعصاب العمال ورئيس الورشة فكلما كان عمال وحدة الإنتاج متسرعين لتصليح الآتيم لرفع الإنتاج والحصول على المردودية كلما كان لعامل الصيانة سلطة عليهم، أي أن حاجة العمال لصيانة الآتيم هي مصدر قوة لعامل الصيانة، فهم يخضعون له في علاقة تفاوضية لربح المردودية. وهذا هو الذي يمكن أن نسميه بالفعل الاستراتيجي لكل لاعب.

#### ه- الإستراتيجية *La stratégi*:

هي مفهوم ارتبط بالحروب والقتال، وقد استخدمه كروزيه ليعبر به عن تلك الألعاب " كركّ وفرّ " التي هي بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة. وهي التي تحدد سلوكهم وتصرفاتهم، فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل. ويمكن تعريفها بـ "هي تلك الأفعال المتماسكة والمترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من جهة نظر خاصة به، وتوجّه هذه الإستراتيجية حسب نوعية الرهانات والأهداف. " ومنه فيمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية وممارسة السلطة بفضل تحكمهم في منطقة الإرتياب ضمن عقلائية محدودة هي التي تدفعهم إلى تطوير عدة استراتيجيات في إطار العلاقات الغير متكافئة وضمن نسق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات. وهو ما يسمى بـ " نسق الفعل الملموس أو الفعلي."

#### و- نسق الفعل الملموس *Système d'Action Concret*:

نسق الفعل الملموس هو ظاهرة ملموسة قابلة للتحقيق الإمبريقي وليس نسقاً مجرداً طبيعياً بل نسقاً مبنياً أي محتملاً. نسق الفعل الملموس هو جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين، والتي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية، ولا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات ولذلك تعد هذه القواعد غير الرسمية ضرورية في سير المؤسسة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Philippe BERNOUX, *La sociologie des organisations*, éd Seuil, Paris, 1985, P 141.

<sup>(2)</sup> عبد القادر خريش، مرجع سبق ذكره، ص 588-589.

وخلاصة القول أن المشكل الرئيسي في الأجهزة البيروقراطية هو الإعتماد على القوانين والقرارات والمراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معين ... كما أن الأفراد يتحايلون على القوانين، و يستغلون منها ما يخدم مصالحهم، و يتجاهلون كل الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم.(1)

#### 4-3-2 أنتوني دوانز *Antoni Dawns*:

قام بدراسة مجردة وتوصل إلى أن التنظيم البيروقراطي ينشأ عن طريق:(2)

- ينشأ التنظيم البيروقراطي نتيجة لتجمع عدد من الأفراد حول زعيم أو قائد بطولي، و رغبة منهم
- في المحافظة على أفكاره ومعتقداته يتحولون إلى تنظيم بيروقراطي مثل الحزب.
- ينشأ من عدم بقرار من شخص أو مجموعة من الأشخاص لتأدية وظيفة معينة يعتقدون أنها مفيدة ومطلوبة.
- قد ينشأ نتيجة لانسلاخه عن تنظيم قائم فعلا.
- قد ينشأ بإدارة بعض الأفراد الذين يروجون لفكرة، أو عقيدة معينة.
- وقد بين أن دوافع الموظف البيروقراطي ليست فقط تحقيق مصلحته الذاتية فقط، وعلى ذلك فقد وضع ثلاث افتراضات أصبحت محور الارتكاز وهي:
- الفرضية الأولى:** يصبو موظفو البيروقراطية إلى تحقيق أهدافهم منطقيا، هذا فإن جميع الموظفين البيروقراطيون في نظريته يعتبرون هدفهم الحصول على أعلى حد من المنفعة.
- الفرضية الثانية:** لدى موظفي البيروقراطية...مجموعة معقدة من الأهداف... وكل موظف لديه دافع كبير لتحقيق مصلحته الذاتية.
- الفرضية الثالثة:** تؤثر الوظائف الاجتماعية لأية منظمة على تصميم الهيكل التنظيمي لتلك المنظمة وكذلك سلوك موظفيها... والعكس بالعكس. وتتمثل عناصر التنظيم البيروقراطي فيما يأتي:(3)
- هيكل هرمي للسلطة الرسمية.
- هيكل رسمي للخطوط، وشبكات الاتصالات في التنظيم.
- نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية

(1) عمار بوحوش ، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، بط، ب ت، ص 46.

(2) صباح أسابع، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(3) الشبكة العربية للإدارة، "نظرية أنتوني دوانز" في: <http://www.arabmn.com/archives/384>، (10/8/ 2016)، ص 20:40.

- هيكل غير رسمي من السلطة إلى جانب الهيكل الرسمي.
  - خطوط وشبكات اتصالات شخصية وغير رسمية بين أعضاء التنظيم.
  - وظائف وأنشطة محددة بشكل رسمي وموضوعي.
  - ولاء شخصي واندماج في العمل خاصة بين رجال الإدارة العليا.
- كما يشير "دونز" إلى أن التنظيمات التي تعمل في بيئة تتصف بالتغير السريع المستمر، وبعدم التأكد تميل إلى الاعتماد، وبدرجة كبيرة على التنظيمات والإجراءات غير الرسمية بها من ناحية أخرى فهناك احتمال لوجود تعارض وتناقض بين أهداف التنظيم العامة وبين الأهداف الشخصية لأعضاء التنظيم، والحل هنا سيكون تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة مما يهدد بانتهاء التنظيم البيروقراطي وفشله في تحقيق أهدافه، ويفرق بين خمسة أنواع من البيروقراطيين:<sup>(1)</sup>
- المتسلق:** محور اهتمام هذه الفئة وغايتها هو زيادة الدخل والحصول على السلطة والهيبة.
- المحافظون:** هم يقدسون السهولة في العمل والأمن والضمان، فأقصى ما يسعون إليه هو المحافظة على القدر من القوة أو الدخل الذي يسعون للحصول عليه بدون زيادته أو تعظيمه.
- المتحمسون:** تؤمن بسياسة معينة داخل التنظيم وتخلص لها وتسعى للحصول على القوة والسيرة في سبيل تحقيق سياستها أو المبدأ الذي تؤمن به.
- الملتزمون:** تؤمن وتخلص لسياسة أو مبدأ أعم وهم غالبا ما يخلصون للتنظيم ككل وتسعى للحصول على القوة والسلطة لتحقيق ذلك.
- السياسيون:** يبدون اهتماما للمجتمع ككل وتحقيق الأهداف العامة له من خلال عملهم بالتنظيم.

### خلاصة الفصل الثاني:

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز أهداف التنظيم، بحيث لا يمكن لأي تنظيم أن يقوم بدون هدف منها خلق الفعالية ومضاعفة الانتاج، تقديم الخدمات لعاملين في كل قطاع وتسوية مشاكلهم وتسهيل وسائل الاتصال بين المسؤولين في ميادين العمل وبين المسؤولين في الإدارات المركزية.

وأیضا لا يمكن التكلم عن التنظيم دون التكلم عن مبادئه منها وحدة الهدف ووحدة الأمر، وحدة الاشراف... إلخ من مبادئ، وأيضا أنواع التنظيمات وهي مقسمة حسب علاقة الإمتثال، على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية، على أساس التكنولوجيا، على أساس الوظائف.

(1) نفس المرجع.

وأيضاً تبيان مختلف النظريات التي تناولت بالدراسة والتحليل التنظيم البيروقراطي، بحيث أن أغلب النظريات التي تناولنا سواء الكلاسيكية أو الحديثة أو المعاصرة كلها تبين الجانب السلبي للتنظيم البيروقراطي الفيبري.

وبناء على ما جاء في الفصل يمكن القول أن التنظيم البيروقراطي هو أفضل تنظيم لإنجاز المهمات الروتينية لا أهداف التنظيم وخدمة المصالح الخاصة وقتل الإبداع .

## الفصل الثالث: ماهية الإدارة

تمهيد

1- وظائف الإدارة

2- مجالات الإدارة

3- مسؤوليات الإدارة

4- أهمية الإدارة

5- مدارس الإدارة

1-5 المدرسة الكلاسيكية

2-5 المدرسة السلوكية

3-5 المدرسة الحديثة

خلاصة الفصل الثالث

**تمهيد :**

إن إدارة قديمة قدم التجمعات الإنسانية، إلا أن ممارستها بصورة علمية لم تظهر إلا مع بداية الثورة الصناعية، وتعتبر الإدارة أيضا وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية. لهذا أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو للجماعة، حيث أنها تقوم بالدور المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني ويحتاجها الفرد لتسيير أمور أسرته كما تحتاجها المنظمة لتسيير جميع أمورها. ولهذا فقد تناولنا في هذا الفصل وظائف الإدارة ومجالاتها وأيضا مستوياتها وبطبيعة الحال أهميتها، وتناولنا نظريات الإدارة فهناك مجموعة من الباحثين الذين اهتموا بدراسة الإدارة ، وفي بحثنا هذا قدمنا مجموعة من الباحثين حيث قسمناها إلى المدارس الكلاسيكية مثل :تايلور، هنري جانت، جلبريث، فايول وجيوليك وايرويك، و شيلدون. ثم المدرسة السلوكية أمثال: مايو، فولت ،ماسلوم، اكريجو، برنارد، هربرت سيمون. والمدرسة الحديثة: نظرية العمليات، نظرية النظم، نظرية المدخل الموقفي، نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية اليابانية و نظرية أوتشي.

## 1- وظائف الإدارة:

إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة. وهذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية. و عند القيام بهذا العمل فمن الضروري النظر إلى هذه الوظائف باعتبارها منفصلة... حيث أن المدير يمارس مجموعة من الوظائف المتداخلة مع بعضها البعض و هي: التخطيط ، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق.<sup>(1)</sup>

## ✓ التخطيط :

يعتبر التخطيط أحد الركائز التي يعتمد عليها نجاح العمل في أية منظمة، و هي وظيفة مشتركة بين جميع المدراء في جميع المستويات الإدارية في المنظمة، فالإداري يجب أن يفكر في الهدف أولاً ثم يتنبأ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة، فالتخطيط إذا هو تحليل الحاضر والتنبؤ بالمستقبل من أجل تحديد الأهداف الحالية والمستقبلية.<sup>(2)</sup>

ويجب على التخطيط أن يتمتع بالمرنة حتى يمكن إحداث تغيرات فالبيئة متغيرة، وحتى تتمكن المنظمة من إحداث تعديلات. وهناك نوعين من التخطيط طويل الأجل وتخطيط متوسط الأجل وقصير الأجل.

➤ وللتخطيط أهمية كبيرة تتمثل في:<sup>(3)</sup>

- يعد عملية رئيسية في المشروعات التجارية، والصناعية المعاصرة فالتعدد المتنامي في المشروعات المعاصرة، والإبتكارات التكنولوجية الحديثة، والتحويلات السريعة في أذواق المستهلكين، والمنافسة الحادة التي تحتم إجراء عمليات منظمة، وتخطيط جيد ليس في البيئة الراهنة فحسب، وإنما في البيئة المستقبلية أيضاً.
- يمكن توقع أداء الشركة بناء على التخطيط.
- تعتمد فاعلية التخطيط المنهجي أساساً على وضوح الأهداف، وتفصيلها بصورة دقيقة.
- يساعد التخطيط على انسياب العمليات لأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية وعليه يخفض فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة، ونظراً لتوقع احتياجات المؤسسة مقدماً فمن

(1) علي شريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد لصحن، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

(2) جازية زعتر، مرجع سبق ذكره، ص 152.

(3) إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الأُنس، سوريا، بط، 2001، ص 15.

الممكن التخطيط للحصول على الموارد، وتوزيعها بشكل جيد، والإستفادة منها على أكمل وجه ممكن، يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية.

#### ✓ التنظيم:

من أجل تنفيذ الخطط التي تم إعدادها لابد من خلق التنظيم اللازم، "بحيث تهدف وظيفة التنظيم إلى تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات المختلفة للمنظمة وتوزيع على العناصر الإنسانية فيها." (1) كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بين العناصر، و توضيح دور كل منها في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة.

#### ➤ أهداف عملية التنظيم: (2)

- تنسيق مجهودات المديرين في المنظمة.
- التحديد الدقيق لمهام جميع العاملين في المنظمة، ودور كل منهم في تحقيق الأهداف.
- تحديد الهيكل أو الإطار العام الذي يتم من خلاله أداء كافة الأنشطة داخل المنظمة.
- الوصف الدقيق لخطوط السلطة والمسؤولية في التنظيم.
- تحديد الشكل القانوني للتنظيم.

#### ✓ التوجيه:

إن هذه الوظيفة هي من وظائف الإدارة و يطلق عليها تسميات متعددة منها: الحفز، القيادة، التأثير... وغيرها. رغم تعدد التسميات إلا أنها تدور حول معنى واحد هو العوامل الإنسانية في المنظمة. وحيث أن أهداف المنظمة لا تتحقق إلا من خلال الجهود الإنسانية، فإن توجيه هذه الجهود لابد أن يمثل أحد الوظائف الهامة لإدارة المنظمة. (3)

فوظيفة التوجيه تضمن ارشاد العاملين إلى أفضل الطرق لأداء العمل لكن عليها إيجاد الحافز و الدافع لدى العاملين ليضمن بذل المزيد من الجهد.

#### ➤ وعملية التوجيه تتضمن مجموعة من العناصر منها: (4)

- تحديد أساليب تحفيز العاملين.

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(2) جازية زعتر، مرجع سبق ذكره، ص 251.

(3) علي شريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد لصحن، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- بث روح الإهتمام بالعمل لدى العاملين.
- تنمية قدرات و مهارات العاملين بالمنظمة.
- بيان نمط القيادة الواجب الإلتزام به.
- تنمية شبكة الإتصال المناسبة.

#### ✓ الرقابة:

هي وظيفة هامة من وظائف الإدارة، و تتمثل عملية الرقابة بمقارنة العمل بمعيار معين و غالبا هذا المعيار يكون الأهداف المحددة في الخطة. "إذا الرقابة هي قياس و تصحيح نشاط المرؤوسين للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة."<sup>(1)</sup>

إذا وظيفة الرقابة تتمثل في قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة للأداء والسابق تحديدها. ومن هذا الواقع هذه المقارنة يصبح من الممكن تحديد ما إذا كان الأمر يحتاج إلى إتخاذ لإعادة مستوى الأداء إلى المستوى المخطط و المعبر عنه بالمعايير السابق تحديدها. إن وظيفة الرقابة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة.<sup>(2)</sup>

وتهدف الرقابة إلى التعرف على أنواع المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف، اكتشاف الأخطاء التي تصاحب عملية التنفيذ و تصحيحها ، وأيضا تساعد في تقييم أداء العاملين.

#### ✓ التنسيق:

يمكن تعريفه بأنه العملية التي بموجبها يعمل كل قسم من أقسام المشروع من أجل الهدف العام للمشروع مع الانتباه إلى كل الأقسام الأخرى، ومع وحدة في الجه ، وهو يعني التطوير، والحفاظ على الفعاليات المختلفة داخل المشروع بعلاقة صحيحة بين قسم وآخر، وغالبا ما يلاحظ فقدان التنسيق في مشروع ما عندما يوسع رئيس قسم ما قسمه بنسبة أكثر من نسب الأقسام الأخرى، أو بين القرارات بالنسبة لحاجات قسمه فقط، مع أن هذه القرارات يمكن أن تتضمن أقساما أخرى، وفعاليتها.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

<sup>(2)</sup>علي شريف ،عبد الغفار حنفي ، محمد فريد لصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

<sup>(3)</sup> سعيد عبد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، بط ، 2000، ص 94.

## 2- مجالات الإدارة :

توجد مجالات متعددة لتطبيق العملية الإدارية وأهمها:

- **مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام:** وتسمى الإدارة العامة فهي تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تطبيق السياسة العامة وإخراجها إلى حيز الواقع. "وتوجه الإدارة العامة اهتماماتها نحو إتمام وإنجاز الأهداف المحددة لها طبقا لما يرد بالسياسة الإدارية العامة للدولة."<sup>(1)</sup>

- **مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص:** وتسمى بإدارة الأعمال، هي إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق الربح.

- **مجال تطبيق الإدارة في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح** مثل: النوادي و إدارة الجمعيات التعاونية و الخيرية. وهي تلك الإدارات التي تهتم بإدارة أوجه النشاط التي تبدو في شكل خدمات تقدم لبعض الفئات الخاصة، ولا تسعى لتحقيق الربح، ويختلف هذا النوع من الإدارة عن الإدارة العامة في كونه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، وإنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين، كما أنه يختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما يوجه مدا خيل إلى رعاية المنخرطين، أسرهم<sup>(2)</sup> علما أن العملية الإدارية لا تختلف في جوهرها وعناصرها من مجال تطبيق لآخر وإنما الإختلاف في الهدف والمعيار الذي يقاس بموجبه مدى النجاح أو الفشل، وبالتالي أوجه الإختلاف تكمن في:<sup>(3)</sup>

- طبيعة السلطة وليس في جوهر العملية وموضوعها.

- في أساليب و أدوات عمل الإدارة المعنية و ليس في مبادئ و قواعد الإدارة و أسسها.

➤ تمييز بين الإدارة العمومية عن الإدارة الخاصة يكون عن طريق:

أ- **إختلاف الهدف:** فالإدارة العامة تهدف إلى تقديم خدمة للمجتمع والمحافظة على النظام العام في اطار السياسة السائدة في الدولة، أما إدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة وتحقيق الربح واستمرارية مشروعها عن طريق تقديم خدمة نافعة للمجتمع.

<sup>(1)</sup> محمد شهرة، "الوقت وأداء الإدارة الجزائرية"، (مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر) (2007-2008)، ص 69.

<sup>(2)</sup> علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، بط، 2002، ص 14.

<sup>(3)</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

ب- **الإختلاف في مجال التطبيق:** الإدارة العامة نجدها في ميدان الخدمة العامة مثل: الولايات، الدوائر، البلديات والمؤسسات الحكومية أما ادارة الأعمال نجدها في القطاع الخاص وتكون مشاريع فردية وشركات.

ج- **الإختلاف من حيث اطار العمل:** تنشط الإدارة العامة ضمن السياسة العامة للدولة ولهذا المؤسسات الحكومية تستمد قوتها من التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة وتنشط في جو يسوده الإحتكار، أما ادارة أعمال تنشط ضمن السياسة التي ترسمها لها المنظمة وطبعا في حدود المصلحة العامة و في جو يسوده روح المنافسة.

د- **الإختلاف من حيث حجم المسؤولية:** جزم مسؤولية رجال الإدارة العمومية ضخم جدا ومتنوع كثيرا، فهم مسؤولون أمام القانون وأمام السلطات التنفيذية والسياسية والتشريعية وأمام المجتمع العام عن أعمالهم، بينما تنحصر مسؤولية رجال إدارة الأعمال أمام جمعية الشركاء والمستهلكين وموظفي المنظمة.<sup>(1)</sup>

### 3- مسؤوليات الإدارة: <sup>(2)</sup>

#### ➤ اتجاه البيئة الخارجية:

- الالتزام بالقيم الأخلاقية سواء من حيث الإنتاج الجيد أو السعر والمنافسة الشريفة.
- العمل في ظل إطار السياسات التشريعية والسياسات التي تضعها السلطات الحكومية.
- أن تعمل على تخفيف الآثار السلبية التي تتولد من عمليات الإنتاج الخاصة بها.
- الوفاء بكافة الإلتزامات الإجتماعية اتجاه المجتمع.

#### ➤ اتجاه العاملين بها:

- التحديد الواضح لمسؤوليات وسلطات الوظائف الإدارية.
- الإتجاه نحو الزيادة المستمرة في معدلات الأجور والمرتببات لعاملها مع تقديره المستمر لجهودهم.
- اشتراك العاملين في الإدارة.
- توفير مكان مناسب للعمل من حيث النظافة والموصلات و التهوية.
- توفير للعاملين الشعور بالأمن والإستقرار والمركز والمكانة الإجتماعية.

<sup>(1)</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، مبادئ الإدارة العامة ، الرياض ، بط، 1983، ص17.

<sup>(2)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2006 ، ص 32-33.

- تقديم كافة التسهيلات العلاجية والترفيهية والثقافية للعاملين بها.

#### 4- أهمية الإدارة:

- تبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية.
- الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية لمنظمات الأعمال منجهة وللمجتمع من جهة أخرى.
- الإدارة تخلق قيادات واعية التي تحرك التطور الإقتصادي والإجتماعي.
- تعتبر الإدارة المعيار الأساسي لقياس رقي الأمم وتقدمها، فهناك ارتباط وثيق بين الإدارة ومستوى التقدم الأمم.
- إن الإدارة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة من خلال: (1)
- أ- توفير احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة من البيئة.
- ب- تحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع.
- الإدارة مسؤولة أيضا عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة. (2)
- الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال.

#### 5- مدارس الإدارة:

هناك مدارس عدة التي أسهمت في نشأة وتطور الفكر الإداري، ولقد أسهم العلماء بمختلف تخصصاتهم العلمية مجموعة من الدراسات والبحوث كانت تستهدف بصورة أساسية إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية للمنظمات دون إغفال لأهمية العنصر الإنساني في البناء التنظيمي لكافة أنواع المنظمات. (3)

و عليه يمكن تقسيم آراء العلماء إلى:

المدرسة الكلاسيكية.

المدرسة السلوكية.

المدرسة الحديثة .

(1) عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، بط، 1997، ص 22

(2) نفس المرجع، ص 24.

(3) جازية زعتر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

**5-1 المدرسة الكلاسيكية:**

تمثل النظرية الكلاسيكية المحاولات الأولى لوضع أسس ومبادئ عملية التنظيم، حيث كانت بمثابة اللبنة الأولى في إرساء الفكر الإداري. حيث نشأت المدرسة الكلاسيكية "في بداية الثورة الصناعية كان أرباب العمل يمسكون بزمام الأمور يفعلون ما يريدون، ينظرون إلى العمال نظرة تشاؤمية، فهم كسلاء لا بد من مراقبتهم وفي حالة عدم فعاليتهم يتم تعويضهم، فالتحفيز تم حصره في الأجر والتهديد، والتنظيم كان فوضوياً يبحث عن عقلنة."<sup>(1)</sup> ونحن قمنا بذكر مجموعة من هذه النظريات و هي كالتالي:

**5-1-1 مدرسة الإدارة العلمية:****5-1-1-1 فريدريك ونسلو تايلور (Frederick Taylor): (1856-1917)****➤ حياته:**

ولد "تايلور" بولاية فيلادلفيا بأمريكا، كانت وجهته الأولى دراسة القانون، بناء على رغبة أهله، ولكنه اضطر لترك الدراسة بسبب مرض ألم بعينه. وبعد تركه الدراسة عمل تايلور في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات، التحق بعدها بشركة « Midvale Steel Go » لصناعة الصلب. وتدرج "

تايلور" فيها من عامل بسيط حتى أصبح رئيس المهندسين فيها، وكان هذا لمدة ثماني سنوات، وهذا التدرج قد ساعده على فهم شؤون الإنتاج ونفسية العاملين، وعليه قام بعدة أبحاث و دراسات وبناء عليها توصل إلى نظرية سماها ب "نظرية الإدارة العلمية " التي أوردها في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية The Principels of Scientific Management" سنة 1911. لقب أبو الإدارة العلمية. لكن قبل اصدار كتابه وفي سنة 1900 منحه معرض باريس الدولي الميدالية الذهبية لإختراع متعلق بصناعة الصلب، كما عين مدير لجمعية المهندسين الميكانيكية عام 1906، ومنحته جامعة بنسلفانيا درجة الدكتوراة الفخرية في عام 1906، وأصبح من علماء الهندسة والإدارة في عام 1912.<sup>(2)</sup>

**➤ تجاربه:**

لاحظ " تايلور " أثناء عمله في شركة « Midvale Steel Go » أن الإدارة تحمل رؤساء العمل مسؤوليات أكبر من مقدرتهم الفنية، وتتطلب وقت طويل من العمل. لذلك اقترح تنظيم جديد أطلق عليه

<sup>(1)</sup>Laurence Baranski ,Le management éclairé (piloter le changement),Ed d'organisation,Paris,2éme tirage,2001 ,P225 .

<sup>(2)</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ،علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 55.

لفظ التنظيم الوظيفي. وفي هذا التنظيم قتل من استخدام رؤساء العمال، واستعاض عنهم بثمان خبراء وظيفين، وقسمهم إلى مجموعتين تتألف كل مجموعة من أربعة خبراء. تلتزم المجموعة الأولى بالأعمال المكتبية والإدارية مثل: دراسة الوقت، تنظيم التكاليف، اعطاء التعليمات وأوامر العمل. وتلتزم المجموعة الثانية بأعمال الإنتاج كسرعة دوران الآلات والتصليلات والتفتيش. ولكل فرد من هؤلاء الخبراء سلطة مباشرة العمال في مجال تخصصه، وعلى نفس المنوال يعتبر كل عامل مسؤول مسؤولية كاملة أمام كل رئيس من هؤلاء الثمان رؤساء.<sup>(1)</sup>

وانطلق "تايلور" في دراسته الأنشطة التي يقوم بها العمال من فكرة الوقت اللازم لتنفيذ كل عمل من الأعمال وبالاعتماد على شروط محددة من أجل قياس عمل العمال عند استخدامهم للآلات واستهلاكهم للمواد. وقد وجد أن الحد من الإسراف في أوقات العمال الذي ينعكس بدوره على الإسراف في مختلف عناصر الإنتاج يتحقق عن طريق الهندسة على عناصر الإنتاج في المصنع. ويتم ذلك على أساس تحليل الأعمال المختلفة إلى عناصرها الجزئية التي تتكون منها، وتم إعادة تكوينها من جديد على أسس إقتصادية بحتة. وجد مثلا أن كل عمل من الأعمال ( تثبيت برغي في جهاز مثلا) يتكون من عدة الحركات يمكن ملاحظة كل منها وتوقيتها، وبذلك يمكن الإستغناء عن الحركات غير الضرورية ورفع الحركات النافعة ثم تحديد الوقت اللازم النموذجي لتنفيذ كل من هذه الحركات عن طريق ساعة توقيت خاصة Stop Watch وبالتالي العمل بكامله.<sup>(2)</sup> أما فيما يخص التعب الذي يلحق بالعمال بسبب تنفيذ العمل فهو يؤثر على قدراتهم الجسمانية والعقلية وبالتالي تتخفص قدرته الإنتاجية، والواجب إعطاء هذا العامل فترة راحة حتى يستعيد نشاطه ويتابع عمله حسب القواعد المحددة له.

وبناء على ما ذكرناه فإن دراسة تايلور للحركة و الزمن كان عن طريق :

- تقسيم العمل إلى حركات بسيطة.
- استبعاد الحركات غير الضرورية وإبقاء على الحركات الضرورية فقط.
- استخدام ساعة التوقيت حتى يصل إلى الزمن اللازم لأداء كل حركة.
- إعطاء فترات راحة للعامل حتى لا يؤثر على الإنتاجية.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 56-57.

<sup>(2)</sup> هيثم هاشم ، مبادئ الإدارة، مطبعة طربين، دمشق، ط2، 1977-1978، ص 96.

- تدريب العاملين على أداء مختلف العمليات طبقاً للأسلوب الأمثل لأداء كل عملية لتجنب الوقت والجهد الضائع.

وعليه فإن الهدف الأساسي لـ " تاييلور " هو رفع الإنتاجية العامل بأسلوب علمي وعليه استخدم أسلوب يعتمد على التجربة والتحليل. واعتمد على تشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد بزيادة الأجر والحوافز، وعليه اقترح نظام الأجر بالقطعة يعني أن الأجر الذي يتقاضاه العام يكون على حسب الجهد المبذول، الأجر الذي يحصل عليه العامل يزداد مع زيادة عدد الوحدات التي ينتجها إذا هناك علاقة مباشرة بين الجهد المبذول والأجر الذي يتقاضاه العامل. وكان يهدف للوصول إلى طريقة واحدة مثلى للأداء one best way وذلك باستخدام الزمن والحركة لتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي، كذلك تركز على التخصص الدقيق والتدريب.

وبدراسته للحركة والزمن توصل تاييلور إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>(1)</sup>

- زيادة كبيرة في الإنتاج في نفس الفترة الزمنية التي كان يعمل فيها العاملون من قبل.
  - القضاء على الجهود الضائعة للعاملين.
  - محو الإسراف في استخدام المواد والمعدات والأدوات.
- وبناء على التجارب التي قام بها توصل تاييلور إلى مجموعة من المبادئ (مبادئ الإدارة العلمية)

وهي:

- استخدام الأسلوب العلمي القائم على التجارب محل الطرق التقليدية القديمة.
- الفصل بين التخطيط وبين تنفيذ الخطط، حتى يتسنى لكل فرد أن يعمل بأعلى كفاية ممكنة للحصول على الأجر المعادل لعمله. وحمل المديرين مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل وحل مشاكل الإدارة.<sup>(2)</sup> معناه تقسيم العادل للعمل بين الإدارة والعمال، بحيث يقوم كل طرف بالعمل الذي يناسبه.
- الإختيار العلمي للعاملين وتدريبهم وتعليمهم حسب الأساليب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. لأن من قبل العامل هو الذي يختار العمل الذي يقوم به ويدرب نفسه عليه، لأن الإدارة كانت مشغلة بتحسين الآلات وتطويرها.

<sup>(1)</sup>جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>(2)</sup>رضا صاحب أبو حمد آل علي ،سنان كاظم الموسوي ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- تعاون الإدارة مع العاملين لإنجاز الأعمال وفق الطرق العلمية ولضمان إنجاز مختلف الأعمال وتحقيق الأهداف المحددة.
  - من خلال أفكار وأعمال " تاييلور " نلاحظ أنه استعمل الطريقة العلمية في حل مشاكل الإدارة الصناعية وهي اتباع الخطوات التالية: (1)
  - تحديد المشكلة.
  - جمع الحقائق والمعطيات عن المشكلة.
  - تحديد المبادئ أو القوانين القابلة للتطبيق على المشكلة واختيار ما يظهر أنها مسيطرة عليها.
  - تشكيل حلول بديلة.
  - اختيار الحل أو مزيج الحلول الأكثر مناسبة.
  - فحص الحل على عينة لمعرفة النتائج الممكنة.
  - تطبيق الحل على المشكلة.
- **نقد وتقييم آراء تاييلور:**

- أهمل " تاييلور " الفروق الفردية بين العاملين (الفروق الفسيولوجية والنفسية والذهنية )، وهي الفروق هي التي تؤثر على أداء العمل وعلى إنتاجيته.
- أغفل الجوانب الإنسانية للعامل، ونظرت إليه نظرة محدودة كرجل إقتصادي، يتم توجيهه عن طريق الحوافز المادية، دون مراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد كعضو في الجماعة، كما جردت العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- عدم الإهتمام بدراسة أثر البيئة الإقتصادية والاجتماعية ...على أفكار العاملين وسلوكهم وطموحهم ومستويات أدائهم، وأيضا تأثير تلك العوامل على الإنتاجية.(2)

### 5-1-1-2 هنري جانت Henry Gantt: (1861-1919)

وهو من رواد حركة الإدارة العلمية حيث اهتم بزيادة الإنتاجية مثل " تاييلور"، وهذا الإهتمام كان نتيجة عمله مع " تاييلور" بصناعة الحديد والصلب، اتفق مع " تاييلور" في الكثير من نظرياته العلمية إلا أنه اختلف معه في نظريته الإنسانية اتجاه العمال ونادى بضرورة معاملتهم بطريقة إنسانية. حيث وضع أجرا يوميا ثابتا للعامل لتوفير حياة كريمة له يزيد بزيادة إنتاجه كما أكد على رقابة الإنتاج

(1) رفيفة حريش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، بط، 2012، ص94.

(2) جازية زعتر، مرجع سبق ذكره، ص44.

ولهذا "وضع" خريطة "جانت الزمنية" ، وهي من الأدوات الأساسية في جدولة الإنتاج ولازلت مستخدمة بالمنظمات في الوقت الحاضر، تعطي هذه الخريطة للمدراء معلومات عن العمل المجدول تنفيذه خلال فترة زمنية محدودة وما تم تنفيذه والمسؤول عن ذلك.<sup>(1)</sup>

### ➤ أنواع خرائط "جانت":<sup>(2)</sup>

- **خريطة سجل الآلة:** التي توضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة في المصنع، وتبين الوقت الضائع دون استخدام .
  - **خريطة سجل العامل:** التي توضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله، ومقدار الإنتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت، وما يحرزه من تقدم، حتى يمكن للإدارة متاعاة أداء العمل وتشجيعه على إتمام العمل في الزمن المحدد.
  - **خريطة التصميم:** وهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها، بغرض متابعة تنفيذ العمليات التي تتأخر عن موعدها، حتى لا تتأخر بقية المراحل المترتبة على تلك العملية.
  - **خريطة تقدم العمل:** وهي عبارة عن لوحة توضح مركز العمليات التي يؤديها جميع العاملين والعمليات التي تختص بها كل آلة على حدة، حتى يتعرف المدير بمجرد النظر إلى اللوحة على ما تم إنجازه من أوامر التشغيل ويستطيع متابعة العمل بسهولة.
- أهم النتائج التي توصل إليها "جانت" هي:
- ابتكر كما ذكرنا عدد من الخرائط التي تساعد المديرين من إحكام الرقابة على تنفيذ الخطط المطلوب تنفيذها، وتساعد على قياس كمية الإنتاج وتكلفتها.
  - وضع نظام ثابت للأجور عكس "ثابور"، حيث أنه شجع العمال على تجاوز المستوى اليومي للإنتاج، وبذلك يحصل العامل على مكافأة إضافية.
  - أكد "جانت" أن الإدارة لها وظيفة اجتماعية، حيث إنها تهتم برفع مستويات المعيشة للعاملين، وتحقيق النمو الإقتصادي والاجتماعي في المجتمع من خلال القيام بوظائفها المختلفة، التي

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1997، ص 38-39.

<sup>(2)</sup> جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره ص46-47.

تؤدي إلى تقديم السلع والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد في المجتمع، وأيضا من خلال القيام بمسؤوليتها الإجتماعية.<sup>(1)</sup>

**Frank et Lilian Galbreth جليان ولييان 3-1-1-5 فرنك**

**(1972-1878)(1924-1868)**

كان "فرنك" مهندسا يهتم بشؤون البناء أما زوجته "ليليان" فكانت عالمة نف، وقد اهتمتا معا بعلم تفرع عن دراسات "تايلور" واهتماماته وأسمياه باسم دراسة الزمن والحركة، حيث قسما الأعمال إلى نشاطات والنشاط إلى حركات أساسية معينة وضرورية لتأدية ذلك النشاط بشكل فعال وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت وأطلقا على كل حركة أساسية اسم "ثيربليج *Therblig*" وهو عكس اسم عائلتهما واستطاعا أن يحددا لكل ثيلربج زما وأن يوصفا الحركات الضرورية لكل نشاط كما استطاعا أن يحددا الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من النشاطات وأن يدربا العمال على أدائها بهدف رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق حذف الحركات الزائدة ومحاولة التقيد بالزمن للقيام بكل حركة من الحركات الضرورية.<sup>(2)</sup> بحيث أن عمل "فرنك" في مجال البناء سمح له من معرفة العامل المنتج من العامل غير المنتج، ويتوقف ذلك على حسب الحركات التي يؤديها للحصول على الطوب. وعليه يمكن تلخص دراسة "فرنك و ليليان جليبرث" إلى مايلي:

- طبقا للأسلوب العلمي على الطريقة التي تستخدم لأداء العمل، وبذلك ساهما في التوصل إلى الطريقة المثلى للأداء. حيث أنه قام بإستخدام آلة تصوير خاصة واستعان بالساعة الزمنية لحساب الوقت الذي يستغرقه العامل في كل حركة، واستطاع أن يختصر الكثير من الحركات ويعدل الأخرى، وبذلك توصل إلى زيادة انتاجية العمال بما يعادل ثلاثة أضعاف مقارنة بما كانت عليه من قبل وهذا نتيجة تخفيض الحركات غير الضرورية بنسبة 70%.
- اهتم بالتصميم الداخلي للمصنع من حيث المكان الأمثل لوضع الأدوات والعمال بالشكل الذي يحقق الإقتصادي للمصنع.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> نفس المرجع ، ص 47.

<sup>(2)</sup> رضا صاحب أبو محمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>(3)</sup> جازية زعتر، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

- ابتكر جدول يوضح تسلسل خطوات العمل وفقا لمرحلة المختلفة، يتمكن المدير من خلاله من معرفة ما تم إنجازه وما لم يتم، حتى يتمكن من متابعة دقة تنفيذ مختلف الأعمال، وإنها تتم في المواعيد المحددة.(1)

### 5-1-2 نظرية العملية الإدارية :

#### 5-1-2-1 هنري فايول Henry Fayol (1841-1925)

##### ➤ حياته:

ولد " هنري فايول" سنة 1841 وتخرج كمهندس تعدين سنة 1860 حيث عمل شركة لمناجم الفحم بفرنسا سنة 1880، وصل إلى مركز مدير الشركة وهي على وشك الإفلاس، ولكن بعد ثلاثين عاما من تولي إدارة الشركة تقاعد وهي في أعلى درجات النجاح، فقد ساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة، وبفضل شخصيته كمدير، وقد اشتهر "فايول" بمبادئه الأربعة عشر للإدارة و أيضا بمساهماته بكتابه المعروف بعنوان "الإدارة العامة و الصناعية *Administration gènèral et industrielle*" سنة 1916، والذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير، وكذلك مبادئ الإدارة.(2)

بحيث ظهرت أفكار " فايول" في نفس الفترة التي ظهرت فيها أفكار " تايلور"، غير أن فايول بدأ دراسته بالجهات العليا ثم انتقل إلى المستويات الدنيا على عكس " تايلور" الذي كان بدأ دراسته بالمستويات الدنيا ثم انتقل إلى المستويات العليا. ولكن كليهما ركز اهتمامه حول العنصر البشري واعتبره مفتاح النجاح الأول. وقد قسم فايول نشاطات المشروع الصناعي إلى ستة أوجه، وأن كل وجه يتكون من مجموعة من النشاطات. وهذه الأوجه الستة كالتالي:

- النشاطات الفنية: وهي النشاطات التي تشمل عمليات الإنتاج للسلع والخدمات وتحويل عناصر الإنتاج إلى سلع وخدمات.
- النشاطات التجارية: وتشمل عمليات البيع والشراء.
- النشاطات المالية: و تشمل تأمين رأس مال واستخدامه بأحسن الطرق.
- النشاط المحاسبي: وتشمل الأنشطة المتعلقة بحساب وتدوين التكاليف، كالقيام بالجرد وإعداد الميزانية.

(1) نفس المرجع، ص 46.

(2) رقيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

- النشاطات التأمينية: تستهدف حماية الممتلكات والأفراد.  
 - النشاطات الإدارية: وتشمل التخطيط والتنظيم والتسيق والرقابة.  
 ويرى "فايول" أن هذه النشاطات موجودة في مختلف الأعمال مهما كانت المشروعات التي تقع فيها ومهما كانت المميزات التي تتصف بها هذه المشروعات. كما لاحظ أن المجموعات الخمس الأولى من هذه النشاطات معروفة جيداً ولا تتطلب دراسات جديدة، وأما المجموعة الأخيرة، وهي مجموعة النشاطات الإدارية، فإنها بحاجة إلى جهود جديدة لدراستها وتحليلها بشكل واسع وعميق ولذلك خصص لها القسم الأكبر من كتابه الذي نشره.<sup>(1)</sup>

وقد حدد "فايول" المواصفات الواجب توافرها في المدير كمايلي: <sup>(2)</sup>

صفات جسمانية: كالصحة والقوة والحيوية.

صفات عقلية: كالقدرة على الفهم والتقدير والتبصير وإدراك الأمور بشكل سليم.

صفات فنية: تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي لازم لحسن أداء الوظيفة.

صفات ثقافية: تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يختص بنشاط المنظمة.

صفات تتعلق بالخبرة والتجربة: وهي ما يكتسبه الإداري خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة وناجحة.

وقد أكد "فايول" على أهمية الخبرة الفنية والكفاية الإدارية، حيث أوضح أن كلما ارتفع العامل أو

المدير في السلم الإداري نحو الأعلى كلما زادت أهمية القدرة الإدارية وقلت القدرة الفنية، والعكس

صحيح في المستويات الدنيا.

#### ➤ المبادئ الإدارية:

وجد "فايول" أن الإدارة تقوم على مجموعة من المبادئ لكنه ميز عن طريق تجاربه العلمية

وعملية أربعة عشر مبدأً. وصرح أن هذه المبادئ التي ذكرها لا تتصف بالثبات والاستقرار، بل يمكن

أن تتغير وتتطور حسب الظروف وحسب المجالات. وفيمايلي نعرض المبادئ:

**1- تقسيم العمل:** تقسيم العمل بين العمال يؤدي إلى تركيز كل عامل على جزء معين من العمل

وبالتالي تحقيق نتائج جيدة. وهذا المبدأ لا يقتصر على جوانب معينة وإنما يخص كل الوظائف باختلاف

أنواعها.

<sup>(1)</sup> هيثم هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

<sup>(2)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

**2- السلطة و المسؤولية<sup>(1)</sup>** وهي حق في اصدار الأوامر و إلزام الآخرين بها....والسلطة كما يرها فايول هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله والسلطة الشخصية أي من الصفات الشخصية التي يتمتع بها.

- أما المسؤولية (المحاسبة) في رأيه تتبع من السلطة تتبثق عنها ولذا يرى أن السلطة والمسؤولية مترابطتان ويجب أن تسيرا يدا بيد.

**3- النظام:** ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم تجاوز للأوامر، وهذا يتطلب وجود رؤساء قديرين في جميع المستويات.

**4- وحدة إصدار الأوامر:** حيث يتلقى الموظف الأوامر من مصدر واحد سواء الرئيس أو المشرف، فمسؤول واحد وبرنامج واحد لمجموعة عمليات ليكون لها هدف واحد.

**5- وحدة التوجيه:** يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد و خطة واحدة لمجموعة من النشاطات موحدة الهدف، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة الأمر هو أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري ومبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد العاملين.

**6- خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة:** في هذه الحالة أن تكون أهداف المؤسسة فوق أهداف الفرد، وفي حالة تعارضهما مع بعضهما فإن مهمة الإدارة أن توفق بينهما.

**7- المكافأة والتعويض:** لا بد أن تكون الأجور والمكافآت تتناسب مع أعمالهم التي يؤدونها في المؤسسة وبالتالي تحقيق الرضا عن العمل.

**8- المركزية:** يرى "فايول" أنه كلما زادت المركزية كلما أدى ذلك إلى تقليل دور المرؤوس كما أن درجة المركزية تعتمد على طبيعة المنظمة وحجمها.

**9- تدرج السلطة:** معناه تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما انخفض في الهرم الإداري .

**10- الترتيب:**<sup>(2)</sup> كل مجموعة من الأشخاص والمعدات المخصصة للقيام بعمل معين يجب أن توضع في نفس الموقع في المنظمة من أجل تحقيق الكفاءة والتنسيق. ويقسمه فايول إلى:

أ- ترتيب مادي و يشمل ترتيب الأجهزة و المواد و المعدات... إلخ

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي ، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(2) نفس المرجع ، ص 49-50.

ب- ترتيب اجتماعي ويشمل تنظيم العلاقات الإدارية بين العاملين في المنشأة ويقصد به بشكل عام أن يكون هناك مكان معين لكل شيء (شخص) وأن يوضع كل شخص (أو شيء) في مكانه الخاص به.

**11- المساواة:** يعني معاملة العمال بطريقة عادلة و تجنب التحيز في المعاملة.

**12- الإستقرار في العمل:** يرى " فايول " أن الإدارة الناجحة هي التي تحقق هذا المبدأ، لأن الحراك المهني أو تبديل المناصب يكلف المنشأة خسائر كبيرة، وبالتالي على المنشأة أن تضع أحسن الظروف من أجل ضمان بقاء أفرادها.

**13- المبادرة:** حيث يجب على الإدارة أن تتخذ من الخطوات ما يشجع العامل على المبادرة والتي تعني عمل إضافي أو جديد يتم تنفيذه ذاتياً.<sup>(1)</sup>

**14- روح الجماعة:** ويعتبر هذا المبدأ امتداد للمبدأ المتعلق بوحدة القيادة ويقصد منه ضرورة التعاون والاتحاد والتماسك وضرورة الإتصال لتبادل الرأي.<sup>(2)</sup> ويلاحظ أن هذه المبادئ الأربعة عشر غطت عدة جوانب مثل: الفعالية، والتعامل مع الأفراد. وتكلم " فايول " أيضاً عن عناصر الإدارة والتي خصص لها جزء كبير من كتابه، وهو بذلك أول من عالج الإدارة كعملية متكاملة العناصر والوظائف. ويعتبر هذه العناصر ووظائف العمل الإداري التي يقوم المدير بأدائها وهي كالتالي:

أ- **التخطيط:** يعتبر " فايول " التخطيط من أهم الوظائف وأصعبها، ويقصد به " تقدير المستقبل والتحضير له."<sup>(3)</sup> يعني أن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل ولكن يجب أن يأخذ بعين الإعتبار موارد المنشأة وطبيعة العمل وأهميتها في اتجاهات المستقبل. ويجب أن يتميز هذا المخطط بالوحدة والمرونة والاستمرار والدقة. **التنظيم:** حيث قسم فايول التنظيم إلى قسمين: تنظيم مادي وتنظيم اجتماعي للأشخاص. بحيث أنه يتطلب إقامة العلاقات الإنسانية والمادية التي تتفق مع الأهداف والإمكانات الموجودة.

ب- **القيادة:** تساهم في السير الحسن للمنشأة وتسير الأفراد، ويجب أن تتوفر في القيادة السلمية مجموعة من الصفات منها المعرفة الواسعة للمدير بالمرؤوسين الذين يعملون معه، الإلمام بجميع الإتفاقيات التي تعقدها المنشأة والقدوة الحسنة.

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>(2)</sup> هيثم هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>(3)</sup> نفس المرجع، ص 106.

ج- **التنسيق:** يعني تحقيق الإنسجام بين مختلف عناصر النشاط داخل المشروع، ويجب أن يتوافر في التنسيق الجيد مايلي:<sup>(1)</sup>

- لا بد أن تعمل كل إدارة في انسجام تام مع غيرها من الإدارات.
- يجب أن تعرف كل إدارة دورها كاملا والمساعدات التي يمكن أن تقدمها إلى غيرها من الإدارات.
- يلزم تحقيق التناسب في مواعيد جداول العمل للإدارات المختلفة، حتى ضمن تحقيق التكيف مع الظروف المختلفة.
- د- **الرقابة:** هي عبارة عن التأكد من مدى الإلتزام بالخطط والتعليمات لتصحيح الأخطاء وتفاديها مستقبلا، وكشف نقاط القوة وتدعيمها. ويجب أن تشمل الرقابة على كل الأفراد والأعمال المختلفة داخل المشروع.

#### ➤ نقد وتقييم آراء فايول:

- رغم تعدد المبادئ التي وضعها " فايول " ، إلا أنها لم تشمل أجزاء هامة مثل: وضع الأهداف، دوافع العاملين، مما يجعل هذه النظرية تعجز على مواكبة التطورات التي حصلت فيما بعد.
- أهمل " فايول " دور الجماعات غير الرسمية، وتأثير الجوانب الإجتماعية والنفسية في مجال العمل، وعدم إعطاء أهمية للعنصر البشري في التنظيم.

#### 5-1-2-2 جيوليك و ايرويك:

- قد اعتمدا على الدراسات التي أجراها " فايول " . ويمكن تلخيص أهم أفكارهما فيمايلي:
- يتضمن النشاط الإداري مجموعة من العناصر اللازمة لأداء العمل وهي:
  - أ- **التخطيط:** يعني وضع الخطوط العريضة للعمل التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة.
  - ب- **التنظيم:** توضيح حدود السلطة والمسؤولية لمختلف المستويات الإدارية وكذلك التنسيق بين مختلف هذه المستويات من أجل تحقيق الأهداف.

ج- **التوظيف:** وظيفتها واضحة إختيار الأفراد وتدريبهم.

د- **التوجيه:** إصدار الأوامر والتعليمات من أجل تنفيذ الأعمال حسب الخطة الموضوعة.

هـ- **التقارير:** يعني إعلان العاملين بكل ما يحدث في المنشأة عن طريق السجلات والتقارير.

<sup>(1)</sup>جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

و- **الموازنات التخطيطية**: وهي تضمن جميع العمليات المحاسبية من إعداد الميزانيات والموازنات... إلخ بغرض الرقابة على أداء الأعمال<sup>(1)</sup>.

- التأكيد على أهمية الحوانب غير الرسمية في الإدارة.
- حذر كل من " جوليك و ايرويك " من مخاطر استخدام اللجان في عمليات الإدارة المختلفة، لأنها تؤدي إلى ضياع الوقت والتباطؤ في اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم الكفاءة في إنجاز الأعمال.
- أكد الباحثان على أهمية تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل و أيضا أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة و لمسؤولية بالشكل الذي يسمح للعاملين على اتخاذ القرارات في نطاق السلطة الممنوحة لهم. كذلك قام الباحثان بتحديد "نطاق الإشراف" والذي يتأثر بعدة عوامل منها حجم المنظمة، الصفات الشخصية للرئيس.

### **5-1-2-3 أوليفر شيلدون Oliver Sheldon (1894-1951):**

هو رائد من رواد الفكر الإداري الحديث عن طريق مجموعة جديدة من الأفكار عرضها في كتابه **فلسفة الإدارة** " الذي صدر في عام 1923، حيث أنه قام بعدة أبحاث في الإدارة الصناعية التي تناولت تحديد مهمة الإدارة و مسؤولياتها في المنظمة. ونستطيع أن نحدد أهم أفكاره فيمايلي:

- يرى أن الصناعة موجودة في المجتمع لتزويده بالسلع والخدمات التي يحتاج إليها، لذلك لا بد من تقديمها بمستوى جودة مناسب وبأسعار معقولة وبالشكل الذي يساهم في خدمة المجتمع.
- العمل الإداري هو أساس نجاح المنشأة بحيث أنه مستقل عن كل الأعمال الأخرى موجودة في المنشأة، ولا يقل أهمية عن العناصر الأخرى.

الإدارة الصناعية هي وظيفة تحكمها مجموعة من المبادئ تهدف إلى خدمة المجتمع وتمثل

هذه المبادئ فيمايلي:<sup>(2)</sup>

- يجب أن تؤدي جميع السياسات في مجال الصناعة إلى خدمة المجتمع ولا بد من أن توضع تلك السياسات في إطار المعايير الأخلاقية.
- لا بد أن تقوم المنظمة بدورها الأخلاقي في المجتمع من خلال إلزامها الكامل بالمثل والأخلاق العليا وتطبيقها لصالح جميع فئات المجتمع.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع ، ص 48.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع ، ص 49-50.

- تتوقف كفاءة أداء الإدارة على وضوح الإختصاصات في الهيكل التنظيمي، وكذلك وضوح حدود السلطة والمسؤولية وخطوط الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، بالشكل الذي يساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
  - يجب أن تحمل الإدارة طابع إنساني بحت وأن تتحمل مسؤولية انسانية.
  - يرى " شيلدون" من أجل إدارة العنصر الإنساني بشكل فعال لا بد من استخدام الأساليب العلمية في الإدارة، اقترح تطبيق الأفكار التالية:
  - من أجل أن تتخذ الإدارة القرارات المثلى، عليها الإهتمام بالأبحاث والدراسات في مختلف أوجه النشاط المنشأة وتحليل البيانات المتحصل عليها.
  - إعداد دليل واضح بجميع المصطلحات والتعاريف التي تستخدمها الإدارة في مجال العمل، حتى يتمكن العاملون من استخدامها بشكل واضح يساعد على تحقيق الأهداف.(1)
  - إجراء مراجعة مستمرة للأهداف التي تحددها الإدارة وذلك بغرض التحقق من تنفيذها، وكذلك الوقوف على أسباب الإخلاق أو الفشل في تحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات الكفيلة التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة.(2)
  - يرى " شيلدون" أن العمل الإداري يتوزع إلى ثلاثة عناصر وهي كالتالي:
  - الإدارة العليا ويعبر عنها ب( Administration): هي التي تضع التخطيط للمنشأة بكاملها.
  - الجهاز الإداري التنفيذي ويعبر عنه (Organization): تتسع مهامه لتشمل القيام بالوظائف المختلفة من بيع وشراء ونتاج وذلك حسب الخطط المقررة من قبل الإدارة العليا.
  - التنظيم (Management): مهمته تهيئة عناصر الإنتاج المختلفة من جهاز فني ومواد عمل وعنصر بشري و اعداد للعمل بشكل متناسق.
- نقد المدرسة الكلاسيكية :
- اعتبرت هذه المدرسة التنظيم كنسقا مغلقا متجاهلة بذلك الظروف المحيطة.
  - تجاهلت الجماعات غير الرسمية، رغم أهمية هذه الأخيرة و تأثيرها في اتجاهات العاملين.
  - أنكرت حق الأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية.

(1) نفس المرجع ، ص50.

(2) نفس المرجع، ص50.

- إن المتخصص للنظريات الكلاسيكية يجد أنها تؤدي إلى الجمود وفقدان القدرة على الابتكار والإبداع، وتكمن مظاهر الجمود في المبالغة في التنظيم وعدم المرونة في توزيع الأفراد ومنع تكيف التنظيم مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية.<sup>(1)</sup>

### 5-2 المدرسة السلوكية:

ترتكز اهتمامات المدرسة السلوكية بدراسة الجوانب الإنسانية سواءا كانت النفسية للفرد أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي. باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية. وقد كان لهذه النظرية ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، منها علم النفس وهو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة وهناك عدة فروع ساهمت فيه منها علم النفس الاجتماعي، علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الإنسان في علاقته بالبيئة التي تحيط به بعنصرها الإنساني والطبيعي ويرتكز أيضا على دراسة العلاقات الاجتماعية، علم دراسة الإنسان الذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في المجتمع. وقد درسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعيا وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل. وسوف نذكر مجموعة من النظريات التي تندرج ضمن هذه المدرسة.

### 5-2-1 جورج التون مايو George Elton Mayo (1880-1949) - مدرسة

#### العلاقات الإنسانية -

لا يمكن لأي باحث يتطرق إلى المدرسة السلوكية دون الرجوع إلى حركة العلاقات الإنسانية التي كانت بمثابة المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة.

يعتبر العالم " التون مايو" أحد رواد هذه الحركة أوالمدرسة، ولقد اهتم "مايو" بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين، وانتقد "مايو" آراء "تايلور" التي ترى أن الحافز الإقتصادي هو أهم حافز للإنتاج ، أما " مايو" يعتقد أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيرا على الإنتاجية من العوامل المادية، ويؤكد كذلك على أهمية اشراك العامل في صياغة وتنظيم العمل وادارته.

ولقد اتصفت دراسات " التون مايو" بالطابع الإنساني والإهتمام بالظروف المحيطة بالعمل بحيث يعمل على توفير مناخ ملائم يساعد العاملين على الإنتاج، وأوضح أن العاملين يميلون إلى تكوين

(1)أسعد عيد مرسي بدر، مرجع سبق ذكره، ص 153.

جماعات وتنظيمات غير رسمية لكي يوفروا لأنفسهم مناخا يتصف بالتعاون والصدقة التي يفتقدونها في مجتمعات العمل الرسمية، وكان يؤمن بأهمية الجوانب المعنوية في تحقيق هدف زيادة الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

➤ تجارب التون مايو و زملاؤه:

قام " مايو Mayo"، " روتلز برجر Rothlis Berger"، "ديكسون Disckson"، "وارنر Warner"، في الفترة الممتدة من 1927-1932 بتجارب في مصانع شركة " وسترن الكتريك Western Electric " ب " هاوثرون" في ضاحية من ضواحي "شيكاغو" في الولايات المتحدة الأمريكية". وكان هدف هذه التجارب أو الدراسات في المرحلة الأولى هو تحديد تأثير الظروف الفيزيقية للعمل على الإنتاجية، لتتوسع فيما بعد إلى دراسة تأثير جماعات العمل، الروح المعنوية والقيم والإنتاجات والدافعية. وبينت نتائج التجارب إلى أهمية دراسة النواحي الإنسانية للعاملين وأثرها على زيادة الإنتاجية. وكذلك تأثير جماعات العمل غير الرسمية ومستويات الإشراف والاتصال، مما أدى إلى اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في زيادة الإنتاج. ونشرت نتائج الدراسة في كتاب بعنوان "الإدارة و العامل " سنة 1939.

ومن العوامل التي ساهمت في ظهور الحركة العلاقات الإنسانية هي كالتالي:

- نتيجة لتدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية واعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي شغلت اهتمامات كل من أصحاب هذه المؤسسات و الطبقات العاملة.
- ظهور الحركات النقابية.
- زيادة ثقافة العمل، وارتفاع المستوى المعيشي.
- تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية.

ومن أهم التجارب التي أجراها العالم التون مايو و زملاءه مايلي:

➤ تجربة الأضاءة:

تهدف هذه التجربة إلى أن هناك علاقة بين شدة الإضاءة وزيادة الإنتاج، ويمكننا نتلخيص خطوات

هذه التجربة في:

- أ- قسم " مايو" العاملين إلى مجموعتين، المجموعة الأولى: تتكون من عاملين تربطهم علاقات إنسانية طيبة، والمجموعة الثانية عكس الأولى لاتتوافر على علاقات طيبة.
- ب- تأثير شدة الإضاءة على إنتاجية العاملين، حيث قام بتغيير شدة الإضاءة في المجموعتين.

<sup>(1)</sup>جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

ج- توصل الدراسة إلى أن المجموعة الأولى أين توجد علاقة طيبة بين العاملين، استمرت في الإنتاج بنفس المعدلات على رغم من انخفاض شدة الإضاءة، ولم يتوقف الإنتاج إلا مع انعدام الرؤية تماما.

د- توصلت الدراسة إلى أن ارتفاع الروح المعنوية والاهتمام بالنواحي الإنسانية للعاملين يؤثران في إنتاجية العاملين أكثر من العوامل المادية ( شدة الإضاءة )<sup>(1)</sup>

#### ➤ تجربة فترات الراحة:

تتلخص هذه التجربة في اختبار أثر الصداقة واهتمام الإدارة بالعاملين على زيادة الإنتاج وتتلخص هذه التجربة فيمايلي:

- أ- قسم العاملات إلى مجموعتين حيث أن المجموعة الأولى تربط بين العاملات علاقة صداقة.
- ب- وضع المجموعة الأولى في مكان مستقل وأشعرهن باهتمام الإدارة بهن، أما المجموعة الثانية بقيت تعمل مع باقي العاملات في المصنع.
- ج- أظهرت نتائج الدراسة في المجموعة الأولى زيادة إنتاجية العاملات بشكل ملحوظ، وهذا كان بسبب شعورهن بأنهن محل اهتمام من طرف الإدارة.
- د- أكدت الدراسة أن هناك علاقة بين النواحي النفسية للعاملين وزيادة الإنتاجية.

#### ➤ تجربة الأجور:

استهدفت هذه الدراسة إلى اختبار الإفتراض القائل بأن العامل المادي ( الأجور ) هو الحافز الوحيد الذي يشجع العاملين على بذل الجهد، و أثبتت هذه التجربة أن الأجور ليست الدافع الوحيد للإنتاج إذ أن الأجر يرتبط بالعوامل النفسية و الإجتماعية للعاملين.<sup>(2)</sup> أهم النتائج التي توصل إليها "مايو" وزملاؤه مايلي:

- أن المنشأ نظام إجتماعي، وهو الذي يحدد أدوار ومعايير سلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.
- تؤثر تصرفات الإدارة على سلوك العاملين تأثيرا إيجابيا أو سلبيا مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج أو خفضه.

(1) نفس المرجع ، ص 55.

(2) نفس المرجع، ص 55.

- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات. وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.(1)
- ضرورة اهتمام بالعوامل الإنسانية للعاملين باعتبارهم أهم عنصر في العملية الإنسانية.
- ليس للحافز المادي الدور الأساسي في التأثير على الإنتاجية بل العوامل النفسية والعاطفية.
- وقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتضيف وظائف أخرى إلى تسيير الموارد البشرية في التنظيمات، تتمثل في:(2)
- علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الإجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والإتحاديات المهنية.
- السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسمياً ونفسياً في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاط.

### 5-2-2 ماري باركر فولت (1868-1932) M.P.Follett

تعتبر "ماري فولت" من العلماء الأوائل الذين اهتموا بدراسة الإدارة باعتبارها نشاط انساني يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين مجموعة من البشر، هؤلاء الأفراد لا بد من معاملتهم بطريقة إنسانية تضمن إشباع حاجاتهم وأهدافهم المختلفة وهذا بدوره سوف يشجعهم على تحقيق أهداف المنظمة.(3) وترى أيضا أن الفرد لا يجد نفسه إلا ضمن جماعة التي ينتمي إليها وعليه فإن التكامل بين الأفراد هو حل لجميع المشاكل لذلك يجب على الإدارة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة بحيث تكون السلطة بالمشاركة مع العاملين وليست قوة تضغط بها عليهم.

#### ➤ أهم أفكارها:

- إطاعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس المدير.
- يجب أن تكون القيادة مبنية على التأثير المتبادل بين المدير والمرؤوسين وليس على القوة، معناه يفوض المدير السلطة حتى ينمي قدرات مرؤوسيه ويشجعهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ مختلف الأعمال.

(1) رضا صاحب أبوحمدة آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

(2) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، داروائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002، ص 43.

(3) جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- يجب أن تسود روح التعاون بين المدير ومرؤوسيه وعلى القائد أن يتحلى بسمات سلوكية وشخصية كالقدوة الحسنة والمعاملة الإنسانية للعاملين حتى يشعر هؤلاء بالرضا الوظيفي.
- ينبغي على المنظمة أن تكون لها نظرة شاملة لتشجيع العمل الجماعي لتفادي المشكلات التي تواجهها.
- اقترحت " فيوليت" الطريقة المثلى لإدارة الصراع الذي قد ينشأ بين العاملين نتيجة لأختلاف وجهات النظر أو الأهداف الشخصية لهم وأفادت بأنه لا بد من الإستماع إلى جميع آراء الأطراف المشتركة في النزاع، ومحاولة التوفيق بين تلك الآراء لتحقيق التكامل بينها بالشكل الذي يضمن المصلحة العامة للمنظمة في اطار مبدأ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية.(1)

### 5-2-3 إبراهيم ماسلو Abraham Maslow (1908-1970)

- كان " ماسلو" عالم نفسي أمريكي يعالج المرضى، وقد لاحظ أن معظم مشكلات مرضاه تنبع عادة من عدم قدراتهم على إشباع حاجاتهم الشخصية. ومن ثم فقد بذل جهوداً كبيرة في دراسة وتحليل الحاجات الإنسانية وسعي إلى ترتيبها في شكل متدرج اشتهر بعد ذلك بهرم "ماسلو".(2)
- وهو من أهم المنظرين السلوكيين، حيث قام بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في مجال الدوافع الإنسانية، حاول أن يصيغ نسفا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. وتقوم هذه النظرية على أربعة افتراضات وهي:(3)
- إن في ذات كل فرد هناك مجموعة من الحاجات المتداخلة والمعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها.
  - إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك وبالتالي يتم الإنتقال إلى محاولة الاشباع لحاجة أخرى.
  - يفترض " ماسلو" أنه يتم أولاً الاشباع الكافي للحاجات الموجودة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هناك أي إلحاح بضرورة الاشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه.

(1) نفس المرجع ، ص 57.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(3) Nicole Albert ,Diriger et Motiver(art et pratique du management),Ed d'organisation,2ème édition,Paris,2002,PP19-20.

- باعتبار أن الحاجات العليا ترتبط بالجانب الإجتماعي للفرد وما تتسم به من تنوع و تداخل، فطرق اشباعها تتعدد وتتجاوز طرق اشباعها الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية والتي تكون عادة محددة وسهلة الاشباع.

وعليه وضع " ماسلو " حاجات الإنسان في صورة مدرج ليبرهن أن تلك الحاجات تلح على الإنسان حتى يشبعها ثم ينتقل إلى الحاجة التي تليها ، وهي كالتالي:

#### ➤ الحاجات الفسيولوجية:

وهي تتمثل في الحاجات التي تضمن بقاء الإنسان حيا ،يعني الضروريات مثل: المأكل، الملابس، المسكن، النوم، الراحة.... إلخ من ضروريات الحياة. وفي التنظيمات تشبع هذه الحاجات بالأجر الكافي وظروف العمل الملائمة.

#### ➤ حاجات الأمن:

الإنسان في حاجة للشعور بالأمان والحماية من المخاطر سواء المادية أو الصحية، وفي التنظيمات تشبع هذه الحاجة عن طريق توفير ظروف العمل الملائمة والإستقرار الوظيفي والتأمينات المختلفة. ويؤثر الشعور بالأمان على السلوك الإنساني تأثيرا كبيرا فكلما إزداد الشعور بالأمان، استقرت حالته النفسية و تطلع إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى في مدرج ماسلو.(1)

#### ➤ الحاجات الإجتماعية:

الإنسان إجتماعي بطبعه، حيث يرغب في أن يكون عضو في جماعة وتكوين صداقات، وفي مجال العمل يمكن اشباع هذه الحاجة عن طريق تنمية روح الفريق وتشجيع الاتصال وتوفير مناخ عمل جيد، وسيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف الجيدة يمكنها أن تؤثر على اشباع هذه الحاجة.

#### ➤ الحاجة إلى التقدير والمكانة:

"تتمثل حاجات التقدير في تأكيد شعور الإنسان بالثقة في نفسه و اعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس." (2) فالإنسان يحتاج أن يشعر بالثقة والمركز الإجتماعي وأيضا أن يشعر بقيمته و كفاءته من ناحية الشخصية وإلى رؤية هذا الإحترام في عيون الآخرين. أما في مجال العمل يمكن اشباع هذه

(1)جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

(2)جمال الدين الغزوي ، مهارات الممارسة في العمل الإجتماعي ، مطبعة الإشعاع الفنية ، القاهرة ، 2001، ص 74.

الحاجة عن طريق السلطات التي يتمتع بها، المركز الوظيفي، والإعتراف بالإنجازات وتكليف الأفراد بأنشطة فعلية، المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة.

### ➤ الحاجة إلى تحقيق الذات:

وهي ترتبط بالحاجات العليا للذات، وتطلعات الإنسان لأنه يحتاج أن يشعر بأهميته وبوجوده عضوا قويا وله قدرة التأثير في الآخرين. وأن هذه الحاجة تختلف من فرد إلى آخر، وعليه يقول ماسلو: "هي التطبيع أن يكون الشخص كل ما يكون عليه."<sup>(1)</sup> وهي مقترنة بميل الفرد إلى تطوير قدراته والبحث عن الفرص، التي تجعل منه مبدعا وقادرا على الابتكار والوصول إلى تحقيق ما يطمح إليه.

### ➤ نقد نظرية "ماسلو":

- تفترض النظرية ترتيبا تدريجيا للحاجات، إلا أن الناس تختلف في ترتيب الحاجات، فمثلا الشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة لتحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الإجتماعية.
- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معنية بالرغم من أنه تم إشباعها، وهذا عكس ما افترضته نظرية "ماسلو" أن إشباع حاجة معينة يتم انتقال مباشرة إلى الحاجة أعلاه لإشباعها.
- لم تحدد النظرية حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها، بل افترضت أن هناك إشباع دون تحديد مقداره.
- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، لكن في الواقع يمكن أن نشبع عدة حاجات في نفس الوقت.

(1) فؤاد الشيخ السالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الشرق الأوسط للطباعة، الأردن، ط5، 1995، ص139.

شكل رقم (05): يبين سلم الحاجات " ماسلو "



المصدر: من اعداد الباحثة.

#### 5-2-4 دوجلاس ماكريجور Douglas McGregor : (نظرية X و نظرية Y):

يعتبر دوجلاس ماكريجور " هو أستاذ في معهد "ماساشوس للتكنولوجيا" في "بوسطن"، من أبرز العلماء الذين يؤمنون بأهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل، ووضع نظرية أسماها "الفلسفة الإدارية" وهي التي تقوم على أن كل عمل إداري في المنظمة يرتكز على نظرية تنظيمية معينة. ودرس أيضا أنماط القيادة الإدارية في مجال العمل للوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. قام بالعديد من الأبحاث والدراسات وخلص في النهاية إلى الإفتراضات التي شكلت (نظرية X و نظرية Y) التي تبين أسباب الاختلافات في السلوك الإنتاجي للعاملين في المنظمة، وكذلك تأثير الأنماط القيادية.

لقد أطلق "ماكريجور" على الإدارة العلمية (ثايلور) نظرية X، فيما أسمى نظرية معاكسة لها بنظرية Y المعتمدة على العلوم السلوكية.<sup>(1)</sup> ويمكننا أن نقدم شرح لهذه النظرية كالتالي:

➤ **نظرية X** : وتتمثل هذه النظرية في:

- أن الإنسان كسول بطبعه، ويكره العمل ويحاول تفاديه. لذلك لا بد من استعمال كافة الأساليب التي تجبره على العمل، وأن يخضع للرقابة وتخويله بالعقاب لغرض دفعه للأداء ولتحقيق أهداف المنظمة.

(1) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة أعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، بط، 1999، ص37.

- يكره الإنسان المسؤولية ويفضل أن يكون مقادا، لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان.<sup>(1)</sup>
  - الحافز الأساسي للعمل هو الأجر.
- ويتبين لنا أن المدير في أي منظمة والذي تتفق آرائه مع افتراضات النظرية X، لا بد أن يتصف بالصرامة والقوة واستخدام أساليب الضغط والرقابة اللصيقة والتهديد بالعقاب، من أجل الحصول الأهداف التي حددها. لكن هذه الافتراضات سوف تؤثر على مستوى رضا الوظيفي للعامل وبالتالي تتعكسا سلبا على المنظمة.

#### ➤ نظرية Y: وتتمثل هذه النظرية في:

- الإنسان بطبعه يحب العمل، وله الرغبة في تحمل المسؤولية، ويسعى إلى إشباع حاجاته المختلفة عن طريق بذل المزيد من الجهد.
  - تستطيع الإدارة أن تثق في العاملين، وتقوم بتوزيع المسؤوليات المختلفة عليهم لأنهم يتحلون بالثقة والإعتماد على النفس.<sup>(2)</sup>
  - العامل له القدرة على التطور والإبداع و الابتكار، اذا ما أعطيت له الفرصة لذلك، والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع العامل إلى العمل.
  - الإلتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات.<sup>(3)</sup>
- ويتبين لنا من افتراضات النظرية Y أن المدير الذي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل فإنه سوف ينظر إلى العاملين نظرة إيجابية، فهي تعتمد على أسلوب الثقة المتبادلة.

#### 5-2-5 شيستر برنارد *Chester Bernard (1887-1961)*:

عمل "برنارد" في القسم الإحصائي بشركة الإتصالات الأمريكية عام 1927 بعد فشله في دراسة الإقتصاد في "هارفارد". وله كتاب تحت عنوان "وظائف المدير" سنة 1938.

ويعتبر من الأوائل الذين أكدوا أهمية استخدام العلوم النفسية وعلم الإجتماع والفلسفة في دراسة سلوك المديرين والعاملين في المنظمات المختلفة. وتعد الدراسات التي قام بها حول مفهوم التنظيم غير الرسمي من أهم درساته، حيث أكد أن التنظيم غير الرسمي موجود في أي تنظيم رسمي. وأن التنظيم

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 37.

<sup>(2)</sup> جازية زعتر ، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

<sup>(3)</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

غير الرسمي يشمل على جماعات تكونت نتيجة للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وعلى التنظيم الرسمي كسبه وتوجيهه لخدمة التنظيم.

وإسهما آخر لـ"برنارد" يعد من العناصر الجوهرية في التنظيم ذلك المتعلق بنظرية قبول السلطة، حيث أن الأفراد يتلقون الأوامر والتعليمات ويلتزمون بها ما دامت تحقق لهم الفوائد والعوائد الإيجابية، ولهذا فعلى المديرين أن يتسموا بالمهارة والقدرة لكسب ثقة المرؤوسين لأن قبولهم للسلطة هو المحرك الأساسي لنجاح التنظيم وتحقيق كفاءته.<sup>(1)</sup>

ويرى أن للمدير الدور الأساسي في نجاح المنظمة، ويستطيع أن يحقق ذلك عن طريق قيامه بمجموعة من الوظائف الأساسية وهي كالتالي:

#### أ- العناية بأساليب الإتصال:

الإهتمام بسلامة خطوط الإتصال بمختلف أنواعه في المنظمة، سواء الإتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل ويتمثل في الأوامر والتعليمات أي من الرئيس إلى المرؤوسين، أما النوع الثاني من الإتصالات هو الصاعد من الأسفل إلى الأعلى ويتمثل في الإقتراحات والشكاوي أي من المرؤوسين إلى الرئيس، وفيما يخص النوع الثالث هو الأفقي يعني بين نفس المستويات الإدارية. ولقد أوضح "برنارد" أن دقة الاتصالات تعتمد على الإختيار الجيد للعاملين واستعمال أسلوب الجزاء والعقاب وذلك لضمان كفاءة أداء العمل في التنظيم.

#### ب- تنمية مهارات العاملين في المنظمة:

ضرورة تنمية مهارات العاملين في مختلف المستويات في المنظمة، وعليه لابد من استخدام عدة وسائل التي تضمن تدريب وتطوير العاملين بالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء، وأيضاً لابد أن يستجيب العاملين للتطور عن طريق تحفيزهم، وتوفير ظروف العمل المناسبة التي تشجع على تحقيق التعاون بين الأفراد وتدعيم الولاء والانتماء للمنظمة.

#### ج- التحديد الواضح لأهداف التنظيم:

أكد على أهمية تحديد أهداف التنظيم حتى يتسنى لكل مستوى إداري في المنظمة أن يتعرف على دوره في تحقيق تلك الأهداف، ولابد أن يكون هناك تفويض السلطة من أجل السرعة في تحقيق الأهداف. ولابد أن يكون هناك نظام للتغذية العكسية يسمح بمعرفة أي مشكل يمكن أن يواجهه الأفراد

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

أثناء العمل ويعيق تحقيق الأهداف، وهن تتدخل الإدارة من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تضمن سير الخطة وفقا للأهداف المحددة مسبقا.

### 5-2-6 هيربرت سيمون H. SIMON:

إن أفكاره لا تختلف كثيرا عن "بارنارد شيبستر" بل كثيرا ما تعتبر توسعا فيها ... أن العمل الإداري يتحقق من خلال اعتبار الانسان الذي يعمل داخل المشروع هو اجتماعي بطبعه، وبالتالي فإن تصرفات الإدارة يجب أن تبنى على هذا الأساس وأن تستوحي أفكارها من خلال هذه النظرة. ولهذا لم يقبل بوجود مبادئ للإدارة عامة التطبيق كما قال "فايول" ورفض فكرة الإدارة العلمية التي تطبق في كل المشروعات التي نادى بها "تايلور" ويعود سبب ذلك إلى أن الانسان الذي يشكل محور الإدارة الأساسي يقع تحت تأثير مؤثرات متعددة تتصف بعدم الثبات والإستقرار، إلا أن الإدارة يجب أن تلاحظها كلها وأن تحقق بينها التوازن الضروري.<sup>(1)</sup>

ويرى أن الإدارة ماهي إلا عملية اتخاذ القرارات في مختلف أوجه النشاط، وهي عملية مستمرة لا بد من تظافر الجهود من أجل تحقيق الأهداف. وأيضا هي مهمة رئيسية للمدير داخل المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية.

#### ➤ أهم أفكار "سيمون" كالتالي:

- استعانة المدير بعلم الرياضيات والإقتصاد كأدوات تساعده على اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

- إن اتخاذ القرار السليم يتطلب مجموعة من الخطوات:

أ- التعرف على المشكلة و تحديدها بدقة.

ب- جمع البيانات الخاصة بالمشكلة .

ج- تحليل البيانات .

د- وضع الحلول البديلة لحل المشكلة.

هـ- اختيار البديل الأمثل.

و- متابعة الحل الذي تم اختياره للحكم على مدى سلامة عملية اتخاذ القرار.

➤ إن القرارات التي يمكن أن يتخذها المدير تنقسم إلى أنواع التالية:

<sup>(1)</sup> هيثم هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص 118.

أ- **القرارات الوسيطة:** وهي القرارات التي تتبع من القرار الأساسي، عندما يفوض المدير أحد المرؤوسين لتنفيذ عمل معين وفقا لتعليمات محددة، وعند تنفيذه يقوم المرؤوس باتخاذ قرار وسيط حتى تتفادى المنظمة وقوع خسائر، وعلى هذا يعني متخذ القرار يتحمل المسؤولية القرار الوسيط، والذي يكون مخالفا لتعليمات المدير.

ب- **القرارات الإستثنائية:** وهي تلك القرارات التي تتخذ لحسم الخلاف بين المديرين في نفس المستوى الإداري الواحد، مثل: حدوث اختلاف في وجهات نظر مدير الإنتاج ومدير التسويق، والمتعلقة بالمواسفات الواجب توافرها في السلعة المقدمة إلى العملاء، يتطلب الأمر اتخاذ قرار يحسم أمر الخلاف بين المديرين.<sup>(1)</sup>

ج- **القرارات الابتكارية:** وهي القرارات التي تؤدي إلى تغيير سياسة المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية، لكن يقوم بها المدير الذي تكون له أفكار ابتكارية أي له رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

#### ➤ نقد وتقييم المدرسة السلوكية:

قد ساهمت المدرسة السلوكية في تطوير الفكر الإداري، حيث أنها ركزت على العامل الإنساني والجماعة في المنظمة. فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال واتخاذ القرار، تمكن الإدارة من التعرف إلى المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع العاملين وتساعد على تفهم السلوك الإنساني. وعلى رغم من كل هذا إلا أن هناك انتقادات وجهت لهذه المدرسة منها:

- لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة.
- المبالغة في التركيز على حاجات العاملين النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الاجتماعية.
- نظرت النظرية السلوكية إلى التنظيم على اعتباره نسق مغلق، حيث أكد مفهوم العلاقات الإنسانية على المتغيرات التنظيمية الداخلية وتجاهل تغيرات البيئة الخارجية ونظر إلى العمل باعتباره عملية ستاتيكية لا تتغير مع الزمن.

<sup>(1)</sup>جازية زعتر، مرجع سبق ذكره، ص 70.

## 5-3 المدرسة الحديثة :

هي مجموعة من النظريات الحديثة التي اهتمت بدراسة الإدارة، وساهمت بمجهودات إيجابية في دراسة وتحليل العوامل المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف العاملين و المنشأة، ومن هذه النظريات مايلي:

## 5-3-1 نظرية بحوث العمليات (مدرسة علم الإدارة):

نشأت نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية، والتي درست المشاكل العسكرية ومشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع باستخدام الأساليب الكمية. "يقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية، نظرية المبارات، صفوف الإنتظار ونظرية القرارات التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشاكل الإدارية."<sup>(1)</sup>

ويلخص "هارولد كونتز" و "سيريل أودونل" الأسلوب التحليلي لهذه النظرية في الإجابة على التساؤلات التالية:<sup>(2)</sup>

- ماهي طبيعة الوظيفة التي تؤديها المنظمة؟

- ماهو العنصر الأساسي لهذه الوظيفة؟

- ماهو الهيكل أو البناء الوظيفي؟

- ماهي الطريقة التي يتم بها أداء العملية الإدارية؟

وبناء على هذه الأسئلة يتضح لنا أن الإجابة عليها تتطلب تحديد الدقيق لطبيعة الوظائف التي تؤديها المنظمة، حيث أن الأخير - تحديد وظائف المنشأة - يساعد في تحديد أفضل الأساليب لأداء العمل. إذا أن أي غموض في تحديد وظائف المنشأة يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنشأة .  
والتحديد الدقيق لوظيفة المنظمة يتطلب جمع كافة البيانات التي تبين وظيفة المنشأة وأيضاً البناء التنظيمي لها. حتى يستفيد منها القائمين بالعمل، فمثلاً إذا حدث تغيير في المدراء وحل مكانهم مدراء جدد يتمكنون من أداء العمل دون مشاكل.

<sup>(1)</sup>رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>(2)</sup>جازية زعتر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

وتختلف نظرية الإدارة عن مدرسة الإدارة العلمية التي جاء بها "ثايلور" فهي لا تركز على الإنتاج وكفاءة الأفراد والألات بل تهتم بكفاءة الإنجاز عن طريق التخطيط السليم. ولهذا يمكن القول أنها جاءت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالانتاج والكفاءة وعملية التخطيط.

### 5-3-2 نظرية النظم:

وهي تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم "System Theory" التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من هذا القرن ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة.<sup>(1)</sup> تنظر نظرية النظم إلى المنظمة باعتبارها نظام إجتماعي يتكون من مجموعة من النظم الفرعية وهذه الأخير وتؤثر في المنظمة وتتأثر بها. وأن هذه النظم الفرعية ذات علاقة متبادلة حيث أنها تعمل معا لتحقيق هدف واحد. وتتكون المنظمة وفقا لهذه النظرية من:

أ- **المدخلات:** وهي المواد الأولية و المال والموارد البشرية والتكنولوجيا اللازمة، وكل ما يتعلق بالبيانات والمعلومات التي تحتاجها المنظمة.

ب- **العمليات ( عمليات التحويل و التشغيل):** وهي تمثل العمليات الإدارية والفنية والتكنولوجيا المستخدمة التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهي تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة(صناعية، تجارية... إلخ).

ج- **المخرجات:** وتمثل في السلع والخدمات، وكذلك ابتكارات وأفكار جديدة التي تساهم بها المنظمة في خدمة المجتمع، وتحقيق أهداف الملاك والعاملين.

د- **التغذية العكسية:** تمكن التعرف على النتائج المحققة ومدى مساهمتها لما خطط له أثناء اختيار المدخلات، وإذا وجدت انحرافات في المخرجات تعاد دورة التشغيل من خلال التعديل في المدخلات المستخدمة.<sup>(2)</sup>

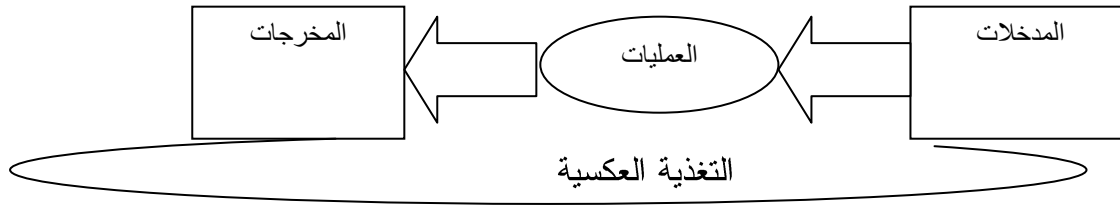
ه- **العوامل البيئية:** تؤثر العوامل والمتغيرات البيئية على سير النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، وتمثل أهمها في القوى الاجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية... وغيرها.<sup>(3)</sup> وتؤكد نظرية النظم على أن المنظمة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة المحيطة به.

<sup>(1)</sup>رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>(2)</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>(3)</sup> نفس المرجع، ص 92.

شكل رقم (06): يبين المكونات الأساسية للمنظمة كمنظومة



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 39.

### 3-3-5 المدرسة الظرفية في الإدارة (المدخل الموقفي):

تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاها حديثا في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنشآت وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنشأة.<sup>(1)</sup>

وهذه المدخل الموقفي قد تأثر بمدخلين فرعيين هما: أسلوب الحالات والأسلوب العام والشامل. حيث أنه يبني مدخل الحالات على أساس أن كل حالة تمثل وضعا فريدا وموقفا متميزا عن غيره من المواقف. أما الأسلوب العام فيؤسس على أن هناك طريقة واحدة هي الأفضل و يجب اتباعها.<sup>(2)</sup> ازداد الاهتمام بهذه النظرية في السبعينات حيث تعددت الدراسات والأبحاث فيها. وأكدت الدراسات تأثير وأهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وغيرها من المتغيرات على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة. وأن هذه النظرية تفيد المؤسسات التي تعيش في بيئة معقدة وتتسم ظروفها بالتغير المستمر، وأن ليس هناك منهج إداري يلائم كافة المؤسسات أو حتى نفس المؤسسة، لأن لكل حالة منهج و أسلوب الذي يتلائم معها.

### 3-3-5-4 نظرية الإدارة بالإنجازات:

هي من الإتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، ولقد وضع "بيتر دركر *Peter Druker*" فكرة الإدارة بالإنجازات في أوائل الخمسينات ولقت تأيدا كبيرا. وتعتبر من أكثر الأساليب شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة. وهي تستعمل كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

<sup>(1)</sup>رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>(2)</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

وتهدف هذه النظرية إلى تحفيز العمال من خلال اشراكهم مع الرؤساء في تحديد الأهداف أي الأخذ كافة الآراء سواء أراء المديرين أو مايقترحه المرؤوسين إذا زيادة رقابة المرؤوس على عمله، معناه مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات. الفكرة الرئيسية للإدارة بالأهداف هو اشراك الرئيس والمرؤوس في عمليتي التخطيط و الرقابة، وهذا يكون بإتباع الخطوات التالية:

أ- **وضع الأهداف:** هي من المراحل الصعبة عند تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، لأن هناك مجموعة من الآراء المختلفة في كافة مستويات المنظمة التي تحتاج لدراسة والمناقشة، والتي عادة تكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

ب- **تنمية خطط العمل:** تحديد خطط العمل التي تتبع من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، وتحديد الدقيق لدور المرؤوسين في تحقيق الخطة وأيضاً تحديد المساعدات والتسهيلات التي يقدمها الرئيس إلى المرؤوسين لمساعدتهم في إنجاز الأعمال بكفاءة.

ج- **متابعة عمليات التنفيذ:** تتمثل هذه الخطوة في معرفة مدى تقدم العمل وأنه يسير بشكل الصحيح، يتولى الرئيس عملية الإشراف والمتابعة حتى يتعرف على المشكلات التي تصادف المرؤوسين وتعوقهم في تحقيق الأهداف ويساعدهم في حلها، ويقدم لهم المساعدات وكافة التسهيلات سواء المادية أو المعنوية.

د- **تقييم الأداء الكلي:** هنا يقوم الرئيس بتقييم النتائج التي توصل إليها المرؤوسين ويقارن بين الأهداف التي تحققت في أرض الواقع مع الأهداف التي حددت سابقاً. إذ تبين هذه الخطوة أن هناك نواحي ضعيفة يجب تعديلها أو إزالتها، هنا يبدا الطرفان بإعداد خطة جديدة.

➤ **مزايا الإدارة بالأهداف:** (1)

- زيادة الإنتاجية.
- تحقيق الإنسجام و التوافق بين مختلف أعضاء المنظمة.
- تقوية الإتصالات بين الإدارة و العاملين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب اشراكهم في وضع خطط العمل و اتخاذ القرارات.
- التشخيص الجيد لمشكلات العمل و الوصول إلى أفضل الحلول لها.

(1) جازية زعتر، مرجع سبق ذكره، ص 80.

➤ **مشكلات الإدارة بالأهداف:** (1)

- صعوبة التوفيق بين أهداف العاملين والأهداف الكلية للمنظمة.
- صعوبة وضع مقاييس أو معايير للنتائج المراد الوصول إليها خاصة فيما يتعلق بمجال الخدمات.
- ارتفاع تكلفة التدريب لكل من العاملين والمديرين، حتى يتمكنوا من القيام بالمجهودات التي يتطلبها أسلوب الإدارة بالأهداف.
- ولا بد الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق الإدارة بالأهداف:
- أن يهيأ المدير نفسياً وعملياً.
- تحسين نظام الاتصالات وتدقيق المعلومات.
- تحسين العلاقات بين الجماعات في المؤسسة .
- يجب أن يكون للإدارة العليا دور إيجابي لدعم هذا الأسلوب .

**5-3-5 نظرية J الإدارة اليابانية:**

يرمز إلى الأسلوب الياباني في الإدارة بالحرف J اختصاراً لكلمة *Japanese*. (2) بدأ الإهتمام بالإدارة اليابانية حديثاً ويرجع الإهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية، من حيث جودة المنتجات ونتاجية الأفراد، وأيضاً قدرتها على غزوها الأسواق الأوروبية والأمريكية.

➤ **تستند هذه النظرية إلى:**

- الأسلوب المميز في إدارة الأفراد في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة حتى أنها تعتني به حتى بعد الوصول إلى سن التقاعد، ولا بد من الإشارة أن الحصول على وظيفة مدى الحياة يرجع إلى البيئة الإجتماعية والإقتصادية للمجتمع الياباني.
- الإهتمام بالعمل الجماعي أو ضمن فريق عمل حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق ثم أن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك.
- المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن المستويات الدنيا هي التي تتخذ القرار ثم يرفع للإدارة العليا لتدقق فيه والرقابة عليه.

(1) نفس المرجع، ص81.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص140.

- تتميز العلاقات التنظيمية بالرقعة و التهذيب وهذا يمكن المشرف ومن خلال التنسيق الفعال من تنظيم فرق العمل القادرة على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية والإنتاجية.
- تتميز الإدارة اليابانية بما يعرف بحلقات الجودة وهي مجموعة صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام يوميا لتجدد وتحلل وتقتراح حلولاً لمشاكل فنية وإدارية في مجال العمل.
- عدم التخصص في المهنة الواحدة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.
- عدم احتكار المعلومات بل هناك مشاركة المعلومات بين الأفراد والجماعات وهذا يساعد في توفير خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.
- تعتمد هذه الطريقة المبدأ الديمقراطي وتنمية روح الفريق والتعاون بين العمال ولكن تطبيقها مرتبط بالبيئة اليابانية فقط.

### 5-3-6 نظرية " Z وليام أوتشي William Ouchi ":

اعتبر عالم الإدارة الياباني "وليام أوتشي William Ouchi" منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية ويمكن القول بأن نظرية (A) هي امتداد لنظرية (X) في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسمها نظرية (Z) والتي يمكن اعتبارها امتداد النظرية (Y).

ويرجع سبب تسميتها من طرف أوتشي ب (Z) إلى أن تتابع الرموز Z و Y و X برمز ثالث فهو Z وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وترتكز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي McGregor وهما نظرية X و Y.<sup>(1)</sup>

ولقد ظهرت نظرية (Z) كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) إلى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة. ضرورة مراعاة أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات في إتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد هو أساس تكوين فرق العمل وإن تكوين هذه الفرق هو أساس القوة وإدارة التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف. وتستند هذه النظرية إلى:<sup>(2)</sup>

- التوظيف طويل المدى.

<sup>(1)</sup> عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، 2001، ص 45 - 46.

<sup>(2)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 145-146.

- جماعية اتخاذ القرارات.
- المسؤولية الفردية.
- التقييم البطيء والترقية البطيئة.
- القياس الرسمي وغير الرسمي " الصريح والضمني".
- المسار الوظيفي المتخصص نسبيا.
- الإهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.
- عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.

### خلاصة الفصل الثالث:

لقد عرضنا في هذا الفصل وظائف الإدارة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتسيق، وأيضا حددنا مجالات الإدارة وهي أنواع فالإدارة التي تطبق في القطاع العام تسمى الإدارة العامة، ثانيا الإدارة التي تطبق في القطاع الخاص تسمى إدارة الأعمال والإدارة التي تطبق في المنظمات الخاصة مثل الجمعيات.

وتطرقنا إلى مسؤوليات الإدارة عرضنا مسؤوليتها اتجاه البيئة الخارجية مثل: الوفاء بالتزاماتها الإجتماعية اتجاه المجتمع، وثانيا مسؤوليتها اتجاه العاملين كتحديد الواضح للوجبات والمسؤوليات. وأيضا تطرقنا إلى أهميتها.

وتناولنا كذلك نظريات الإدارة وقسمناها إلى ثلاث مدارس وهي: الكلاسيكية والسلوكية والحديثة. حيث أننا تطرقنا في البداية إلى المدرسة الكلاسيكية وأبرز علمائها هم: تايلور، هنري جانت، جلوبريث، فايول، جيولييك وايرويك، و شيلدون. فالمدرسة الكلاسيكية نظرت للإنسان نظرة محدودة واعتبرته آلة إنتاج، حيث ركزت الإشراف والرقابة الشديدة والتنظيم الرسمي، وإهتمت بالتنظيم الهرمي للسلطة والإتصال الرسمي، واقتصار التحفيز في الحوافز المادية.

أما المدرسة السلوكية وأبرز علمائها هم: مايو، فولت، ماسلو، ماكريجو، ب رنارد، هربرت سيمون، فاهتمت بالجانب النفسي والإجتماعي للعامل، حيث أكدت على أهمية التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ومشاركة العمال في اتخاذ القرار، إلا أنها مثل المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق.

أما المدرسة الحديثة وممثلة بأبرز نظرياتها وهي: نظرية العمليات، نظرية النظم، نظرية المدخل الموقفي، نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية اليابانية ونظرية أوتشي، حيث أنها تقدم وسائل كمية تساعد

في صنع القرار وتطوير نظم معلومات التي تخدم الإدارة وتؤكد أن المنظمة عبارة عن أجزاء مترابطة ومتكاملة، وتبين كذلك أن ليس هناك طريق واحد للإدارة وتشخيص الظروف أو الإحتمالات التي تؤدي إلى إختيار فعال بل تعتمد على المواقف المعينة .

## الفصل الرابع: واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية

تمهيد

1- تطور التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية

1-1 العهد التركي

1-2 عهد الإستعمار الفرنسي

1-3 بعد الاستقلال

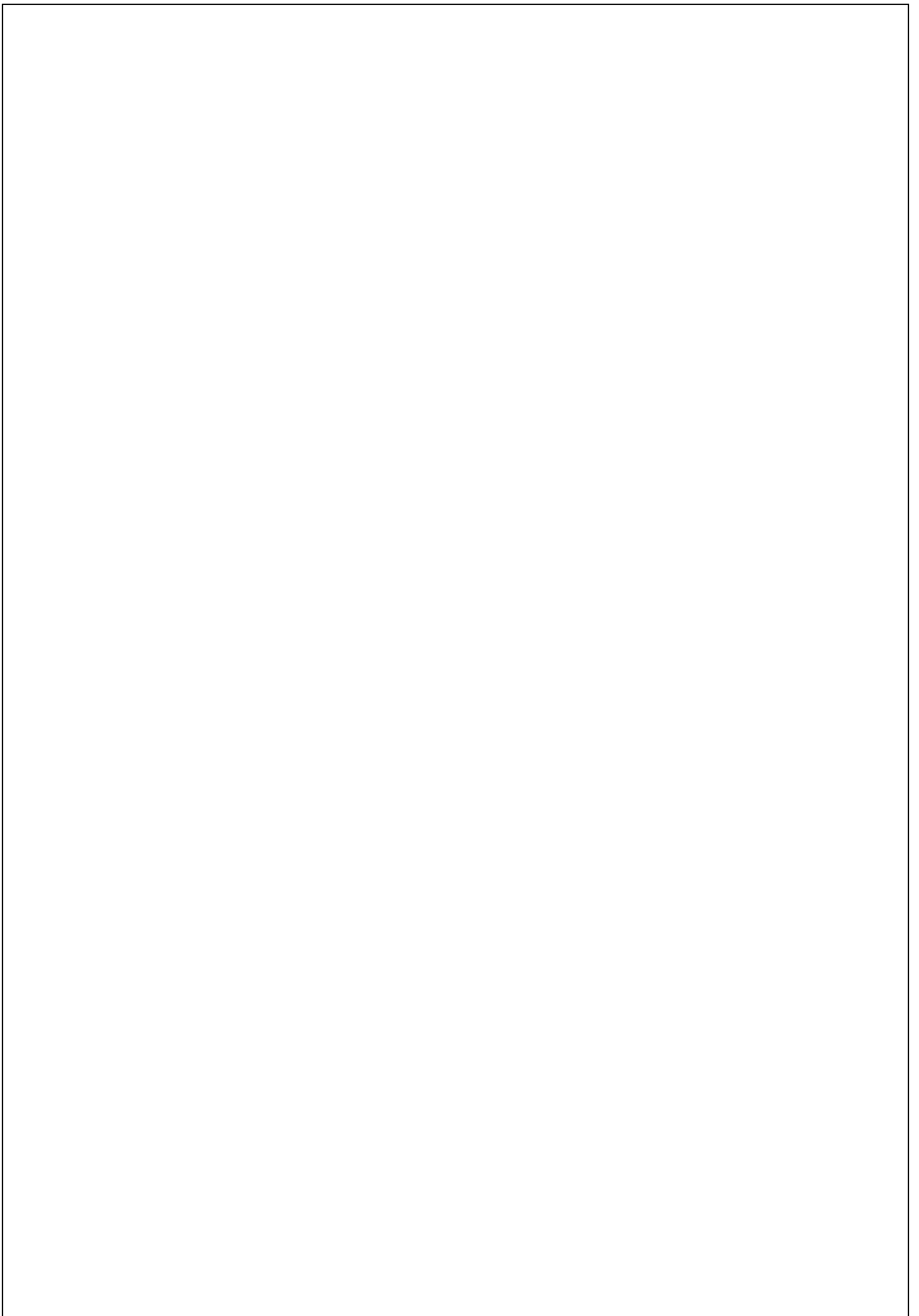
2- المظاهر السلبية للبيروقراطية في الجزائر

3- أسباب سلبيات البيروقراطية بالجزائر

4- ماهية الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية

5- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل من سلبيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

عرفت الجزائر التنظيم البيروقراطي منذ زمن بعيد، لكن بعد حصولها على استقلالها وجدت نفسها مجبرة على انتهاجه لا مفر من ذلك، بسبب المشاكل ادارية التي كانت تتخبط فيها مثل: انعدامالإطارات اللازمة والفراغ في مختلف الوظائف الإدارية والفنية بسبب انسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية، ونقص الجزائريين الذين بإمكانهم سد هذا الفراغ بسبب الأمية، إلى جانب المشاكل الإقتصادية والإجتماعية. حيث تم تطبيق التنظيم البيروقراطي في الجزائر عفويا دون أي دراية بعواقبه، إذ أنه طبق لعدم وجود بدائل.

ونحن في هذا الفصل تناولنا المراحل التاريخية لتنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية وأسباب سلبياته في الإدارة ومظاهر السلبية للبيروقراطية، تناولنا أيضا محاسنه. وفي اطار عصرنة الإدارة تناولنا ماهية الإدارة الإلكترونية وأيضاً مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل من سلبيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.

## 1 - تطور التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية:

## ➤ المرحلة الأولى: العهد التركي: (1518-1830)

يعتبر "بونتون Bontems" بأن قدوم الأتراك للمغرب الأوسط قد أدى إلى القطيعة مع النظام القديم. وأن كل المؤسسات التقليدية التي كانت قائمة قبل ذلك، والتي ذات الصلة بتنظيمات العالم العربي الإسلامي، عرفت تعديلات هامة. وبهذا انتقل النظام الجزائري من نموذج الجماعة أو الطائفة La communauté إلى بناء دولتي مؤسس على المبدأ المزدوج للسلم الهرمي و الإمتيازات.<sup>(1)</sup>

وأدى هذا "التحديث" La modernisation إلى قطيعة مع نظم المجتمعات التقليدية وتغيير في طريقة معالجة الأمور والنظر إليها، والتخطيط للقضايا العمومية، وإدارة شؤون الدولة وتسيير العلاقات بين السلطة والسكان. ومنه تكون قد حدثت نقلة نوعية أدت إلى الإعتماد على عوامل جديدة في حياة المجتمعات، وإدراج قيم جديدة لها علاقة بالتنظيم ووضع المؤسسات والتخصص في العمل والنشاط، والتدرج بما يجعل المؤسسات السياسية والإدارية تأخذ مكانة معتبرة في حياة البلاد.<sup>(2)</sup>

عرفت الجزائر في هذه المرحلة تنظيما إداريا قائما على أساس النمط العسكري حيث كانت السلطة التشريعية من اختصاص الديوان الذي يضم القادة العسكريين، وكبار الدولة في حين كانت السلطة التنفيذية بيد الداوي المنتخب من قبل الديوان، أما مجلس الوزراء فيتكون من خوجة الخيل للحرب وكيل الخراج للبحر، الخزانجي للمالية، الأغا قائد الجند العام، القبودان ريس أميرال الأسطول، والباشكاتب وزير الداخلية.<sup>(3)</sup> حيث أن الجزائر كانت مقسمة في العهد العثماني إلى ثلاث عمالات وهي: قسنطينة شرقا، التيطري وسطا، ووهران غربا، وكان يرأس كل عمالة باي، كما قسمت كل منطقة إلى أوطان يرأسها قائد يساعده شيوخ القبائل، في حين وضعت مدينة الجزائر، وضواحيها تحت إشراف مباشر للأغا قائد الجند العام.

إن الحكم العثماني في الجزائر كان يتميز بالإزدواجية، حيث على مستوى المركز كان عثماني أما على المستوى المحلي كان جزائري، وأيضا الإزدواجية في تقسيم السلطة وتوزيعها حيث على مستوى مؤسسات البايلك والأوطان كان تقسيم جغرافي، أما على مستوى العلاقة الهرمية في السلطة بين الباي والخليفة والأغا والقايد والشيخ كان تقسيم شخصي.

<sup>(1)</sup> عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 15.

<sup>(3)</sup> أحمد توفيق المدني، هذه هي الجزائر، مكتبة النهضة المصرية، مصر، القاهرة، 1956، بط، ص 70-71.

هذا ما جعل الإدارة العثمانية لا تتسم بالتجانس، لهذا كانت العلاقة بين العثمانيين والجزائريين غير مستقرة، حيث أن الأجهزة الإدارية كانت تتسم بالضعف من ناحية التسيير والتنظيم والرقابة، لأن هذه الأجهزة كانت منعزلة عن الشعب وكانت تخدم مصالحها الخاصة بالدرجة الأولى، وعليه أصبح الجزائري ينفر من هذه الأجهزة وفقد الأمل فيها والتعاون معها.

ما يمكن قوله عموماً عن هذا التنظيم أنه قد اتسم بالضعف من حيث التسيير، والتنظيم، والمراقبة في المرحلة الأخيرة من التواجد التركي خاصة ما تعلق بالإدارة المالية، وما عرفته من عجز في صرف النفقات التي خصص الجزء الأكبر منها لخدمة السلطة ما أفقدها مصداقيتها، من حيث التوازن في التوزيع، وانعزالها عن الشعب الذي أضى الممول الأساسي لتغطية العجز المالي.<sup>(1)</sup> وفي هذا الجو المشحون بعدم الثقة المتبادلة بدأ نمو مثل هذه المساويء البيروقراطية لتضرب جذوراً أعمق في تربية أفراد المجتمع الجزائري. ومما ساعد على رسوخ المساويء البيروقراطية في مجتمعنا الجهل الذي كان الصفة الغالبة فيه.<sup>(2)</sup>

وفي هذا الخصوص لجأت السلطات التركية إلى تخدير عقول الشعب بنشر الطرق الخرافية لتطمين النفوس ومعرفة المستقبل بشتى أنواع التحايل على الدين ونشر الشعوذة والسحر. إلى جانب هذه الأمراض الإجتماعية كان تقديم الهدايا والرشوة للقياد و البايات والخزناجيين والآغات وغيرهم أمر طبيعي مقابل قضاء بعض المصالح الإدارية.<sup>(3)</sup>

يرى "محمد حربي" "...ففي الدولة الجزائرية ما قبل الإستعمار كانت العلاقات بين المركز والمحيط تتسم بالولاء وليس بالسلم الهرمي الإداري."<sup>(4)</sup>

### ➤ المرحلة الثانية : عهد الإستعمار الفرنسي (1830-1962)

يلاحظ المؤرخون بأن الإستعمار الفرنسي في بداية أمره لم يغير كثيراً مما وجدته من مؤسسات كانت قائمة زمن العهد العثماني، بل طور الأساليب وكيف المؤسسات العثمانية مع الأوضاع الجديدة ... ومن الجزائر العاصمة تم تأسيس إدارة مركزية ومؤسسات تمت استعارتها من النظام الفرنسي، الشيء الذي أدى إلى تأسيس إدارة مركزية في أول الأمر ثم إدارة محلية بعد التوسع.<sup>(5)</sup>

(1) خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية، بدون دار نشر، ط 1، 1970، ص 130.

(2) علي سعيدان بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981، ص 58-59.

(3) نفس المرجع، ص 59.

(4) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(5) نفس المرجع، ص 40.

جاءت الإدارة الإستعمارية "مع بداية عهد الإستعماري الفرنسي متممة بالسمة العسكرية ذات النزعة المركزية الشديدة التي تمثلت في قبضة السلطات العسكرية على الأجهزة الإدارية وتوجيه هذه الأجهزة في المسارات التي تخدم الفرنسيين، وأعاونهم من المستوطنين الأوروبيين على حساب الوطنيين من أصحاب البلاد الشرعيين".<sup>(1)</sup> حيث كان هناك اختلاط الوظائف الإدارية بالوظائف العسكرية، ودليل على ذلك أن أول حاكم للجزائر هو في نفس الوقت القائد العسكري الأعلى.

يرى "بوجو" أنه "سوف يكون صعبا على الدوام استبدال نظام راسخ بعادته وتقاليده واعتقاداته في إفريقيا بنظام إداري فرنسي بحت دون أن يؤدي ذلك إلى إساءة إلى السكان".<sup>(2)</sup> وقد تم تقسيم الجزائر إلى ثلاثة أنواع من المقاطعات وهي :

**المقاطعات المدنية:** هي المقاطعات التي يسكنها الأكثرية الفرنسية والأوروبية، ويطبق فيها القانون الفرنسي، وبالتالي يحكمها الحاكم المدني المحلي.

**المقاطعات العسكرية:** هي المقاطعات التي لا زال لم يدخلها المدنيون الفرنسيون والأوروبيون. ويحكمها القائد الأعلى للقوات العسكرية.

**المقاطعات المختلطة:** وهي يسكنها الأغلبية الجزائرية والأقلية الفرنسية والأوروبية.

وفي أول فيفري 1844 تم تأسيس المكاتب العربية حيث أن الهدف الأساسي لهذه المكاتب هو إدماج الجزائريين في سيرورة تطوير وتوسيع وتدعيم الوجود الفرنسي في الجزائر، لكن هذا الأمر كان يتطلب إحداث التغييرات في المجتمع الجزائري، يعني تفكيك البنى التقليدية ومن ثم القضاء عليها وتعويضها بأخرى. وكان دور هذه المكاتب هو إحصاء السكان وجمع الضرائب والاستعلامات وحفظ الأمن، حيث يمكن القول أن دور عمال هذه المكاتب جنود أكثر منهم إداريين . وهذه المكاتب كانت توظف الجزائريين في المناصب التالية: المترجمين، القاضي، الكاتب، والشاوش، أما من يسير المكاتب بطبع الضباط الفرنسيين.

وهكذا تكون المكاتب العربية قد قامت بإدماج فئة القادة من الجزائريين في التسيير الإداري والمشاركة في سلم الهرم وإرساء علاقات تنظيمية هرمية. وأدت هذه التعيينات إلى "الوظفنة" *La fonctionnarisation* ...، والتي بمثابة تم تحويل طبيعة القيادة الجزائرية والتقليدية من طبيعة

<sup>(1)</sup> علي سعيدان ، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>(2)</sup> عبد الحميد قرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

"المراتب الإجتماعية" التي كانت تعطي أصحابها مكانة مرموقة لدى الخاصة والعامة من الجزائريين، إلى حالة الموظفين العاديين في إدارة عادية تعتمد على السلم الهرمي من أي شيء آخر.<sup>(1)</sup> وعليه فإن تأسيس المكاتب العربية كانت البداية الحقيقية لـ "سيرورة انتقال تنظيمي". في المجتمع الجزائري، انتقال من النمط التنظيمي التقليدي إلى النمط التنظيمي "المحدث" أو "العصري".<sup>(2)</sup> ولإحداث تغييرات داخل المؤسسات التقليدية الجزائرية، قامت فرنسا ببعث مؤسسات فرنسية، وخلق مؤسسات خاصة بالجزائر. ولفهم طبيعة التنظيم الإداري في الجزائر أثناء الإحتلال الفرنسي قسمت هذه الفترة إلى المراحل التالية:

### المرحلة الأولى قبل دستور 1947 حيث كان التنظيم الإداري على النحو التالي:<sup>(3)</sup>

**البلديات الأهلية *Communes d indigènes***: تتواجد في مناطق الصحراء و المناطق الصعبة و بعض المناطق النائية في الشمال و دام لغاية 1880 وتميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري إذ تولى الفرنسيون تسييرها بأنفسهم.

**البلديات المختلطة *Communes mixtes***: تدار من طرف موظفين تم تعيينهم من قبل الإحتلال الفرنسي و لهم أعوان و تركز البلدية المختلطة على هئتين الأولى تتمثل في المتصرف الذي يخضع للسلطة الرئاسية أو الوالي العام من خلال علاقة وظيفية موصوفة ، أما الثانية تتمثل في اللجنة البلدية التي يرأسها متصرف من بين منتخبين فرنسيين إلى جانب بعض الجزائريين المعينين استنادا للتنظيم القبلي .

**البلديات ذات التصرف التام *Communes de plein exercices***: خضعت إلى القانون البلدي الفرنسي الصادر في 1884 وهي مكونة من هئتين هما المجلس البلدي الذي ينتخب من طرف سكان البلدية والعمدة الذي ينتخبه المجلس البلدي من بين أعضائه.

**المرحلة الثانية: بعد إصدار قانون 20 سبتمبر 1947: المتضمن النظام الأساسي لإعادة تنظيم الجزائر سياسيا وإداريا لكن التعديلات كانت شكلية وهي وسيلة استعملها المستعمر لإمتصاص غضب الشعب الجزائري فقط، حتى أن حقه في التمثيل النيابي في المجالس العمومية لم يكن سوى تمثيل شكلي.**

(1) نفس المرجع، ص 48.

(2) نفس المرجع ، ص 50.

(3) محمدالصغير بعلي، القانون الإداري ، دار العلوم للنشر و التوزيع ،الجزائر،2004، ص 132-134.

وبعد ثورة نوفمبر 1954 تأثرت هياكل الإدارة الفرنسية فزادت مهام الحاكم العام وابتداء من 1956 أصبح يسمى "الوزير المقيم" ثم "المفوض العام" بعد قيام الجمهورية الخامسة وهو موظف سامي تحت سلطة الوزير الأول الذي زود بأوسع السلطات لمجابهة الثورة، وقد كان يساعده في مهمته كاتب عام وكاتبان مساعدان للشؤون الإدارية و الشؤون الاقتصادية.<sup>(1)</sup>

إضافة أن فرنسا لتعين مسؤول جزائري لابد أن تتوافر فيه نوعين من الصفات وهي: الصفة الأولى هي صفة تقليدية والصفة الثانية هي عصرية، وأيضا صنفين من السلطة وهي سلطة شخصية وسلطة قانونية إدارية، اعتمدت عصرنة العمل والتعامل، يعني إدخال المناهج البيروقراطية والإدارية على منظومة سياسية تقليدية. ورغم كل التغييرات التي أحدثتها فرنسا إلا أن العمل الإداري لم يرسخ في أذهان وتقاليده المسؤولين الجزائريين، حيث ظل أغلبيتهم يتصرفون بأساليب تقليدية.

وعليه فالمنظومة الإدارية الجزائرية لم تستقر على حال واحدة. وآخر شيء يقرن بها هو الإنسجام والحدوية. فقد تكاثرت المؤسسات وتعددت مشاربها، فاقترت خصائصها على التعددية المسيئة والهجانة. والدليل في ذلك استمرارية تواجد المؤسسات التقليدية التي كانت قائمة وفاعلة في المجتمع. بالموازاة مع المؤسسات والهيكل المحدثه مهما كانت طبيعتها. ومن ثم أمكن الحديث عن تواجد وتعايش مؤسستين (التقليدية و الدخيلة) على الأقل، وإطارين مرجعيين مختلفين سوسيولوجيا وإيديولوجيا وثقافيا.<sup>(2)</sup> كانت المؤسسات والهيكل الإدارية الموضوعية بين 1830-1962 غريبة عن المجتمع الجزائري. فرضت عليه ولم تضعه يوما في الحسبان ولم تنتظر منه يوما أن يساهم فيها إلا في حدود خدمة الإحتلال والتوسع والتسلط والهيمنة والإستغلال. وفي الغالب فإن الإنسان (حتى لا نقول المواطن) الجزائري كان مبعدا عنها، ممنوعا و محروما منها. لذلك تمسك المجتمع الجزائري بالتنظيم التقليدي القبلي و استمر في العمل به (خاصة في ميدان القضاء و الأحوال الشخصية).<sup>(3)</sup>

لذلك يمكن القول أن التنظيم الإداري زمن الإستعمار كان يشوبه الإنحراف والخلط والعفوية. بحيث أن الإدارة لم تكن في خدمة الجزائريين بل وجدت لخدمة مصالحها أي مصالح فرنسا، حيث حرفت المؤسسات عن دورها الحقيقي وسخرت بعض الجزائريين لترسيخ الإحتلال وتركيز السلطة بين أيدي موظفين غير أكفاء. "أما التعامل مع بقية المواطنين فقد كان يجري بأسلوب مختلف يتصف بالإستعلاء

(1) نفس المرجع، ص 08.

(2) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

(3) نفس المرجع، ص 67.

والتعجرف والبطء المتعمد والإضرار بمصالحهم وابتزاز أموالهم بكافة طرق التدليس والسرقة والإكراه، من أجل زيادة مكاسبهم، وأحسن مثال على ذلك هو الأسلوب الذي كان يستعمله الحكام الفرنسيون في إدخال المواطنين إلى السجون وإخراجهم بعد أن يدفعوا مبالغ مالية تحددها سلطات الإدارة العسكرية، وإعفاء بعض المواطنين من الخدمة العسكرية مقابل تسديد ثمن معين ... كان من الطبيعي أن يلجأ المواطنون... إلى طريق الوساطة والرشوة لشراء مناصب يشغلون فيها... أو يستعملون تلك الطرق لقضاء مصالحهم وتسهيل التعقيدات الإدارية التي كانت تسيطر على الأجهزة الإدارية الإستعمارية.<sup>(1)</sup>

### ➤ المرحلة الثالثة: بعد الإستقلال

بعد حصول الجزائر على إستقلالها، وجدت نفسها تتخبط في مشاكل إدارية كثيرة إلى جانب المشاكل الإقتصادية و الإجتماعية . ومن بين المشاكل التي تخص الإدارة: انعدام الإطارات القادرة على تسيير البلاد، ووجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الإدارية والفنية بسبب انسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية من ناحية، والنقص الملحوظ في الجزائريين الذين باستطاعتهم سد ذلك الفراغ من ناحية أخرى. ويرجع ذلك أساسا إلى السياسة الإستعمارية كما ذكرنا سابقا التي كانت تعطي الأولوية في التوظيف للفرنسيين.

لقد أكد العديد من المحللين والدارسين لتاريخ الإدارة الجزائرية أهمية آثار الماضي ووزن الهياكل الموروثة عن مرحلة الإستعمار التي "لايستهان بها". حيث أنه ليس من باب الصدفة أن تكون الجزائر المستقلة قد اهتمت في أولى خطواتها وقراراتها"بالتنظيم الإداري و لإقليمي"، ذلك أنه كان من الضروري "التكفل السريع بإعادة بعث حياة اجتماعية أساء إليها الإحتلال. ومن أجل ذلك لم يتم اللجوء إلى تغيير فوضوي للهياكل و المؤسسات الموروثة عن الإستعمار، بل تم الإحتفاظ بها مع إدخال التعديلات التي كانت تفرضها الظروف السياسية الجديدة.<sup>(2)</sup>

وأول وأكبر ظاهرة اتسمت بها الإدارة في مطلع الإستقلال هي البيروقراطية. وقد تم تطبيقها عفويا دون أي دراية بعواقبها ولا انعكاساتها من جهة، كما أنها طبقت لعدم وجود بدائل لها من جهة أخرى. ولذلك فقد فرضت البيروقراطية نفسها.<sup>(3)</sup>

(1) علي سعيدان، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

(2) نفس المرجع، ص 68.

(3) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 85 .

ينبغي أن لا نخلط بين الجهاز البيروقراطي الموجود في الدول الغربية والجهاز البيروقراطي الموجود في الجزائر. فالتسمية واحدة لكن الوظائف تختلف من بيئة إلى أخرى. فالجهاز البيروقراطي في الدول الرأسمالية جاء ليقدم خدمات محددة تتعلق بالمصلحة العامة وذلك وفقا للقوانين المعمول بها وبطريقة موضوعية و محايدة... أما في النظام الإشتراكي الذي تنتهجه الدولة الجزائرية، فإن القيادة السياسية هي التي تخطط وتحدد السياسات العامة، وعلى الأجهزة الإدارية، التي هي جزء من السلطة، أن تخدم من عينها في مناصبها وكلفها بإنجاز ما هو مطلوب منها. وبايجاز إن الولاء للمسؤولين في السلطة، وليس هناك شيء اسمه الحياد في الوظيفة أو المهنة. كما أن المبادرة في العمل غير محبذة، والتقييد بالتعليمات والأوامر هي المقاييس التي يتعين على كل عامل أو موظف أن يلتزم بها.<sup>(1)</sup>

حيث أن التنظيم البيروقراطي اعتمد عليه لتحقيق الفعالية التسييرية، لكن بفعل الرواسب التاريخية واجه العديد من الاختلالات، وأدى إلى انتشار العديد من الظواهر المرضية في المؤسسات، والإدارات العمومي، كعشاشة الروابط الداخلية لقيامها على أسس تضامنية غير موضوعية أكثر من كونها نتيجة طبيعية لتطور هذه المؤسسات ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية أفرادها وهو ما انعكس سلبا على البنية التنظيمية لهذه المؤسسات ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية أفرادها، فحتى محاولات الإصلاح جاءت ضمن منطق تجاوز لتغطية العجز، ولم يأخذ بالأسباب الحقيقية التي أدت إلى إيجاد، وانتشار مثل هذه الظواهر (انتشار بعض أشكال الفساد كالتبذير والتهاون والإهمال والتهرب من المسؤولية والتفسير العقيم للقوانين).

لقد ساهمت الإدارة الجزائرية في بناء النمط المستحيل والجهنمي لحياة المواطن الجزائري، بحيث أسست علاقاتها معه على الحذر المتبادل والشك و الريبة، وصنعت منه "المتحايل الدائم" عليها تماما على شكل النهج الذي انتهجه الإحتلال الفرنسي، كما جعل منها هو العدو اللدود له. فهو لا يحاول الوصول إلى خدمات الإدارة إلا عن طريق أهلها و أصحابها و موظفيها، وهو ما يصطلح عليه بلغة العموم ب" المعريفة" (بكسر الراء وياء المد). وما نستخلصه من كل هذا هو أن الإدارة لم تجعل من أولوياتها بناء علاقات سليمة مع المواطن بل ولم يكن في حساباتها أنها تساهم في خلق المواطنة والدفع بالفرد كي يسلك سلوك المواطن. هذا ما جعل أن هناك من جزم بإنحلال الوظيفة الإدارية.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر منذ 1962 إلى يومنا هذا، دار البصائر الجديدة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص 109-110.

<sup>(2)</sup>عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

بالنظر إلى كل ما سبق نستطيع القول أن جوهر الاختلالات التي تعرفها المؤسسة العمومية الجزائرية لا يكمن في افتقارها، أو غياب كلي للقيم الإيجابية في محيطها الاجتماعي، وإنما يتمثل جوهر الاختلالات في انعدام علاقة مناسبة مع هذه القيم، وإلى طبيعة التطور الذي عرفته المؤسسة الذي أهمل خلاله ضرورة ملاءمة السياق التنظيمي للمحيط الاجتماعي.<sup>(1)</sup>

## 2- المظاهر السلبية للبيروقراطية في الجزائر:

إن الوضعية الحرجة التي مرت بها البلاد بعد الإستقلال جعلت الإدارة تفتح باب التوظيف على مصراعيه لجميع من يحسن الكتابة والقراءة بدون انتقاء للإطارات والموظفين الصغار. وفي ظل هذه الظروف نجد أن فئة لأبأس بها استغلت تلك الفترة لإقتناص بعض المناصب سواء كان ذلك لتواجدهم في نفس الأجهزة قبل الإستقلال، أو نتيجة لمستواهم الثقافي الذي كان أحسن من مستوى أفراد الشعب الآخرين...ولقد استطاعت هذه العناصر التي أتخمت...بعد الإستقلال لتعتل من المغالاة في استخدام الإنحرافات البيروقراطية و الطرق الإحتيالية ... ومن بين تلك الإنحرافات أو المظاهر السلبية للإدارة الجزائرية: الروتين الإداري، الإهمال وسوء معاملة الجمهور، الوساطة والمحسوبية، التبذير والكسب غير المشروع والرشوة.<sup>(2)</sup> وهذه المظاهر التي ذكرناها سوف ندرسها كل على حدى وهي كالتالي:

### *La routine administrative* الروتين الإداري

هو ضروري من ضروريات العمل و التبسيط بحيث لا يمكن للإدارة العصرية لإستغناء عنه. وبالتالي فإن الهدف منه هو تسهيل أداء العمل ووضع قواعد عامة تنطبق على كل حالة تتكرر بإستمرار. وانجاز العمل المتكرر بطريقة روتينية يقلل من الجهد الذهني للموظف ويسعى إلى تجنب العمل الفوضوي وزيادة الفاعلية في انجاز الأعمال.<sup>(3)</sup> مانستنتج هو أن الروتين أمر طبيعي حيث يقلل الجهد على الموظف في الإدارة له دور إيجابي، لكن إذا تعقدت الإجراءات وأصبحت غير ضرورية ولا تساعد على انجاز العمل فالروتين هنا يصبح مرضا يهدد التنظيم لأنه يعطل الإدارة والمواطن في نفس الوقت.

وتبدو أسباب ظهور الروتين في "عدم الكفاية الإدارية وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتمييز في الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات ذات الأغراض المتقاربة، وصولا إلى

<sup>(1)</sup>صباح أسابيع،مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>(2)</sup>علي سعيدان،مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

<sup>(3)</sup>نفس المرجع، ص 48.

بعض أسباب وعوامل نشوء البيروقراطية ذاتها كالتضخم في الأجهزة والتخوف من المسؤولية والتمسك الحرفي والشكلي بالنصوص القانونية.<sup>(1)</sup>

إن من الأسباب التي تؤدي إلى الروتين هو كثرة التعليمات الصادرة من القمة إذ أنها تحول روح المبادرة والإبداع والحيوية إلى بطئ وكسل وجمود في السلوك. أما إذا كانت هذه التعليمات واضحة ولا تتعارض مع القوانين وقواعد العمل فإنه يحدث العكس.

علما أن الروتين الإداري هو ظاهرة متفشية في جميع إدارتنا العمومية، ويرى " المهندس محمد جابر حسن " أن تنشيط الروتين وتعميق اتجاهاته وتشجيع المواطنين للميول المنحرفة لبعض الموظفين تأتي في معظم الأحيان نتيجة لجهل المواطنين بحقوقهم من جهة ولأساليب عمل البيروقراطيين وتعتيدياتهم الروتينية من جهة أخرى. ومما لاشك فيه أن الانحراف الذي يسىء إلى سمعة بلادنا يجب محاربتة بدون هوادة وجعل الموظف يشعر بأنه في خدمة الشعب وليس العكس.<sup>(2)</sup>

#### الإهمال وسوء معاملة الجمهور:

يتصف عدد كبير من الموظفين بالإهمال، والتكاسل، وعدم الإهتمام بواجباتهم، ولا يفكرون إلا في تحسين أوضاعهم المادية، والمعنوية دون التفاني في العمل الموكل إليه، إضافة إلى روح الاتكال، وانتشار الفوضى في المكاتب، وانتقال العاملين من عمل إلى آخر، ومن المشاكل التي يتعرض لها أغلبية المواطنين يوميا فقدان ملفاته، أو بعض أوراقهم، أو عدم إنجاز العمل في يومه المحدد، وتأجيله إلى وقت آخر، أو التلاعب، و الإستهزاء بالجمهور إلخ...إلا نوع من الإهمال الذي يعتبر وجها سلبيا آخر من أوجه البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.<sup>(3)</sup>

ويمكن أن تظهر مظاهر الإهمال وسوء معاملة الجمهور في تنقل الموظف من مكتب لآخر، اتكال الموظفين على بعضهم البعض نترك المواطنين ينتظرون، كل هذه المظاهر السلبية تثير سخط وتذمر المواطنين، حتى يصبح المواطن يشحذ حقه من هؤلاء الموظفين.

الظاهر أن هذا المشكل أخلاقي، أكثر مما هو تنظيمي أو وظيفي. فالعديد من البيروقراطيين، يصرفون أوقاتهم في مكاتبهم (تماشيا مع القانون) و لكن يعملون ماذا، إنهم يتصلون بمعارفهم هاتفيا لحل مشاكلهم، بدلا من صرف وقتهم في حل مشاكل المواطنين.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 48.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 50.

<sup>(3)</sup> نفس المرجع، ص 50-51.

<sup>(4)</sup> أعمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

### الوساطة ، والمحسوبية :

تمثل في وجهها الإيجابي نوعا من التعاون والمآزرة قصد تحقيق مطلب مشروع . أما في وجهها السلبي فهي تمثل أبشع أنواع التمييز والطبقية والعنصرية والانتهازية حيث تصل إلى التوسط الذي غالبا ما يكون بمقابل، قصد بلوغ حق أو من أجل التجاوز على حقوق الآخرين أو على حساب الخدمة العامة. وهي غالبا ما تكون بين شخصين إداريين، أو شخص وإدارة.(1)

توجد عدة نصوص قانونية تحرم استعمال الوساطة والمحسوبية لتعين في الوظائف الإدارية، وتتص على المساواة بين المواطنين، لكن هذا مجرد حبر على ورق فالوساطة هي أساس لقضاء مصالح في الإدارات الجزائرية وفي التوظيف.

وسبب وجود هذه الإنحرافات في مجتمعنا هو بعض العادات البالية التي تتحكم فيه "الهيكل القبلي والنظام العشائري والبنيات المتخلفة المتسببة فيها. فهذه الرواسب يجب تصفيتها والقضاء عليها والعمل على الحيلولة دون عودتها و ذلك بجعل المواطن الجزائري انسانا واعيا في مجتمع عصري خال من الإنحرافات و العلل الإجتماعية".(2)

### التبذير و الكسب غير المشروع:

يعد التبذير ظاهرة من أكثر الظواهر إنتشارا على المستويين الحكومي والفردي. ويتمثل على المستوى الحكومي في عدة مظاهر، كاستخدام السيارات الحكومية للأغراض الخاصة ، والتوسع في الإنفاق على الأشياء غير الضرورية التي يمكن الإستغناء عنها.(3)

يرجع سبب التلاعب بأموال الدولة إلى غياب الضمير المهني و قلة المسؤولية. حيث أن هذه الظاهرة - التبذير واختلاس الأموال - ظاهرة قديمة ترجع إلى العهد التركي و الإحتلال الفرنسي.

### الرشوة:

هي ظاهرة غير أخلاقية، وغير دينية، وغير اجتماعية. ترجع أسباب نموها الملحوظ إلى ضعف مرتبات الموظفين خاصة الطبقة البسيطة... فيلجأون إلى استعمال نفوذهم الوظيفي وذلك بتعقيد الإجراءات في وجه المواطنين الذين يضطرون في النهاية لقضاء أمورهم ولتسهيل تلك الإجراءات بدفع الرشوة . التي قد تكون نقدية أو عينية.(4)

(1) علي سعيدان، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(2) نفس المرجع، ص 53.

(3) نفس المرجع ، ص 54.

(4) نفس المرجع، ص 55.

وبإختصار، فإن هذه الجوانب السلبية في البيروقراطية، قد جعلت نسبة كبيرة من السكان في أي بلد، يشكون من القيود التي تفرضها عليهم الأجهزة البيروقراطية، لأن الموظفين العموميين لا يتعاملون مع الناس حسب ما يشعرون به وحسب ما يتصورونه، وإنما يتعاملون معهم على أساس ملفات وشروط، لابد أن تتوافر في من يتقدم لطلب أية خدمة.<sup>(1)</sup>

### 3- أسباب سلبيات البيروقراطية بالجزائر

هناك عدة ظروف أدت إلى سلبيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية منها الظروف التاريخية التي مرت بها، حيث كانت الإدارة في العهد التركي اقرب للإدارة العسكرية منها إلى الإدارة المدنية، وذلك لغرطستها و تعاليها على الشعب والإهتمام بخدمة مصالحها ومصالح الداي وحاشيته. إلى جانب تفشي الأمراض الإجتماعية وتقديم الهدايا والرشوة مقابل قضاء بعض المصالح الإدارية. ثم تلاه الاستعمار الفرنسي الذي عمل أكثر على تعميق الانحرافات، إذا أن الأوروبيين الذين كانوا بالجزائر من غير المرغوب فيهم في أوروبا فقد كانوا من قطاع الطرق يحكم سلوكهم قانون الغاب، وداسوا كل القيم الإنساني.<sup>(2)</sup>

الظروف التاريخية التي ذكرناها هي التي "جعل الجزائريين لا يتقون في الإدارة البيروقراطية بصفة عامة لأنها إدارة ظالمة ، ولا ينتظرون أن تتصفهم حقهم، ويحجمون عن التعامل معها، بل كانوا ينظرون إليها نظرة عدا، واحتقار، ويحاولون عرقلتها كلما أتحت الفرصة لهم مما أدى إلى إضعاف روح نقد الإدارة، ومراقبته ، واللامبالاة بها حتى في عهدالاستقلال مما أعطى الفرصة لبعض البيروقراطيين للانغماس في بعض الانحرافات البيروقراطية.<sup>(3)</sup>

كان معظم الموظفين بالإدارة الجزائرية بعد الاستقلال ممن كانوا من المتعلمين في المدرسة الفرنسية ما أدى إلى نمو طبقة، أو فئة بيروقراطية منها الموالية له، والمتشعبة بثقافته، كما أن استمرار العمل باللغة الفرنسية بعد الاستقلال، ووجود الكتب المؤلفة باللغة الفرنسية بالجزائر، وكذلك مشاكل التبعية الثقافية بصورة عامة .وبإختصار فإن التأثير بالثقافة، والإدارة الفرنسية يعتبر بالنسبة للجزائر من أهم سلبيات الإدارة الجزائرية.<sup>(4)</sup>

(1) عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(2) خليل النقيب و آخرون، الإدارة التنموية للوطن العربي، بيروت ، بط، 1978، ص 79.

(3) عمار عوادي، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، بط، 1981، ص 15.

(4) محمد مضياف، في الثورة والتعريب، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، بط، 1981، ص 78 .

الظروف الحرجة التي مرت بها الجزائر غداة الاستقلال، حيث واجهت مشاكل اجتماعية، وسياسية واقتصادية أتاحت الفرصة لبعض الجزائريين غير الأكفاء للحصول على بعض الوظائف الإدارية بالإضافة إلى اعتماد الجزائريين على سياسة الإدارة المركزية خلال المرحلة من عام ( 1962 إلى 1967)<sup>(1)</sup> البلاد، والتغلب على الانقسام الذي صنعه الاستعمار، وعمل على ترسيخه حتى بعد خروجه، إضافة إلى الإقلال من النفقات العامة إلى أقصى حد ممكن.<sup>(2)</sup>

سياسة التنمية الشاملة التي اتبعتها الجزائر منذ الاستقلال، وكبر حجم المشروعات المخصصة للانتشار، والاعتماد على الإدارة البيروقراطية في وضع، وتنفيذ مخططات التنمية. كلها ساعدت على بروز سلبيات البيروقراطية فخلال فترة (1967-1969) كانت القرارات الاقتصادية مركزية أبعد الحدود أي أن الإدارة هي التي كانت تدير وحدها المشروعات الاقتصادية الكبرى إلى عام 1971 ، وهو تاريخ صدور ميثاق، وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات.<sup>(3)</sup>

#### 4- ماهية الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية

إن النظرة العميقة لتحول الإدارات التقليدية إلى إدارات إلكترونية تكشف عن أنها نقلة نوعية في أساليب العمل، والتنظيم الإداري، وتطوير التشريعات، وتنمية الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على الصورة الكلية للإدارة الحكومية، بمعنى أنها تتغلب على مشكلات الروتين والتخلف الإداري والمحسوبة وغيرها من السلبيات التي تعانيها كثير من المنظمات التقليدية.<sup>(4)</sup>

وتبقى تجربة الإدارة الإلكترونية قفزة نوعية، وانتفاضة على المفاهيم والنظريات والأساليب التقليدية التي تركت إدارات الماضي أسيرة الروتين المفرط، والمحسوبة، والتسلط، وبطء الإجراءات، وضياح المعاملات، ومركزية القرارات، والوقت الضائع في انتظار اللجان، وغيرها من أعراض أمراض البيروقراطية التي استنفحت في جسد الإدارات القديمة.<sup>(5)</sup>

(1) علي زغود، الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، بط، بت، ص 14.

(2) حسين مصطفى، الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بط، 1982، ص 13.

(3) صباح أسابع، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(4) حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع

العمومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009، ص 06.

(5) نفس المرجع، ص 07.

**4-1 عناصر الإدارة الإلكترونية :**

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية. وهي كالتالي:<sup>(1)</sup>

**عتاد الحاسوب:** يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها. ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فانه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

**البرمجيات:** هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة.

**الشبكات:** بينما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترانت، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولادارتها الإلكترونية.

**صناع المعرفة:** وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة. وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

(1) موسى عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العاليين"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، عدد 9، 2011، ص 89-90.

#### 4-2 أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جداً، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى وستعرض الأهداف التالية بشكل مجمل كما يلي:<sup>(1)</sup>
- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
  - تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
  - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
  - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
  - الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار.
  - الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

#### 4-3 فوائد الإدارة الإلكترونية:

- وفيما يلي أهم فوائد الإدارة الإلكترونية:<sup>(2)</sup>
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ.
  - انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
  - تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
  - الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
  - تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر ايجابا على عمل المؤسسة.
  - كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

#### 4-4 خصائص الإدارة الإلكترونية:

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، نظراً لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، وحلماً يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبقوها جزئياً في بعض

(1) محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة، عمان، الأردن، ط 2009، ص 73.

(2) علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليبي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، ص 36-37.

أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم<sup>(1)</sup>. ويمكننا ذكر بعض خصائص الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي:<sup>(2)</sup>

#### السرعة والوضوح:

إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية. في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل - أيضاً - نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي ستبت في أمرها.

#### عدم التقيد بالزمان والمكان:

من خصائص الإدارة الإلكترونية - إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات - أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبانٍ ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقراً لإدارة كبيرة .

#### إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:

لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها و أزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية.

#### المرونة:

الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها : الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

(1) عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ط2، 2005، ص 136

(2) حسن بن محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

### الرقابة المباشرة والصادقة:

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية - أيضاً - أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقوم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.

### السرية والخصوصية:

من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة.

### 4-5 أهداف الإدارة الإلكترونية :

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى: (1)

- التخلص من سلبيات البيروقراطية، واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وتبسيط الإجراءات وتقليل الجهد المبذول.
- ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها وسرعته بالدرجة التي تجعل أجواء العمل أكثر إيجابية، وترتقي بالأداء داخل الإدارات، وتضمن وصول القرارات الإدارية إلى مختلف أطراف الإدارة، في وقت يسمح بالاستفادة من تلك القرارات والتوصيات التي يؤثر عنصر الزمن في فعاليتها، فضلاً عن أن أسلوب الإدارة الإلكترونية سيمكن الإدارة من الاتصال بالجهات الإدارية في المؤسسات الأخرى.
- الحد من الاعتماد على الورق واستخدامه، وما يتبعه من أعباء إدارية على المؤسسات والأجهزة الإدارية سواء في الحفظ أو التوثيق الاختناقات التي يعانيها كثير من الإدارات

(1) نفس المرجع، ص 29-31.

والطواوير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة، وتيسير تقديم الخدمة للمواطن في منزله عن طريق شبكة الإنترنت، مما يخفف كثيراً من الأعباء الواقعة على تلك الجهات ويوفر مجهوداتها وإمكاناتها التي كانت في ظل الإدارة التقليدية تضيق في وضع الخطط وتوفير مزيد من المباني والمقرات ومنافذ الخدمة تلبية لرغبات الجماهير، مما لم تعد تلك الجهات في حاجة إليه في ظل الحل الإلكتروني الذي وفرّ عليها هذا كله.

- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الإدارة وعلى الأفراد، ولعل هذا يفيد مؤسسات الدولة بشكل لافت؛ نظراً إلى أن توفير الإنفاق وترشيده بات هاجس هذه المؤسسات، كما أصبحت الإدارة الإلكترونية حلاً ناجعاً أمام تلك المؤسسات لاختصار الإجراءات وترشيد النفقات على الدولة وعلى المواطن، ففي مقابل إنفاق المواطن على المعاملات تنفق الدولة عليها أيضاً مبالغ طائلة على خدمات الموظفين وتوفير أماكن وأبنية وما يستلزمه ذلك من مصروفات

- تسعى الإدارة الإلكترونية للاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات التي تتسابق إليها الإدارات الإلكترونية على مستوى العالم لاستثمار كل جديد فيها، لأنه مما يتيح مزيداً من القدرات والإمكانات التي ستزيد من قدرة النظام الإداري وتميزه وكفاءته.

- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تجميع قاعدة بيانات المؤسسة من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، مما يضمن دقة بيانات المؤسسة وموثوقيتها، وكذلك يضمن عدم التضارب فيما بينها، ويمنح المؤسسة في الأخير الثقة في قراراتها.

- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقليل معوقات اتخاذ القرار التي كانت في ظل الإدارات التقليدية تتسبب في بقاء المعاملات عالقة بالأشهر وربما بالسنوات، نظراً لوجود معوقات نشأت بفعل البيروقراطية، وأصبح من الممكن تجاوزها في ظل توافر البيانات بالإدارة الإلكترونية، وسهولة رقد مركز اتخاذ القرار بها وإصدار القرار بسهولة وسرعة.

#### 4-6 متطلبات الإدارة الإلكترونية:

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى تنظيم الاتصالات الإلكترونية تعتبر عملية متعددة الجوانب و الممارسات، فهي ليست عملية بسيطة و تقنية بحتة يمكن غرسها في أي بيئة ثم إنتظار

ثمارها حاليا ، بل إن عملية إستخدام و توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة المجتمعات يستلزم توفير متطلبات عديدة.(1)

➤ المتطلبات الإدارية :وتتمثل فيما يلي:

- ✓ وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتحقق ذلك عن طريق:(2)
- تطوير و توثيق رؤية و رسالة وقيم و أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- العمل على إعداد خطة إستراتيجية لهذا التحول.
- وضع الأولويات و مراحل تنفيذ عملية التحول ، وتوزيع الأدوار على المسؤولين عن التنفيذ وفقا للخطة الإستراتيجية و التنفيذية.
- وضع إجراءات و معايير محددة لتطوير ومراجعة وإعتماد مقترحات تطوير الخدمات، وأسلوب تقديمها بما في ذلك حساب العائد والتكلفة .
- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي لدعم خدمات مميزة للعملاء من خلال قنوات خدمة متعددة .
- ✓ القيادة والدعم الإداري:

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.(3)

✓ الهيكل التنظيمي:

وينتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

(2) علي محمد رحومة، الأنترنت و المنظومة التكنو-إجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005، ص 93.

(3) موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.<sup>(1)</sup>

✓ **تعليم وتدريب العاملين، توعية وتنقيف المتعاملين:**

تطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.<sup>(2)</sup>

✓ **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:**<sup>(3)</sup>

والذي يعتبر أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية، إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل، التي تشتغل فيها أنظمة الإدارة الإلكترونية، يترتب عن ذلك توفير تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل الجديد مع الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها من المتطلبات الأساسية للعمل نذكر منها:

- تشريعات تنظيم نشر المعلومات و المحافظة على سيريتها.

- تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية.

➤ **المتطلبات البشري:**<sup>(4)</sup>

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.

(1) نفس المرجع، ص 90.

(2) نفس المرجع، ص 90.

(3) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 186.

(4) موسى عبد الناصر، محمد قرشي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

➤ تطور شبكة الإتصالات:(1)

فعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ليست عملية بسيطة، بل هي تحتاج إلى توفر إتصالات مركزية على المستوى الداخلي و الخارجي لإدارة، بناء على ذلك يجب العمل على:

- وضع خطة واضحة للإتصالات مستمرة و فعالة شاملة لجميع مستويات الإدارة.
- وضع خطة واضحة للإتصالات مع الجهات الخارجية التي ستتأثر بتفعيل الإدارة الإلكترونية .
- تحديد الأهداف و النشاطات و المصادر المتميزة ، و أسلوب الإتصال بها بهدف المشاركة في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

➤ المتطلبات الأمنية:(2)

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث أو تركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور.

4-7 مراحل الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية :

والتحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى العديد من المراحل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها تبدأ بقناعة الإدارة وتوفرها على رؤية واضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية. وتوفير الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة لذلك، وتدريب و تأهيل الموظفين باعتبارهم العنصر الأساسي في هذا التحول ،فالتحدي الأساسي وفق ما يتبين من خلال التجربة،هو العمل على جعل الإنسان الذي يعمل بالإدارة يتجاوب أولا مع ضرورة التغيير و جعله يقنع ، ثانيا بضرورة وأهمية تطوير مستواه والرفع منه، ذلك أن الإنسان هو العنصر الأهم الذي تدور حوله كل الآليات النظرية للتسيير، والذي بدونه تبقى تلك الآليات مجرد نظريات على الورق لا تعرف طريقا إلى الواقع.(3)

(1)فاطمة الدويسان و آخرون،"مشروع الحكومة في دولة الكويت"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد 5، ب ت ، ص 255.

(2)موسى عبد الناصر،محمد قرشي، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

محمد بن اعراب،تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر،مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة سطيف2،الجزائر،العدد19،ديسمبر2014، ص73.

وعموما يمكن القول بخصوص مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الالكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية إلى ثلاث مراحل، على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي. وهذه المراحل هي:<sup>(1)</sup>

➤ أولا: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميته وتطويره، في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملته وإجراءاته بشكل سهل ودون أي روتين أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية، مع إمكانية طبع و استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

➤ ثانيا: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الاولى والمرحلة التي ستاتي فيما بعد ، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الاماكن والمنازل، والذي تعتبر خدمته معقولة التكلفة يستفيد منها في الاستفسار عن الإجراءات وأوراق والشروط اللازمة لإنجاز معاملة بشكل سلس ودون أي مشاكل بحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة يكون قسم كبير من المواطنين قد سمع أو جرب نمط الإدارة الالكترونية، بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين و القادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الالكترونية، وفي هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط، كما أنه من الطبيعي أن تكون التعريفية في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف و الفاكس.

➤ ثالثا: مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى المستوى وتوفرت الحواسيب، سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك عن

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 73-74.

طريق توفير عدد لا بأس به من مزودي خدمة الإنترنت، و بأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية، والعمل على انتهاج خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها، وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشترك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد، لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية و اقل جهد و اقل كلفة ممكنة و بأكثر فعالية كمية و نوعية، و يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية و تقبلها و تفاعل معها و تعلم طرق استخدماتها.

#### 5- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل من سلبيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية

##### 5-1 مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

هناك ثلاثة مجالات أساسية تتوزع عليه الإدارة الإلكترونية وتتمثل في ثلاث أنواع من العلاقات المهمة هي:

##### ✓ في إطار علاقة الإدارة بالمواطن:

إذ أن من أهم أسباب ظهور الإدارة الإلكترونية هو تطوير وتحسين علاقة المواطن بالإدارة مثل: وثائق الحالة المدنية: شهادة الميلاد، جواز السفر البيومتري، بطاقة التعريف البيومترية، شهادة الجنسية، صحيفة السوابق العدلية وغيرها من الوثائق. والأمر كذلك في مجال التعليم والصحة والمجال الاجتماعي، عموماً كل الخدمات التي يمكن أن تتحول إلكترونياً مما يؤدي إلى تقليص الروتين وسرعة الإنجاز مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإدارية في الإدارة العمومية. واستغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية مثلاً، من خلال البلدية الإلكترونية، هو نمط متطور وجديد من الإدارة يسمح بتقديم الخدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطرق أكثر كفاءة وفعالية.

##### ✓ في إطار تنظيم كيان الإدارات العمومية وتسيير العلاقات فيما بينها :

فالعديد من البيانات والمعطيات والمراسلات يتم تبادلها بين هيئات الدولة وأجهزتها يومياً، وبإمكان استعمال تقنيات الإدارة الإلكترونية لتقليص استخدام الأوراق والوثائق التقليدية، والقضاء على الروتين الإداري، وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملات، وانجازها في وقت قياسي، باستعمال البريد الإلكتروني وتقنيات الإنترنت، لتحسين إنتاجية العمل الإداري وتوظيف قدرات الشبكات التي يتشكل

منها معمار الإدارة الإلكترونية، لضمان تحقيق أعلى مستوى من كفاءة وفعالية العمل الإداري، لتعزيز العلاقات الرسمية البينية داخل هياكل ومؤسسات ومرافق الدولة.<sup>(1)</sup>

✓ في اطار علاقة الإدارة بالأعمال :

الإدارة لها عدة أدوار ووظائف في مجال التخطيط والتوجيه مثلا، لذلك هي ترتبط بعلاقات متعددة مع قطاع الأعمال. ومن شأن العمل الإلكتروني أو الإدارة الإلكترونية أن تساعد على استعاب كل الأدوار والوظائف لتعزيز الشراكة مع المؤسسات و شركات القطاع الخاص بكل شفافية ومرونة.

### 5-2 تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية الإدارة:

في الحقيقة، لا يمكننا الحديث عن إدارة الكترونية من دون تحقيق مطلب الإصلاح الإداري خاصة بعدما عرفنا المشاكل التي تعاني منها الإدارة والتي تبرز من خلال خطاب رئيس الجمهورية أمام ولاية الجمهورية سنة 2000 حول الإدارة الجزائرية والذي جاء فيه "إدارة غير موصلة بالمواطنين وبأوضاعهم الحقيقية الملموسة ، وغير مبالية برغبات الناس الذين تشرف عليهم ولا بحاجاتهم...وتؤدي في غالبية أحيان إلى تشجيع ال لاالكفاءة وتعميم التفاهة...إدارة هي اميل ما تكون إلى التبذير منها إلى التسيير، إدارة متقدمة في مناهجها ولا تكاد تلم بأسباب التقدم العلمي...". ويمكن اعتبار هذا المقتطف مصادرة تفيد إجرائيا اختلال أداء الإدارة الجزائرية للشأن العام ، تلك الإدارة التي يسيطر على عقلها منطق تمرد المنمي على هدف التنمية، وهو ما يجعل الإدارة تبدو في ذهن بعض الجزائريين عصابة يدافع بعضها عن بعض، ولكن هذا التمرد مضبوط قانونا، حيث تستطيع الإدارة ممارسة كل اشكال التسويق والإكراه وتمييع القانون والمسؤوليات واعتماد التعقيم، والميل إلى حالة الانتهاز عند تقييم الناس والتعاطي مع سماتهم ومقدراتهم، بل يغدو هؤلاء الناس بنظر الإدارة مخترقي القانون.<sup>(2)</sup>

فالإدارة الجزائرية تعاني مشاكل كثيرة في بنيتها التنظيمية، وهي مشاكل قادرة على القضاء على فكرة الإدارة الإلكترونية في مهدها. لذلك فإن الإصلاح الإداري هو مهمة يشارك فيها كل أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم ، فهي مشروع وطني ،فهذا الإصلاح يتناقض مع الفساد الإداري والمحسوبية و عدة مشاكل تعاني منها الإدارة الجزائرية. وهذا ما يجعل أن يكون هناك مقاومين لهذا التغيير .

<sup>(1)</sup> نفس المرجع ، ص 64.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 65-66.

لينجح هذا الإصلاح الإداري والوصول إلى المرحلة الحديثة -الإدارة الإلكترونية - لابد أن تكون هناك إرادة سياسية قوية وحازمة للوصول إلى إصلاح إداري حقيقي.

ويظهر التأثير بالإيجابي للإدارة الإلكترونية على الإدارة وتفعيلها من خلال إتاحتها فرص التعرف على احتياجات المواطن التي تتباين تبعاً للظروف البيئية والثقافية الخاصة بكل مجتمع، فعلى مستوى الإدارة المحلية مثلاً يتطلب الأمر تمتعها بقدر من المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى توافر الثقة والأمان والسرية في الخدمات الإلكترونية لجلب المواطن المحلي لتعامل الإلكتروني (1).

ولتحقق الإدارة الإلكترونية التنمية و الرفاهية للمجتمع لابد أن يكون هناك تسويق حقيقي بين كل أطراف المجتمع، حيث أن استخدام التكنولوجيا الإتصالات المتطورة في الإدارة الإلكترونية تمكننا من ربط الإدارة المحلية ونشر الإجتماعات المجالس المحلية على الأنترنت، حيث يصبح التفاعل بين مستويات الإدارة المحلية على نطاق واسع، بدلاً من التفاعل المحدود الذي يكون على أساس العلاقات الرسمية في الإدارة التقليدية، وأيضاً تطوير أسلوب تقديم الخدمات الإدارية التي كانت قائمة على الوثائق والمستندات التي تتم ببطء وتتميز بالجمود وتكون وجه لوجه في الإدارة التقليدية إلى خدمات إلكترونية تتميز بالسرعة وتقدم عن طريق شبكة الإنترنت وعبر عدة قنوات. ويمكن أن نميز بسين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية فيما يلي:

**من حيث الهدف:** الإدارة التقليدية تركز على إدارة الأفراد والموارد أما الإدارة الإلكترونية تركز على إدارة المعلومات و الشبكات. ولكن كليهما تهدف إلى تحقيق الفعالية والكفاءة.

**من حيث التنظيم:** الإدارة التقليدية تنظيم هرمي، تركز السلطة في الإدارة العليا والإتصالات الرسمية تتم وفق خط السلطة. أما الإدارة الإلكترونية تقوم على هياكل تنظيمية شبكية، وتتعدد مراكز السلطة فيها.

**من حيث التخطيط:** الإدارة التقليدية تخطيط مركزي ويتم من الأعلى إلى الأسفل، أما التخطيط في الإدارة الإلكترونية يكون أفقي و بإشتراك العاملين.

**من حيث الرقابة:** تتم في الإدارة التقليدية بمقارنة أداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه للوقوف على الانحرافات وتصحيحها، كما يتم عن طريق مقارنة المدخلات بالمخرجات، فهي بذلك رقابة موجهة

(1) نفس المرجع ، ص 67.

للماضي وتأتي بعد التخطيط والتنفيذ...بينما الرقابة في الإدارة الإلكترونية تكون فورية، وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

**من حيث القيادة:** في الإدارة التقليدية القائد هو مركز التحكم والتوجيه، ويتحكم في معظم القرارات، أما في الإدارة الإلكترونية القائد يدير نفسه قبل أن يدير الآخرين، والقيادة تكون بواسطة التكنولوجيا.

### 5-3 بعض مشاريع الحكومة الإلكترونية بالجزائر (بعض مشاريع عصرنة الإدارة في الجزائر)

في إطار تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية (2009-2013) بادرت الجزائر بالعديد من المشاريع التي تخص بها بعض المناطق في البداية كتجارب ليتم تعميمها فيما بعد، و من هذه المشاريع:

#### ➤ مشروع البلدية الإلكترونية:<sup>(2)</sup>

من مشاريع الحكومة الإلكترونية بالجزائر رقمنة مصلحة الحالة المدنية وإنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية و حفظها ليتم استرجاعها لاحقا سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ الكترونية على شبكة الانترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها.

ودشنت أول بلدية الكترونية بالجزائر يوم 14 مارس 2010 بالمقر الفرعي الإداري في 500 سكن بباتنة ، وأصدرت أول شهادة ميلاد ( 12خ ) في بضع ثوان على مستوى الشباك الإلكتروني، هي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد و تسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى السفر الرئيسي للحالة المدنية ، و تستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف شهادات الزواج و الوفاة في انتظار تمديد العملية إلى كافة الوثائق.

#### ✓ مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين:<sup>(3)</sup>

أعلنت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في 28 ديسمبر 2011 عن إطلاق المرحلة الأولى بإصدار جواز السفر البيومتر الإلكتروني بداية من 12 جانفي 2102 على مستوى 47 دائرة بعواصم الولايات بالمقاطعة الإدارية لحسين داي بالجزائر العاصمة و أضاف ذات المصدر أن هذه

(1) نفس المرجع، ص 68.

(2) مصطفى، لقرع، فائزة عمادية، "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية قطاع وزارة الداخلية نموذجا"

في: <http://www.bibiotdroit.blogspot.com> ، (02-11-2016)، 21:22 سا.

(3) نفس المرجع.

الدوائر تم تعيينها كمواقع نموذجية للشروع في هذه العملية و التي ستعمم تدريجيا على جميع المقاطعات و الدوائر.

ويهدف مشروع جواز السفر و بطاقة التعريف البيومترين إلى عصرنة وثائق الهوية و السفر ، حيث ستكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و الالكترونية (CNIBE) وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل أكثر مرونة تضمن للمواطنين القيام بمختلف الإجراءات اليومية. في ما يتعلق بجواز السفر الالكتروني البيومترية هو وثيقة هوية سفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا، و يكون مطابقا للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني(OACI).

#### ➤ مشروع الصحة الالكترونية:<sup>(1)</sup>

نظرا لأهمية استعمال التكنولوجيات الحديثة في المجال الطبي و بهدف النفاذ إلى المعلومات الطبية ومصادر المحتوى الملائمة للظروف المحلية اهتمت الجزائر بهذا الجانب من خلال أتمتة جزئية لمؤسساتها الصحية، كذا إنشاء قواعد معطيات وطنية للخدمة الطبية، وقد عملت الجزائر على إنشاء عدة مشاريع هامة و أساسية بهدف إقامة منظمة عصرية في المجال الصحي ونذكر منها:

- نظام يسهر على الوقاية الوبائية.
- الطب عن بعد الذي أصبح ضرورة ملحة بهدف فك العزلة عن المناطق المحرومة من الأطباء المختصين.
- التكوين المتواصل عن بعد.
- الاتصال بمختلف أشكاله كتحويل الملفات والرسائل.

هذه المشاريع حسب مستشار وزارة الصحة أعطت ديناميكية كبيرة لاستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال داخل المستشفيات حيث أصبح من الممكن مراقبة الموارد البشرية، الميزانية، الأدوية ، بالإضافة إلى تسيير التجهيزات الطبية والمؤسسات التابعة لقطاع الصحة، ومن هنا جاءت فكرة شبكة "صحة الجزائر" والتي مرت بثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى:** وقد دخلت حيز التنفيذ في 10 سبتمبر 2006 و شملت 95 موقعا( وزارة الصحة

و السكان وإصلاح المستشفيات ، مديرية الصحة العمومية، المركز الاستشفائي الجامعي وكل

(<sup>1</sup>) (حرز الله فواد حسن،"الحكومة الإلكترونية في الجزائر" (شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية،كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر)(2012-2013)، ص106-107.

المؤسسات التابعة للقطاع الصحي) وفي هذه المرحلة تم تسجيل عدة إجراءات فعلية خاصة فيما يتعلق بالمراقبة الوبائية.

**المرحلة الثانية :** وفيها تم التوقيع على اتفاقية بين وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات و بين اتصالاتالجزائر بتاريخ 10 مارس 2007 بموجبها سيتم ربط 134 موقعا من بينها 30 مؤسسة استشفائية مختصة عبر الوطن و 70 قطاعا صحيا، بالإضافة إلى 340 مدرسة تكوين شبه طبي تابع لوزارة الصحة.

**المرحلة الثالثة:** وفيها تم التوقيع على اتفاقية أخرى بين وزارة الصحة و اتصالات الجزائر تشمل 670 موقعا (مستشفيات الملحقات الاستشفائية و القطاعات الصحية ) لتكتمل شبكة الأنترنت " صحة الجزائر" وتعمم على 899 موقعا خاصا بالقطاع الصحي عبر الوطن وتتمثل مهام الشبكة في المراقبة الوبائية خاصة المتعلقة بالأمراض ذات التصريح الإلجباري الكوليرا، التفويد، السل ... وبفضل هذه الشبكة تم التعرف على الأمراض المذكورة عن طريق الأطباء سواء بالقطاع العام أو الخاص وفي أي مكان وجد، وكذا مسؤول المخابر العامة أو الخاصة في حالة اكتشاف هذا النوع من الأمراض، الأمر الذي مكن مختلف العاملين في القطاع من الحصول على المعلومة حول الأوبئة.

#### ➤ مشروع بريد الجزائر:

وتماشيا مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين، وتكسب ثقتهم بالمؤسسة، وموازة مع محاولة عصرنه قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، بشكل يعزز من الثقة ويكرس أفضل النتائج والإنجازات وبالتالي تكرر التأسيس لنظام الخدمات العامة الالكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر، ويمكن ترجمتها في النماذج الآتية:<sup>(1)</sup>

#### ✓ الشبكات الالكترونية:

ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، وهيكلها للأجهزة الالكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا. بطاقة 2/2 ( La carte CCP ) بطاقة السحب الالكترونية : تمثل بطاقة السحب الالكترونية يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، والتي تعمل مع وجود الشبكات الالكترونية إذ عن طريقها يتمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود في أي شبكات بريدي، أو موزع أوتوماتيكي، عبر القطر الجزائري ، ويقوم استخدام بطاقة السحب الالكترونية على :

(1)العربي بوعمامة، حليلة رقاد ، مرجع سبق ذكره، ص45.

(Rapidité) السرعة، (Disponibilité) التوفر (Sécurité) الأمن ودعم السرعة للاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل، فقامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع 6 ملايين بطاقة سحب، إضافة إلى تأسيس 500 مركز سحب الكتروني لبريد الجزائر، وبعد انطلاق عملية توزيع بطاقات السحب كبدايات أولية، باشرت مصالح البريد ابتداء من الفاتح جانفي 2007 عملية توفير بطاقات السحب الالكتروني، وتعميم استعمالها، حيث اختيرت الجزائر العاصمة كمرحلة أولى قبل أن تشمل العملية باقي المناطق.

#### 5-4 مستقبل الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية :

إن الإدارة الإلكترونية لا تخلق من عدم بل هي تحويل الممارسات الاعتيادية التي تتم في العالم الواقعي إلى شكل الكتروني، فهي في الوقت المنظور الشامل أداة لبناء مجتمع قوي، من خلال المساهمة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولما يصطدم به هذا المشروع - في حال الجزائر - هو الامية الإلكترونية والحاجز أو الفجوة الرقمية، والفجوة الاجتماعية، إذ يؤكد ستروسمان في هذا الإطار أن خرافة هذا العصر هي اعتبار التكنولوجيا حلا لكل المشاكل، لأنه من السهل إقتناء الأجهزة، لكن تحويل المعطيات إلى شيء مفيد يتطلب قدرا كبيرا من الذكاء و التركيز للمورد البشري . والتي يمكن أن نبينها في النقاط التالية : مشكلة الدخول إلى شبكة الأنترنت والامية الإلكترونية وصعوبة فهم المضمون. (1)

فالإدارة الجزائرية تسعى إلى التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والنهوض بالمجتمع الجزائري، لكن على ضوء المعلومات المتوفرة حتى الان مازال الإستثمار الفعلي لم يتحقق. أما على المستوى المحلي وتطبيق الإدارة الإلكترونية فهي تواجه عدة تحديات سواء السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية التي تفرضا بيئة الإدارة المحلية، وأهم هذه التحديات هي:

- إن قرار التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو قرار سياسي مركزي، وعليه فإن الإدارة المحلية لا يمكنها أن تتخذ قارا التحول بمعزل عن القرار المركزي لأن دورها تنفيذي، يعني السلطة المركزية هي التي توضع القرارات والإستراتيجيات والإدارة المحلية تنفذ ولكن هناك مشكل صعوبة وصول المعلومات من المركز إلى الإدارة المحلية، وأبضا هناك مشكل إختلاف الظروف البيئية و الثقافية العادات والتقاليد لكل منطقة التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

(1) محمد أعراب، مرجع سبق ذكره، ص 69.

- نقص أو قلة الموارد المالية المحلية وتركيز جهود التنمية في المدن الرئيسية باعتبارها واجهة الدولة، دون النزول إلى مستوى المراكز والقرى العميقة التابعة للمحليات، ومن شأن ذلك الإضرار بفعالية الإدارة الالكترونية.<sup>(1)</sup>
- يجب أن تكون هناك مشاركة و تكامل بين جميع فئات المجتمع المحلي من أجل تقديم خدمة إلكترونية، لأن عدم اخذ القائمين على التخطيط لتوجهات المواطنين سوف يؤدي إلى فجوة بين ما خطط له وماتوصل له.
- تركيز جهود التنمية في المناطق المحلية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين واستبعاد إدخال التطور التكنولوجي ضمن أولويات المواطن المحلي الذي يعاني من البطالة وانخفاض مستوى المعيشة ونقص الإمكانيات مما قد لا يساعده على الاندماج في مجتمع المعلومات، إذ ينظر الكثير من المواطنين للإدارة الالكترونية على أنها نوع من الرفاهية.<sup>(2)</sup>
- عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الالكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية المتعارف عليها لأن حركتهم في مجال الإدارة العامة مقيدة نظرا لمسؤولياتهم عن قراراتهم امام السلطات الوصية والراي العام، وهو ما قد يؤدي إلى وجود مقاومة من جانب العاملين للأفكار والممارسات الإدارية الإلكترونية الجديدة والممارسات الإدارية الالكترونية الجديدة فكما يقال: "محاولة تطبيق أفكار جديدة بواسطة رجال يعتقدون أفكار قديمة هي مضيعة للجهد والوقت." فبعض المسؤولين يعتبرون المعلومات أداة فعالة للسلطة، وبالتالي أي تفريط فيها هو تفريط في أهم أدوات نفوذهم ومكانتهم داخل الهيكل الإداري الذي يشتغلون فيه... وأصحاب المصالح يرون في التجديد ما يهدد أوضاعهم، وفاقدو الكفايات يشعرون بأنهم مهمشون، وكل هذه الحالات تنسف المشاريع الإصلاحية وتصيب ثمار التطوير بالفساد.<sup>(3)</sup>

(1) نفس المرجع، ص 70.

(2) نفس المرجع، ص 71.

(3) نفس المرجع، ص 71.

## 5-5 عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية:

- لضمان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن تراعى عدة متطلبات و عوامل منها:
- الرعاية المباشرة والشاملة للجهات العليا بعيدا عن الارتجالية والقرارات غير المدروسة ووضوح الرؤية الإستراتيجية لديها والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ونشر فكر وثقافة التغيير بين الإداريين وتهيئتهم لتقبل العمل الإلكتروني.<sup>(1)</sup>
  - وضع معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية والتأكيد على اختيار القيادات المتميزة دون التقيد بالأقدمية لوحدها لأنها ليست معيارا وحيدا للقيادة الفعالة، والعمل على تدريب العاملين وتأهيلهم ليكونوا عمال معرفيين عن طريق التربصات والدورات التدريبية التطبيقية ونظام التدريب الإلكتروني عن بعد كل حسب تخصصه لدعم كفاءتهم في تسيير الإدارة الإلكترونية.<sup>(2)</sup>
  - يجب أن تكون هناك المتابعة و التقييم المستمر لمعرفة متطلبات الإدارة الإلكترونية من أجل تلبيتها، و تثنم ايجابيتها و تدعمها أكثر، ومعرفة النقائص والسلبيات لتصحيحها وإن تطلب الأمر تجنبها ، وضرورة الحرص على أن يكون التقييم و المتابعة موضوعي لان التكنولوجيا الحديثة متغيرة باستمرار لذلك يجب على الادارة العمومية أن تكون يقظة .
  - إعادة هندسة عمليات الإدارة وليس حوسبتها: فكي لا يتعرض مشروع الإدارة الإلكترونية للفشل ينبغي عدم العمل على مجرد إيجاد حل تكنولوجي لمشكلات البيروقراطية الإدارية وحوسبة المهام الإدارية، لذا ينبغي ان تستهدف بالدرجة الاولى إعادة هندسة عمليات الإدارة من جديد وترافق ذلك مع الهندسة الإدارية والإنسانية ضمن مشروع طموح للتحديث والتنمية.<sup>(3)</sup>
  - الإدارة الإلكترونية ليست بديلا عن الوسائل التقليدية: إن اعتماد برامج ومبادرات الإدارة الإلكترونية والانتفاع من خلالها بتكنولوجيات الانترنت يساعد على بناء نظام إلكتروني مرن ومفتوح لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة، وبجودة عالية وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع تكلفة

(1) محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسرة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2009، ص71.

(2) محمد اعراب، مرجع سبق ذكره ، ص 72.

(3) نفس المرجع ، ص 72.

المعاملات التقليدية، غير أنها ليست بديلا نهائيا عن تلك الوسائل التقليدية من تخزين للوثائق والبيانات ومعالجتها، خاصة في المراحل الأولى من تطوير نظم الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

### 5-6 معوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

ولإيجاد بيئة مساعدة على عملية التحول لمفاهيم الإدارة الإلكترونية، والخدمة العامة الإلكترونية، وما تتطلبه من تحضيرات يقتضي ذلك الاهتمام بالقدرات المجتمعية وتميبتها، وبالتالي العمل على الارتقاء بمجتمع المعلومات وتطويره كمنطق تفرضه مرحلة التحول للإدارة الإلكترونية، وتجاوز أكبر هاجس تعاني منه الإدارة الإلكترونية بالجزائر، المتمثل في ضعف تدفق الإنترنت والانقطاعات الكثيرة التي تعاني منها، مما يحول دون تطورها واعطائها بعدها الحقيقي، بل في ظل هذا الضعف في التدفق أصبحت هذه الخدمة جد مرهقة لمستعمليها. إذ يجب الإشارة إلى أن أهم المعوقات التي تقف تجسيدا لهذا المشروع في الجزائر هي كالآتي:<sup>(2)</sup>

- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الإنترنت.
- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتباينها من منطقة إلى أخرى، وقلة الدافعية للتغيير عند بعض موظفي الموارد البشرية.
- محدودية انتشار استخدامات الإنترنت في الجزائر مقارنة بدول أخرى من العالم.
- المعاملات المالية الإلكترونية لاتزال في بدايتها و قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي.
- الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وغموض الرؤية المستقبلية لتجسيدها .
- نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

### خلاصة الفصل الرابع:

لقد تناولنا في هذا الفصل المراحل التاريخية لتطور الإدارة الجزائرية فالبداية كانت بالعهد التركي الذي تميز بالكفاءة أو كما ذكرنا يرى محمد حربي "... ففي الدولة الجزائرية ما قبل الإستعمار كانت العلاقات بين المركز والمحيط تتسم بالولاء و ليس بالسلم الهرمي الإداري." حيث انتشرت الرشوة

<sup>(1)</sup> نفس المرجع ، ص 72-73 .

<sup>(2)</sup> العربي بوعمامة، حليلة رقاد ،مرجع سبق ذكره، ص 46.

والهدايا . لتأتي مرحلة أخرى مرت بها الإدارة الجزائرية وهي مرحلة الإستعمار الفرنسي لا تختلف عن سبقتها كثيرا لذلك يمكن القول أن التنظيم الإداري زمن الإستعمار كان يشوبه الإنحراف و الخلط و العفوية . بحيث أن الإدارة لم تكن في خدمة الجزائريين بل وجدت لخدمة مصالحها أي مصالح فرنسا، حيث حرفت المؤسسات عن دورها الحقيقي وسخرت بعض الجزائريين لترسيخ الإحتلال و تركيز السلطة بين أيدي موظفين غير أكفاء.

أما مرحلة الإستقلال فاختارت الجزائر أن تستمر في العمل بالقوانين الموضوعة والمطبقة من طرف الإدارة الفرنسية ، وخيار الإستمرارية من اجل تفادي الفراغ و أيضا وجود نخبة إدارية يمكن الإعتماد عليها . ولكن الإدارة الجزائرية تعرف العديد من المشاكل المرتبطة بالبيروقراطية ويمكن أن ترجع سلبيات البيروقراطية كمت ذكرنا إلى العوامل التاريخية و أيضا المشاكل و المواقف التي مرت بها البلاد بعد الإستقلال و كذلك سياسات التنمية ، وأهم مظاهر سلبيات البيروقراطية في الجزائر ذكرنا الروتين الإداري ، الإهمال وسوء معاملة الجمهور ، الرشوة وغيرها من المظاهر السلبية. لكن هذا لا يمنعنا من ذكر إيجابيات التنظيم البيروقراطي في الإدارة مثل الشمولية و ضمان الأمن الوظيفي للموظفين وإلى غير ذلك من محاسن.

في إطار عصرنة الإدارة ذكرنا الإدارة الإلكترونية(ماهيتها) من عناصرها وهي: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وأيضاً فوائدها مثل: انجاز المعاملات الإدارية المختلفة، تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى. وتناولنا أيضا خصائصها مثل السرعة والوضوح وعدم التقيد بالزمان والمكان والرقابة المباشرة والصادقة. وتطرقنا إلى أهدافها ومن بينها على سبيل المثال التخلص من سلبيات البيروقراطية، واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وتبسيط الإجراءات وتقليل الجهد المبذول. ومتطلباتها منها الإدارية، الأمنية، البشرية و شبكات الاتصال، وأيضا تطرقنا إلى المراحل التي تمر بها الإدارة الإلكترونية.

وتناولنا أيضا مساهمة الإدارة الإلكترونية في تقليل من سلبيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية وتناولنا في هذه النقطة مجالات تطبيقها و أيضا تأثير الإدارة الإلكترونية على فعالية الإدارة، و تطرقنا إلى بعض مشاريع الحكومة الإلكترونية بالجزائر(بعض مشاريع عصرنة الإدارة في الجزائر)مثل جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف البيومترية ،مشروع الصحة الإلكترونية و مشروع بريد

الجزائر. وأيضاً عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية نذكر من بينها الرعاية المباشرة والشاملة للجهات العليا بعيداً عن الارتجالية والقرارات غير المدروسة ووضوح الرؤية الإستراتيجية لديها والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ونشر فكر وثقافة التغيير بين الإداريين وتهيئتهم لتقبل العمل الإلكتروني، وأن الإدارة الإلكترونية ليست بديلاً عن الوسائل التقليدية: إن اعتماد برامج ومبادرات الإدارة الإلكترونية والانتفاع من خلالها بتكنولوجيات الإنترنت يساعد على بناء نظام إلكتروني مرن ومفتوح لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة، وبجودة عالية وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع تكلفة المعاملات التقليدية، غير أنها ليست بديلاً نهائياً عن تلك الوسائل التقليدية من تخزين للوثائق والبيانات ومعالجتها، خاصة في المراحل الأولى من تطوير نظم الإدارة الإلكترونية. ورغم كل مآزرها إلا أن هناك عوائق تعترض الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية من بينها عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الإنترنت.

الباب الثاني

الجانب الميداني

## الفصل الخامس : خصائص العينة

تمهيد

**1** - عرض الجداول وتحليل النتائج

**تمهيد:**

خصائص العينة هي تلك البيانات الشخصية التي تشكل أفراد العينة والتي يجب أن تحتويها كل استمارات البحث، وسنتطرق في هذا الفصل إلى خصائص العينة المتمثلة في الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية، مدة الخدمة. وهي التي تعطينا لمحة عامة عن المؤسسة وأيضاً لها تأثير في الإجابة على الأسئلة خاصة الفئة السوسيو مهنية والمستوى التعليمي.

## 1- عرض المعطيات وتحليلها

جدول رقم (01): يبين توزيع الأفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
59.9	82	ذكر
40.1	55	أنثى
100	137	المجموع

## التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن أعلى نسبة هي نسبة الذكور ب 59.9%، بينما نسبة الإناث قدرت ب 40.1%.

ويرجع سبب ارتفاع نسبة الذكور في البلدية لرغبتهم في العمل الإداري، ويعرفون كيفية التعامل بالقوانين والتلاعب بها وبإجراءات البيروقراطية ويرغبون في تولي المسؤوليات والارتقاء في المناصب العليا وحب السلطة إضافة أن العمل في البلدية يتطلب الصبر والرزانة .

بينما المرأة تخشى المسؤوليات وتخاف القوانين أكثر من الرجل، وحتى الأسر الجزائرية يحبون عمل المرأة في ميدان التعليم و الطب و يوجهونها تلقائيا لهذه الميادين لأنهم لا يحبذون عمل المرأة جنبا إلى جنبا مع الرجل، رغم أن نظرة المجتمع الجزائري لعمل المرأة أصبحت متفتحة، لكن لا يحبذون عملها في الإدارات، إضافة أن المواطن الجزائري عندما يجد امرأة تعمل في البلدية فإنه يحتقرها ويصرخ في وجهها وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية، وما يحدث عكس ذلك تماما عندما يجد رجل فالمناوشات تكون موجودة أيضا ولكن طفيفة. فسيطرة الرجل على العمل الإداري في الإدارة الجزائرية لا يعتبر حالة شاذة، ولكن تقريبا هي سمة ادارات العالم وخاصة الدول النامية، وعليه يمكن القول " أن النتائج العامة للدراسات الأخيرة تبين على نحو لا نستطيع التشكيك فيه أن الأشكال التقليدية للإدارة البيروقراطية

الذكورية مازالت مهيمنة وراسخة الثبات. و يصدق ذلك بصورة أكثر شمولا وعمقا ورسوخا في المجتمعات النامية والأقل نموا مقارنة بما تحقق في البلدان الغربية.<sup>(1)</sup> اذن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري.

اذن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري .

جدول رقم (02): يبين توزيع الأفراد حسب السن

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
21.2	29	30 - 25 سنة
32.8	45	35 - 31 سنة
29.2	40	40 - 36 سنة
10.2	14	45 - 41 سنة
6.6	09	أكثر من 46 سنة
100	137	المجموع

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بتوزيع الأفراد حسب السن أن أعلى نسبة سجلت عند الفئة العمرية من 35-31 سنة بنسبة 32.8%، وتليها الفئة العمرية من 40-36 سنة بنسبة 29.2%، ونجد كذلك الفئة العمرية من 30-25 سنة بنسبة 21.2%، ونجد الفئة العمرية من 45-41 سنة بنسبة 10.2%، وأيضا الفئة العمرية أكثر من 46 سنة بنسبة 6.6% .

<sup>(1)</sup> أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره ، ص424.

وبقراءتنا للنسب نجد أن أغلب أفراد العينة هم شباب، وهذا نتيجة للسياسة التي انتهجتها الدولة خلال سنوات الوفرة المالية بفتح أبواب التوظيف على مصراعيه في التوظيف العمومي وكذلك سياسة عقود ما قبل التشغيل لامتناص البطالة، وهي فئة قادرة على العطاء و التفاني في العمل وتملك طموحات كبيرة و متنوعة وقادرة على تحقيق الأهداف المسطرة، إضافة إلى أنها سريعة الغضب وتجد صعوبة في التعامل مع المواطنين، وهذا ما لاحظناه في زيارتنا الميدانية، أما الفئتين العمريتين من 41-45 سنة فأكثر من 46 سنة يتمتعون بالخبرة والأقدمية مما تسمح لهم بقدرة على تسيير الأمور و سهولة التعامل مع المواطنين وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية.

جدول رقم (03): يبين توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية%	التكرارات	الحالة المدنية
35	48	أعزب
62	85	متزوج
2.9	4	مطلق
100	137	المجموع

#### التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بتوزيع الأفراد حسب الحالة المدنية أن أغلب أفراد العينة هم متزوجون بنسبة 62%، و تليها نسبة 35% تمثل العزاب، ونجد كذلك المطلقين بنسبة 2.9%. وبقراءتنا للنسب وهي تمثل ارتفاع نسبة المتزوجين دلالة على أنهم حققوا الاستقرار والأمان الوظيفي في العمل خاصة من الناحية المادية مما سمح لهم بالارتباط وبناء أسرة، بحيث أن الأمان العاطفي ينعكس ايجابا على مردود العامل في العمل يعني لا يمكن فصل الحياة العائلية عن الحياة المهنية بحيث كليهما يؤثر في الآخر سواءا بالايجاب أو السلب. أما اذا نظرنا لفئة العزاب ربما المشكل هو مشكل مادي بحيث

أنهم لم يستقروا بعد في العمل، وقد يعود إلى مشكل السكن الذي يؤرق أغلب الشباب الجزائري أو أنه لم يحن الوقت بعد.

جدول رقم (04): يبين توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
27.7	38	متوسط
57.7	79	ثانوي
14.6	20	جامعي
100	137	المجموع

#### التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) المتعلق بتوزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 57.7%، ويليه المستوى المتوسطي بنسبة 27.7%، أما المستوى الجامعي فبنسبة 14.6%.

وبقراءتنا للنسب نجد أن المستوى التعليمي الغالب للموظفين في البلدية هو المستوى الثانوي بنسبة 57.7%، يعني أن العمل في البلدية لا يشترط المستوى التعليمي العالي، المهم أن الموظف يعرف الكتابة و القراءة، وهذا ما يدل أيضا على ارتفاع نسبة الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي متوسط، ولهذا نجد المشاكل التنظيمية وسوء التسيير في البلدية وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية، إضافة إلى أن كل موظف مهما كانت رتبته في العمل يشعر أنه هو من يتحكم في زمام الأمور، أما نسبة الجامعيين 14.6 % فكانت ضئيلة رغم ارتفاع نسبة المتخرجين الجامعيين كل سنة في مختلف التخصصات، حيث أن الموظفين يتعرفون على العمل عن طريق الخبرة والممارسة وليس عن طريق المعرفة المسبقة، وقد يرجع

اختلاف المستوى التعليمي حسب متطلبات كل وظيفة، ويعود أيضا إلى أن الإدارة الجزائرية لم تخرج عن طريقة التوظيف العشوائي.

جدول رقم (05): يبين توزيع الأفراد حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئة السوسيو مهنية
21.9	33	الاطارات
78.1	104	الأعوان التنفيذيين
100	137	المجموع

#### التعليق :

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بتوزيع الأفراد حسب الفئة السوسيو مهنية أن أغلب الأفراد هم أعوان تنفيذيين بنسبة 78.1%، تليها نسبة 21.9% هم من فئة الإطارات.

يتبين لنا أن طابع المؤسسة محل الدراسة هو من يفرض عليها أن تكون أعلى نسبة من العمال هم من الأعوان التنفيذيين لأنها في علاقة مباشرة مع المواطنين، وعليه مهمتهم هي تلبية طلباته، والمعروف أن البلدية هي إدارة محلية فيوميا تستقبل الآلاف من المواطنين الذين هم ملزمون باستخراج الوثائق والمصادقة عليها لأننا نعرف أن المواطن الجزائري لما يذهب لأي إدارة فإنها تطلب منه مجموعة من الوثائق لذلك فهو ملزم بالذهاب إلى البلدية واستخراج هذه الوثائق، وبالتالي فهي بحاجة للأعوان الإداريين لتسهيل العمل. يعني طبيعة عمل البلدية تفرض كثرة الأعوان التنفيذيين مثل أعوان المكاتب والأعوان الإداريين و التقنيين السامين، وبحسب ما ألاحظ أن الواجبات والمسؤوليات هي التي تحدد طبيعة العمل وعدد الموظفين في كل درجة، اذن مستلزمات المنصب هي التي تحدد عدد الموظفين .

أما عن فئة الاطارات فهي نسبة ضئيلة 21.9% لكن هم الذين يتحكمون في زمام الأمور ويتمتعون بالسلطة ومسؤولياتهم أكثر مثل رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء المكاتب، فهم الذين ينظمون

العمل وأيضاً المتصرفين الإقليميين والمحاسبين والمهندسين يعتبرون اطراراً لكن كلما اختلفت المناصب اختلفت درجات السلطة.

جدول رقم (06): يبين توزيع الأفراد حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية%	التكرارات	مدة الخدمة
26.3	36	أقل من 5 سنوات
36.5	50	من 6 إلى 10 سنوات
19.7	27	من 11 إلى 15 سنة
17.5	24	أكثر من 16 سنة
100	137	المجموع

## التعليق :

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين توزيع الأفراد حسب مدة الخدمة أن أعلى نسبة هي 36.5% حيث سجلت عند الموظفين الذين لهم خبرة ما بين 6 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 26.3% من الموظفين الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وتليها من لهم خبرة في المجال تتراوح من 11 إلى 15 سنة بنسبة 19.7%، وتليها من لهم سنوات خبرة أكثر من 16 سنة بنسبة 17.5%. وبقرائتنا للنسب نجد أن أغلب فئات العينة لها خبرة لا بأس بها من 6 إلى 10 سنوات، يعني أنهم يعرفون مجريات العمل وتعودوا عليه واكتسبوا خبرة تؤهلهم لمواجهة أي مشاكل يمكن أن تقع في العمل وكيفية التصرف مع المواطنين بمختلف طباعهم، معناه أنه بفضل الأقدمية في العمل اكتسب العامل مهارات تؤهله لمواجهة مختلف العقبات الوظيفية، لأنه ملم بنواحي عدة في مجال عمله. أما الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات وهؤلاء من توظفوا حديثاً يمتلكون المعرفة العلمية أو التقنية حسب المنصب الذي يشغلونه، ومع الوقت يصبحون أكثر دراية بخبايا العمل. وهناك كذلك موظفين يمتلكون خبرة عدد سنواتها

يتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة، وأيضا من لهم خبرة في ميدان العمل عدد سنواتها أكثر من 16 سنة، وبالتالي هاتين الفئتين الأخيرتين تمتلكان خبرة طويلة في ميدان العمل والتي تؤهلها للقيام بالعمل على أكمل وجه و قدرة على مواجهة الصعوبات والعراقيل بفضل المهارات والحنكة التي اكتسبها طوال سنوات العمل، وهي اكتسبت الخبرة عن الأقدمية.

ويمكن أن نلاحظ أن تفاوت سنوات الخدمة بين الموظفين يمكن أن يخلق صراع فيما بينهم أو ما يسمى

صراع الأجيال.

## الفصل السادس: عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى وتفسيرها

تمهيد

1- عرض الجداول وتحليل النتائج

2- نتائج الفرضية الأولى

**تمهيد:**

إن التنظيم البيروقراطي له مجموعة من الخصائص التي يبنى عليها، ونحن في هذا الفصل سوف نرى الخصائص التي تطبقها الإدارة الجزائرية خصوصا بلدية درارية موضوع بحثنا. وهل هذه الخصائص تطبق بالشكل الذي نص عليه "ماكس فيبر" أو أنها تعرف مجموعة من التداخلات تحوله عن مبادئه الأساسية هذا ما سوف نتعرف عليه من خلال تحليلنا وتفسيرنا للفرضية التالية:

التطبيق السييء لبعض خصائص التنظيم البيروقراطي في الادارة الجزائرية أدى إلى تحول هذا التن من تنظيم عقلائي إلى تنظيم غير عقلائي.

## 1- عرض وتحليل المعطيات الفرضية الأولى

جدول رقم (07): يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والمستوى التعليمي لأفراد العينة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الفئة السوسيو مهنية
100	33	60.6	20	36.4	12	03	01	اطار
100	104	—	—	64.4	67	35.6	37	أعوان التنفيذ
100	137	14.6	20	57.7	79	27.7	38	المجموع

## التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام تمثل في نسبة 57.7% من المبحوثين صرحوا أن لهم مستوى تعليمي ثانوي مدعمة من طرف الأعوان التنفيذيين بنسبة 64.4%.

تليها نسبة 27.7% من المبحوثين صرحوا أن لهم مستوى تعليمي متوسط ومدعمة بنسبة 35.6% من فئة الأعوان التنفيذيين.

أما في الأخير نجد نسبة 14.6% من المبحوثين صرحوا أن مستواهم التعليمي جامعي وهذا ما تدعّمه نسبة 60.6% هم من فئة الاطارات .

وبناء على المعطيات المذكورة أعلاه يمكن القول أن أصحاب المستوى الثانوي هم الأوفر حظا للتوظيف في البلدية بنسبة 57.7% وأن أغليبتهم تنحصر في فئة الأعوان التنفيذيين، رغم أنه يمكن ملاحظة أن التوظيف أصبح يستند من الناحية القانونية إلى ضرورة حيازة المستوى الجامعي، لكن يبقى حبرا على ورق وهذا شكل من أشكال البيروقراطية.

وكذلك ينطبق القول على المستوى المتوسط اذا أمكننا القول أنهم لا يملكون لا معرفة علمية ولا تقنية حتى يمكنهم العمل في البلدية التي تعتبر مؤسسة مهمة في المجتمع على مختلف الأصعدة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية وحتى السياسية ومع ذلك ينحصر وجودهم في فئة الأعدان التنفيذيين بنسبة 35.6% مثل أي عون اداري.

أما المستوى الجامعي فيحتل نسبة ضئيلة وهي 14.6% وتتحصر في فئة الاطارات وهي تشغل بعض الوظائف التي يستحيل العمل فيها دون شهادات عليا مثل مهندس، محاسب، متصرف إقليمي. إذن نسبة الجامعيين ضئيلة جدا بالنظر إلى طبيعة التحديات المفروضة على مؤسسات الإدارة المحلية حاليا، خصوصا البلدية. فهي مكلفة في هذه المرحلة الهامة من حياة المجتمع بعدة مهام ووظائف اجتماعية، سياسية، ثقافية، اقتصادية، وتوكل هذه المهام أو التحديات لوسائل بشرية على درجة عالية من الكفاءة والفهم والاستيعاب لهذه التحديات، خصوصا ونحن نتكلم عن عصرنة الادارة دون الإهتمام بالعناصر التي سوف تشرف على هذا التغيير وهم فئة الاطارات .

إذن ما نستنتجه هو سيطرة أصحاب المستوى الثانوي وأيضا المتوسط على مختلف مناصب العمل في البلدية وبهذا المستوى التأهيلي هم غير قادرين على قيادة قاطرة التغيير والتطور الذي تنادي به الجماعات المحلية، وهذا معناه أن أصحاب المستويات التعليمية الدنيا هم الأوفر حظا في الحصول على وظيفة في البلدية كأن أصحاب الشهادات العليا منعدمين.

جدول رقم (08): يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وكيفية الالتحاق بالعمل في البلدية

المجموع		العلاقات الشخصية		عقود ما قبل التشغيل		على أساس مسابقة توظيف		كيفية الالتحاق بالعمل الفئة السوسيو مهنية
		ت	%	ت	%	ت	%	
100	33	60.6	20	—	—	39.4	13	اطار
100	104	33.7	35	19.2	20	47.1	49	أعوان التنفيذ
100	137	40.1	55	14.6	20	45.2	62	المجموع

## التعليق:

من خلال القراءة الإحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام تمثل في نسبة 45.2% من المبحوثين صرحوا أنهم توظفوا عن طريق المسابقة وهي مدعمة بنسبة 47.1% منهم أعوان تنفيذيين أكدوا أنهم التحقوا بالعمل عن طريق مسابقة توظيف، وأيضا فئة الإطارات بنسبة 39.4%.

وتليها نسبة 40.1% ممن التحقوا بالعمل عن طريق العلاقات الشخصية وهذا تدعمه نسبة 60.6% من فئة الإطارات وتليها نسبة 33.7% من فئة الأعوان التنفيذيين.

وتلها نسبة 14.6% من المبحوثين أكدوا أنهم التحقوا بالعمل عن طريق عقود ما قبل التشغيل وهذا تدعمه نسبة 19.2% من فئة الأعوان التنفيذيين.

وبناء على النسب المذكورة يمكن القول أن الذين توظفوا عن طريق مسابقة توظيف كان بنسبة 45.2%، حيث أن التوظيف عن طريق مسابقة هو مبدأ أساسي عند "ماكس فيبر" عندما تكلم عن التنظيم البيروقراطي وهو يكون طبيعي في الإدارة الجزائرية التي تطبق هذا التنظيم، "يعتمد التعيين في الإدارة البيروقراطية أساسا على المؤهلات الفنية وهندام، الترقيّة حسب الأقدمية أو الكفاية أو كليهما وسوف تعمل السياسات الخاصة بالترقية على الولاء اتجاه التنظيم مما يدفع العاملين لتقديم جهد أكبر لتحقيق مصلحة التنظيم. الالتحاق بالتنظيم. الالتحاق بالتنظيم يكون بناء على معايير موضوعية مثل الامتحانات أو الشهادات العلمية أو الكفاءة، ولا يخضع هذا الالتحاق للاعتبارات الأسرية أو القرابة أو العادات أو

التقاليد، وهذه الموضوعية في الاختيار والتعيين تعمل على ضمان التجانس بين العاملين في المستوى الثقافي والمهني"<sup>(1)</sup>، ولكن المبحوثين صرحوا حتى أن الشخص يخضع لمسابقة توظيف ولكن لابد أن يكون له سند أو وساطة حتى ينجح وهذا ما قاله لي بعض المبحوثين في دردشة خاصة معهم، حيث أن الأعدان التنفيذيين هم الذين خضعوا لهذه المسابقة.

أما المعيار الثاني للتوظيف في بلدية درارية هو العلاقات الشخصية بنسبة 40.1% وهذا ينفي ما قاله "ماكس فيبر" أثناء التوظيف لابد من توفر الكفاءة ويكون عن طريق مسابقة، وهذا المعيار مخالف لقواعد التنظيم البيروقراطي. ولكن فئة الإطار في بلدية درارية طبقت هذا المبدأ للحصول على منصب عمل برغم من مستواها التعليمي والثقافي إلا أنها لجأت إلى الطرق الغير شرعية للتوظيف، ونحن نعلم أن الحصول على منصب عمل في المؤسسات الجزائرية أمر صعب لذلك أصبح اللجوء إلى القرابة والجهوية والطرق الغير القانونية للظفر بمنصب عمل، وهذا ربما أدى إلى سيطرة الرداءة على التنظيم السائد في البلدية.

<sup>(1)</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 284.

جدول رقم (09): يبين العلاقة بين تناسب التخصص مع منصب العمل والافتناع بالمهام داخل البلدية

المجموع		لا		نعم		الإفتناع بالمهام تناسب التخصص
ت	%	ت	%	ت	%	
49	100	17	34.7	32	65.3	نعم
88	100	59	67	29	33	لا
137	100	76	55.5	61	44.5	المجموع

التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام تمثل في نسبة 55.5% من المبحوثين صرحوا أنهم غير مقتنعين بالمهام التي يقومون بها وهذا ما تدعمه نسبة 67% منهم أكدوا عدم تناسب التخصص مع المنصب .

وتليها نسبة 44.5% يرون العكس أي أنهم مقتنعين بالمهام التي يقومون بها مدعمة بنسبة 65.3% لأنها تتناسب مع تخصصهم.

وبناء على النسب المذكورة يمكن القول أن عدم الإفتناع بالمهام كانت بنسبة 55.5% وهذا راجع لعدم تناسب التخصص مع منصب العمل، هذا يدعم ما قلناه سابقا أن المستوى التعليمي والتوظيف العشوائي هو الذي أدى لهذه النتيجة، فمادام أن الموظف له مستوى تعليمي ثانوي أو متوسط فهو غير مقتنع بالمهام لأنه غير مؤهل لشغل هذا المنصب، وعدم الإفتناع بالمهام لعدم تناسب التخصص مع المنصب أدى إلى المشاكل التنظيمية التي تعاني منها البلدية فيصبح العامل غير مبالي ومثال ذلك ما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية كترك الشبابيك مكتظة بالمواطنين وذهاب بعض الموظفين إلى المقاهي أو الانشغال والاستمتاع بالأحاديث الجانبية فيما بينهم أو الالتقاء بالمكالمات الهاتفية غير مكرثين بكم الفوضى الحاصلة ولا لتذمر المواطنين من هكذا تصرفات والتي أصبحت تعد ظاهرة في الادرة الجزائرية وهي تمثل شكل من أشكال البيروقراطية.

أما الذين صرحوا أنهم مقتنعين بالمهام فكانت بنسبة 44.5% لتتناسب التخصص مع منصب العمل، هؤلاء ربما الجامعيين وقد يكونوا أصحاب الأقدمية يعني تعودوا على العمل.

جدول رقم (10): يبين العلاقة بين مصدر تلقي المعلومات والمسؤول عن اتخاذ القرارات في البلدية

المجموع		العمال		المشرفون		الإدارة العليا		المسؤول عن اتخاذ القرار
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مصدر تلقي المعلومات
100	14	7.1	01	28.6	4	64.3	9	الإدارة العليا
100	95	01	01	21.1	20	77.9	74	المسؤول المباشر
100	28	10.7	03	42.8	12	46.4	13	الزملاء
100	137	3.6	05	26.3	36	70.1	96	المجموع

#### التعليق:

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام تمثل في نسبة 70.1% من المبحوثين صرحوا أن اتخاذ القرارات يكون على مستوى الادارة العليا مدعمة بنسبة 71.8% أكدوا أنهم يتلقون المعلومات من المسؤول المباشر.

وتليها نسبة 26.3% من المبحوثين صرحوا أن اتخاذ القرارات يكون من طرف المشرفين مدعمة بنسبة 42.8% منهم أكدوا أنهم يتلقون المعلومات من طرف الزملاء.

تليها نسبة 3.6% من المبحوثين صرحوا أن مصدر اتخاذ القرار في البلدية هم العمال مدعمة بنسبة 10.7% الذين صرحوا أن مصدر تلقي المعلومات هم الزملاء.

وفقا للمعطيات المذكورة فإن أغلبية المبحوثين صرحوا أن اتخاذ القرارات يكون من طرف الإدارة العليا بنسبة 70.1% ومصدر تلقي المعلومات عن طريق المسؤول المباشر هذا راجع إلى النظام الإداري الكلاسيكي الذي يعتمد على السلم الإداري في الوصول إلى المعلومات، يعني أن أي اتصال يتم بشكل طبيعي من الأعلى إلى الأسفل(من الرئيس إلى المرؤوسين)، وهذا من خصوصية التنظيم البيروقراطي هيرالكية السلطة "مبدأ التدرج الهرمي: بمعنى تدرج السلطات والمسؤوليات من أعلى المستوى التنظيمي إلى أدناه.<sup>(1)</sup> وعليه يجب على الموظفين تطبيق التعليمات فقط، فتركيز السلطة هنا في أعلى المستويات الإدارية وعدم اشراك العمال يؤدي حسب "ميشال كروزي" إلى إمداد العمال رئيسهم صاحب السلطة بمعلومات غير صحيحة لإخفاء أخطائهم أو مخالفتهم للقواعد واللوائح .

(1) جازية زعتر، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ويوجد من المبحوثين من صرحوا أن اتخاذ القرارات يكون عن طريق المشرفين بنسبة 26.3 % ومصدر تلقي المعلومات عن طريق الزملاء قد يرجع أن المشرف هو الذي يتخذ القرارات لعلمه بما يجري في العمل فهو ملم بكل حيثيات العمل لذلك فهو من يقرر، أما أن الزملاء هم من يطلعون بعضهم البعض عن المعلومات يعني أن هناك اتصال غير رسمي هو المسيطر، وقد يرجع أن المشرف في عملية اتخاذ القرارات يشرك بعض العمال لأنهم يطلعونه على كل ما يجري في العمل والصعوبات التي تواجههم مع المواطنين، وعلى المشرف اتخاذ اجراءات من شأنها تقليل السلبيات وتحسين جو العمل.

جدول رقم (11): يبين العلاقة بين مصدر تلقي المعلومات ومدى وضوح التعليمات

المجموع		لا		نعم		مدى وضوح التعليمات مصدر تلقي المعلومات
ت	%	ت	%	ت	%	
14	100	06	42.9	08	100	الإدارة العليا
103	100	25	24.3	78	75.7	المسؤول المباشر
20	100	06	30	14	70	الزملاء
137	100	37	27	100	73	المجموع

## التعليق:

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول تمثل الاتجاه العام في نسبة 73% من المبحوثين صرحوا أن هناك وضوح في التعليمات مدعمة بنسبة 75.7% أن مصدر تلقي المعلومات يكون عن طريق المسؤول المباشر. تليها نسبة 27% من المبحوثين صرحوا أن التعليمات غير واضحة مدعمة بنسبة 42.9% أكدوا أن مصدر تلقي المعلومات هو الإدارة العليا.

وبناء على المعطيات المذكورة أعلاه يمكن أن نستنتج أن التعليمات واضحة بنسبة 73% لأنها سهلة التطبيق وغير غامضة، وتعاد تقريبا كل يوم حتى أنها أصبحت واضحة من باب التعود حسب تصريح بعض المبحوثين، ومادامت صادرة عن المسؤول المباشر فهو ملم بكل مجريات العمل ويعرف كيفية توصيل المعلومة والتعليمات ويعرف المستوى التعليمي لمروؤسيه. والتنظيم البيروقراطي يؤكد على وضوح التعليمات والتي تكون صادرة عن المسؤول المباشر أي هيرالكية السلطة. وهناك من صرحوا أن المعلومات غير واضحة وتكون صادرة عن الإدارة العليا، وهنا مادام المعلومة تتدرج في سلم السلطة فإن كل موظف يفسرها على حسب أهوائه وأهدافه ومستواه التعليمي وبالتالي تكون غير واضحة. وربما هناك خلل في قنوات الاتصال أو المرسلين أو المستقبلين.

جدول رقم (12): يبين العلاقة بين تعرض الموظف لعقوبة في حالة تأخره و وجود رقابة في القسم

المجموع		لا		نعم		وجود رقابة في القسم تعرض لعقوبة في حالة التأخر
		%	ت	%	ت	
100	90	33.3	30	66.6	60	نعم
100	47	63.8	30	36.2	17	لا
100	137	43.8	60	56.2	77	المجموع

التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام تمثل في نسبة 56.2% من المبحوثين صرحوا أن هناك رقابة في القسم وهذا تدعمه نسبة 66.6% من المبحوثين صرحوا أنهم يتعرضون لعقوبة في حالة تأخرهم.

تليها نسبة 43.8% من المبحوثين صرحوا أن ليس هناك رقابة في القسم ومدعمة بنسبة 63.8% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يتعرضون لعقوبة في حالة تأخرهم.

وبناء على المعطيات المسجلة أعلاه يمكن أن نستنتج أنه من الطبيعي في التنظيم البيروقراطي أن تكون هناك رقابة وفرض عقوبات على الموظفين المتأخرين حتى تكون الصرامة في العمل. لذلك يقول " فيير": "الأفراد غير عقلانيون، إنهم انفعاليون في تصرفاتهم ولا يحبون العمل لذلك وجب السيطرة عليهم وذلك من خلال اللوائح والإجراءات التي يجب أن تكون محددة وواضحة ويلتزم بها الجميع في كل الظروف وليس من حق الموظف أن يخالفها وإلا يتعرض للعقاب"<sup>(1)</sup>.

فالتنظيم البيروقراطي يركز على الرقابة والإشراف حتى يتفادى التلاعب بالقوانين والإجراءات وأيضا تفادي الأخطاء المهنية، لأن الموظف الجزائي إذا تركته بدون رقابة يصبح يرى مكان العمل ملكية خاصة ويصبح التسبب سيد الموقف وعدم الالتزام بالوقت، لكن الرقابة المطلقة من شأنها أن تؤدي بالموظف للشعور بالضغط وهذا ما يؤدي به إلى مشاكل نفسية تؤثر على مردوده في العمل وبالتالي عدم تحقيق الفعالية في العمل.

وأثناء زيارتنا الميدانية لاحظنا أن هناك رقابة مرنة مادام الموظف يتكلم في الهاتف لساعات والحوارات الجانبية في الأروقة وأيضا أكد المبحوثين أن الرقابة موجودة فقط في مراقبة الحضور وفرض عقوبات على المتأخرين، أما كيفية العمل وتطبيق القوانين فالموظف حر ويتصرف على راحته وحسبهم لذلك هناك مشاكل وتجاوزات مادام الموظف لا يعاقب، وبما أن هناك الرقابة على تأكيد الحضور أصبح الموظف يأتي في الوقت فيمضي على ورقة الحضور ثم يذهب إلى المقاهي أو قضاء حاجاته أما بعض الوظائف فيعدن إلى منازلهم للقيام بأشغالهن ثم يعدن للإمضاء فقط، ورئيس المصلحة هو الذي يتولى عملية المراقبة على حسب أرائهم وبالتالي هو الذي يتساهل مع الموظفين.

وفي الجهة المقابلة هناك من المبحوثين من صرحوا عدم تعرض الموظف للعقوبة في حالة تأخره، اذن ليس هناك رقابة صارمة، وعدم تعرض الموظف للعقوبة في حالة تأخره معناه هناك تسبب اداري وخلل وظيفي فكل موظف يعمل حسب أهوائه الشخصية من عدم تقديس الوقت واحترامه، كأن الموظف يعمل في ملكيته الخاصة وله كل الحرية في التصرف والتلاعب بالقوانين وعدم احترام المواطنين. اذن الموظف ليس له الضمير المهني.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص55.

جدول رقم (13): يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وتقسيم العمل

المجموع		لا		نعم		تقسيم العمل الفئة السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	33	30.3	10	69.7	23	إطار
100	104	71.2	74	28.8	30	الأعوان التنفيذيين
100	137	61.3	84	38.7	53	المجموع

## التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 61.3% من الباحثين صرحوا أن ليس هناك تقسيم للعمل مدعمة بنسبة 71.2% من فئة الأعوان التنفيذيين. تليها نسبة 38.7% من الباحثين صرحوا أن هناك تقسيم للعمل مدعمة بنسبة 69.7% من فئة الإطارات.

وبناء على المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج أنه ليس هناك تقسيم للعمل بنسبة 61.3%، يعني أن هناك تداخل في المهام وعدم احترام الصلاحيات وواجبات كل موظف هذا يرجع إلى ضعف الرقابة كما رأينا في الجداول السابقة، فالمسؤولين يتكون كل موظف يعمل كما يشاء، فالمسؤول ليس له شخصية قيادية تفرض سلطتها وتضمن السير الحسن للعمل، وقد يرجع عدم تقسيم العمل إلى أن هناك تكافل اجتماعي ومساعدة الموظفين لبعضهم البعض من أجل السير الحسن للعمل وتفادي الأخطاء خاصة عند فئة الأعوان التنفيذيين الذين أكدوا ذلك بنسبة 71.2% مثلاً نجد عون إداري يجد زميله في ضغط من العمل فإنه يساعده للتقليل من ذلك الضغط الممارس عليه. حيث يري "ميرتون"؛ قد يؤدي تقسيم العمل إلى شعور الفرد داخل التنظيم بالإغتراب ليس عن عمله أو وظيفته فقط بل عن التنظيم ككل، بحيث يصبح الفرد غير قادر على معرفة ماهو الهدف الأمثل للتنظيم.<sup>(1)</sup>

(1) اعتماد محمد علام ، مرجع سبق ذكره ، ص 162.

وهناك من أقرروا أن هناك تقسيم العمل بنسبة 38.7%، فهذا أمر طبيعي في التنظيم البيروقراطي فلا بد لكل موظف أن يعرف مهمته وحدوده وأن يقوم بعمله بشكل جيد، لأن تقسيم العمل يجعل الموظف يعرف ما عليه وماله وبالتالي يتقن عمله لمعرفة كيفية انجازه، وحيث أن فئة الإطارات هي التي أكدت ذلك بنسبة 69.7% بحكم طبيعة عملها لا يجب أن يكون هناك تداخل فكل موظف يقوم بعمله عكس الأعوان التنفيذيين.

جدول رقم (14): يبين العلاقة بين تعويض زميلك في حالة غيابه في البلدية ووجود احتكاك مع الزملاء

المجموع		لا		نعم		الاحتكاك مع الزملاء تعويض زميلك في العمل
		%	ت	%	ت	
100	111	13.5	15	86.5	96	نعم
100	26	73	19	26.9	07	لا
100	137	24.8	34	75.2	103	المجموع

#### التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 75.2% من المبحوثين صرحوا أن هناك احتكاك مع الزملاء في العمل وهذا تدعمه نسبة 86.5% صرحوا أنهم يعوضون زملائهم في حالة غيابهم.

تليها نسبة 24.8% من المبحوثين صرحوا أنه ليس هناك احتكاك مع زملائهم في العمل وهذا تدعمه نسبة 73% من المبحوثين أكدوا أنهم لا يعوضون زملائهم في حالة غيابهم.

وبناء على المعطيات المذكورة في الأعلى يمكن أن نستنتج أن هناك نسبة 75.2% من العمال يحتكون بين الزملاء في العمل مما يؤدي إلى تعويض بعضهم البعض، فمن الطبيعي أن يكون هناك احتكاك في البلدية أو في أي مكان عمل لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين فهو يدخل في علاقات اجتماعية مع الآخرين تتطور إلى صداقة أو مصاهرة وزواج،

حيث صرح المبحوثين أن الاحتكاك يكون في أمور شخصية في الغالب وفي أحيان قليلة تكون في أمور العمل، مما يعني تفضيل الأمور الشخصية عن العملية. وقد أكد "توني مايو" على هذه النقطة في نظريته أو في مدرسته مدرسة العلاقات الاجتماعية وعقب مجموعة من التجارب توصل إلى أن العامل يدخل في علاقة مع زملائه ويكونون فيما بينهم تحالفات أو جماعات تسمى بالتنظيم غير الرسمي وتؤثر على العمل بالإيجاب أو بالسلب .

ويقوم العمال بتعويض بعضهم البعض لتسهيل العمل وتفادي تعطيله وللتسهيل على زملائهم أيضا في قضاء حاجاتهم في أريحية مادام أن العامل يعلم أن له زميل يعوضه، فهناك تكافل اجتماعي بين العمال حيث أن العلاقة الجيدة بين الموظفين تقلل من الصراعات وتخلق العلاقة الحسنة التفاهم وتبث روح التعاون وبفضلها يستطيع الموظف مواجهة المشاكل التي تعترضه في العمل، وركز "بلاو" على أهمية وجود التماسك أو التضامن الاجتماعي الذي يقوم أساسا على المساواة في المكانة.<sup>(1)</sup>

أما الذين أقرروا أن ليس هناك احتكاك مع زملائهم ولا يعوضون زميلهم أثناء غيابه فهذا معناه أن هناك علاقة سيئة ومشحونة ومناخ عمل متوتر مما يؤدي إلى صراعات بينهم ويصبح كل موظف يعمل على حدى، وهذا ما ينجر عنه مشاكل في التنظيم وعدم تحقيق الأهداف المحددة. لكن لو نظرنا إليها من خلال مبادئ التنظيم البيروقراطي هي أمر عادي عدم وجود الإحتكاك بين الموظفين حيث أن "فيبر" يؤكد على التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية: يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة فينصب اهتمامه بوظيفته فقط.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 112.

جدول رقم (15): يبين العلاقة بين تقييم العمل في البلدية والشعور بالملل والروتين عند القيام بنفس العمل يوميا

المجموع		لا		نعم		الشعور بالملل و الروتين
%	ت	%	ت	%	ت	
100	18	44.4	8	55.5	10	تقييم جو العمل في البلدية جيد و مريح
100	45	33.3	15	66.7	30	متوسط
100	74	29.7	22	70.3	52	ضعيف و غير مريح
100	137	32.8	45	67.2	92	المجموع

#### التعليق:

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام تمثل في نسبة 67.2% من المبحوثين صرحوا أنهم يشعرون بالملل والروتين مدعمة بنسبة 70.3% من المبحوثين أكدوا أن جو العمل ضعيف وغير مريح.

وتليها نسبة 32.8% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يشعرون بالملل والروتين وهذا تدعمه نسبة 44.4% من المبحوثين أكدوا أن جو العمل جيد ومريح.

وبناء على المعطيات المذكورة يمكن القول أن نسبة 67.2% من المبحوثين يشعرون بالملل والروتين وهذا راجع إلى أن جو العمل ضعيف وغير مريح، وقد يكون ربما بسبب الإلتزام بالإجراءات واللوائح، تأدية نفس العمل يوميا وبنفس الطريقة وخصوصا اذا كان جو العمل مشحون وكثرة المشاكل يشعر الموظف بالملل والروتين حيث أنه كلما زاد شعور الموظفين بالملل والروتين فإنه يؤثر على تحقيق أهداف التنظيم المسطرة، إذ أنهم يصبحون يعملون بدون روح ومسؤولية مما أدى إلى ظهور المظاهر السلبية في الادارة كالرشوة والوساطة والمحاباة والتغيب وعدم المبالاة بالمواطنين وتركهم ينتظرون لساعات طويلة، وهنا نجد "ميشال كروزى" يقول أنه لا بد من التخلص من الجمود والروتين الذي يؤدي للخلل الوظيفي الذي يعيق أهداف التنظيم وقد حدد مظاهر الروتين في :

1- عدم شعور العامل بالانتماء إلى تنظيم موحد وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة، وفي بعض الأحيان قد تكون هناك تصرفات تعمد إلى إفشال التنظيم بأن نرى موظف غير مكترث بالمحافظة على ممتلكات المشروع مما يؤدي إلى ضياع الأموال أو مستندات هامة.

2- جمود الروتين وانعزال الأفراد و انفصالهم عن بعضهم البعض حيث تسود المنافسة القاتلة على فرص تحسين أمورهم المعيشية وينعدم بذلك الشعور بالجماعة و يسود شعور الفردية والأنانية. حيث أن الشعور بالروتين والملل الذي يعتبر مرض قاتل لروح الابداع والتطور في أي التنظيم، ويؤدي إلى توتر في جو العمل ويصبح الموظف غير مرتاح، وهذا ما يؤدي إلى شعور العامل بالاغتراب الذي تكلم عنه "كارل ماركس" وبالتالي جو العمل يصبح غير مريح ولا يشجع على العمل. وهناك من المبحوثين صرحوا أنهم لا يشعرون بالملل والروتين بنسبة 32.8%، فحسب تصريحاتهم أنهم لا يشعرون بالملل لأن لهم حرية في كيفية تنفيذ المهام ويشاركون في اتخاذ القرارات وعلاقتهم جيدة مع بعضهم البعض وكل يوم فيه شيء جديد يتعلموه، ولهذا أكدوا أن جو العمل جيد ويساعد على العمل.

جدول رقم (16): يبين العلاقة بين توزيع الأفراد حسب الجنس و تجاوز تطبيق القوانين من طرف الموظفين في البلدية

المجموع		لا		نعم		تجاوز تطبيق القوانين الجنس
		%	ت	%	ت	
100	82	13.4	11	86.6	71	ذكر
100	55	34.5	19	65.5	36	أنثى
100	137	21.9	30	78.1	107	المجموع

التعليق:

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 78.1% صرحوا أن هناك تجاوز في تطبيق القوانين في البلدية مدعومة بنسبة 86.6% منهم ذكور أكدوا على أن هناك تجاوز في تطبيق القانون.

تليها نسبة 21.9% صرحوا أن ليس هناك تجاوز في تطبيق القوانين مدعمة بنسبة 34.5% هن إناث أكدن على عدم تجاوز تطبيق القوانين في البلدية.

ومن خلال المعطيات المذكورة نستخرج بعض الدلالات السوسولوجية أن نسبة 78.1% أقرّوا أن هناك تجاوز في تطبيق القوانين يعني أن ليس هناك رقابة فعلية وصرامة في البلدية وهذا ما أكده لنا المبحوثين في الجدول رقم (13) حول الرقابة وأنها موجودة في مراقبة العمال المتأخرين فقط، فالرقابة المرنة هي التي أدت إلى هذه التجاوزات لذلك نجد أن هناك تجاوز في تطبيق القوانين كل حسب أهدافه وغاياته مع عدم الالتزام بالاجراءات واللوائح خصوصا من أكدوا أنهم يتجاوزون تطبيق القوانين اذا كان قصدهم شخص من معارفهم، أي يتجاوزون تطبيق القوانين من أجل العلاقات الشخصية والمحسوبية والحصول على مال إضافي (الرشوة) أحيانا، والذين يتجاوزون القوانين هم الرجال أكثر من النساء لأن الرجل يعرف ثغرات القوانين وكيفية التلاعب بها ولا يخاف عكس المرأة. وتجاوز القانون في الادارات الجزائرية موجود ويصل لحد اعطاء الحق لغير أصحابه، وهذا عكس ما دعى اليه "ماكس فيبر" أن تطبيق القانون يكون على الجميع بنفس الطريقة، لكن في ميدان دراستنا تطبيق القوانين على حسب درجة العلاقة بين المواطن و الموظف.

لذلك أصبحت الادارات الجزائرية غارقة في الفساد الاداري بكل أنواعه ويصعب القضاء عليه لأن المشكل ليس في تغيير القوانين وإنما في تغيير الذهنيات بحيث أن الموظف النزيه يصعب عليه العمل في هذا الجو وتمارس عليه ضغوطات ويصبح زملائه يستهزئون به ويطلقون عليه تسميات بالعامية مثل - زعما يلعبها خدام و حقاني -

أما من صرحوا أن ليس هناك تجاوز للقوانين هم الفئة القليلة وهي تتكلم عن نفسها فهم يطبقون القوانين على الجميع بنفس الطريقة، كما قال "فيبر" "عدم التحيز: إن جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنشأة هي الهدف الأساسي للمنشأة"<sup>(1)</sup>، التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة فينصب اهتمامه بوظيفته فقط. وهؤلاء الموظفين النزهاء صرحوا أنهم يجدون صعوبات في ميدان العمل لأنهم يعملون بضمير مهني ورددوا مقولة بالعامية - نحلل دراهمي -

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص55.

جدول رقم (17): يبين رأي الفئة السوسيو مهنية ومدى تأثير القوانين وتعقد الإجراءات على الجمهور وردة فعله في البلدية

رد فعل المواطنين		راض		التذمر والشكوى		الإنفعال الحاد		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
05	15.2	23	69.7	05	15.2	33	100	05	100
24	23.1	63	60.6	17	16.3	104	100	24	100
29	21.2	86	62.8	22	16.1	137	100	29	100

#### التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 62.8% من المبحوثين صرحوا أن رد فعل المواطنين من القوانين وتعقد الإجراءات هو التذمر والشكوى حيث أن كلا الفئتين السوسيو مهنية أكدت ذلك حيث أنها مدعمة بنسبة 69.7% من فئة الإطار ونسبة 60.6% من فئة الأعوان التنفيذيين.

تليها نسبة 21.2% من المبحوثين صرحوا أن ردة فعل المواطن من تعقد الإجراءات وتأثير القوانين هو الرضا مدعمة بنسبة 23.1% من الأعوان التنفيذيين الذين أكدوا رضا المواطنين على تعقد الاجراءات.

تليها نسبة 16.1% من المبحوثين صرحوا أن رد فعل المواطنين من تعقد الإجراءات وتأثير القوانين هو الانفعال الحاد مدعمة بنسبة 16.3% من الأعوان التنفيذيين الذين أكدوا هذا .

بناءا على المعطيات المذكورة أعلاه أن نسبة 62.8% من المبحوثين صرحوا على وجود تذمر وشكوى المواطن من تعقد الإجراءات والقوانين، وهو رد فعل طبيعي فكلنا نعرف حجم التعقيدات التي تواجه المواطن المتوجه إلى الإدارات المحلية والسلوكات الغير أخلاقية التي تصدر من الموظفين واللامبالاة وتطبيقهم الحرفي للقوانين مع المواطن الذي لا يعرفه، أما اذا كان المواطن من معارفهم فهذا أمر مختلف حيث ستكون هناك تسهيلات وعدم تركه ينتظر في الشبايك وإعطائه الأفضلية عن الآخرين، ولهذا أمر طبيعي أن يتذمر المواطن من هذه السلوكات البيروقراطية.

وهناك بعض المبحوثين صرحوا أن المواطن راض ولا يرى أن هناك تعقيدات، فربما تعود على هذه الإجراءات ولا حاجة للنرفزة فما فائدة أن يتترفز و يثور مادام لا يغير شيء بل يزيد الأمور تعقيدا.

وهناك من المبحوثين صرحوا أن رد فعل المواطن من تأثير القوانين وتعدد الإجراءات هو الإنفعال الحاد إلى درجة التشاجر وشم الموظفين، وفي دردشة مع بعض المبحوثين قالوا أن انفعال المواطن إلى درجة شتمهم أمر غير مقبول فهم هنا يطبقون القوانين كما جاءت إلا أن المواطن لا يفهم ويرجع اللوم علينا، لكن ما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية حشود من المواطنين أمام شبابيك الحالة الميدانية تجعل أي شخص يثور برغم أن استخراج شهادات الميلاد مثلا يكون باستعمال الكمبيوتر لكن بعض الموظفين يعطلون الكمبيوتر عمدا ويقولون أن المشكل في شبكة الأنترنت، ما يعني أنهم يستغلون السلطة الممنوحة لهم بشكل سلبي وهذا ما لاحظناه حقيقة أثناء زيارتنا الميدانية.

جدول رقم (18): يبين رأي الفئات السوسيو مهنية والاستفادة من التكوين

المجموع		لا		نعم		الإستفادة من التكوين الفئة السوسيو مهنية
ت	%	ت	%	ت	%	
33	100	10	30.3	23	69.7	إطار
104	100	74	71.2	30	28.8	الأعوان التنفيذيين
137	100	84	61.3	53	38.7	المجموع

#### التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 61.3% من المبحوثين صرحوا أنهم لم يستفيدوا من التكوين مدعمة بنسبة 71.2% من الأعوان التنفيذيين وتليها 30.3% من فئة الإطارات.

تليها نسبة 38.7% من المبحوثين صرحوا أنهم استفادوا من التكوين مدعمة بنسبة 69.7% من فئة الإطارات وتليها نسبة 28.8% من فئة الأعوان التنفيذيين.

وبناء على المعطيات المذكورة أعلاه نستنتج أن نسبة معتبرة من الموظفين لم يستفيدوا من التكوين بنسبة 61.3% لذلك نرى المشاكل التنظيمية في البلدية وضعف مستوى الموظفين، ونحن لاحظنا في جداول سابقة المستوى التعليمي للعمال الذي ينحصر بين الثانوي والمتوسطي يعني هم حقيقة يحتاجون إلى تكوين لاكتساب مهارات وتقنيات جديدة تساعدهم على تحسين مستواهم العملي وتعاملهم مع المواطنين فإذا تمعنا جيدا نجد أن الذين لم يستفيدوا من التكوين أغلبهم ذوو مستوى تعليمي ثانوي ومتوسط وهم فئة الأعران التنفيذيين بنسبة 71.2 %، وهؤلاء في إجابتهم دونوا أن التكوين يتم ب - المعرفية - والمحسوبية والعلاقات الشخصية وهذا الأمر الذي يؤثر على نفسيتهم ويجعلهم يتهاونون في العمل ويكونون نظرات سلبية عن بعضهم تؤدي إلى صراعات وبالتالي تؤثر على تحقيق أهداف التنظيم بشكل عام. وهم حقيقة بحاجة إلى التكوين خاصة مع التطورات الحاصلة وعصرنة الإدارة فهم الذين هم سوف يطبقون هذه التطورات فيجب أن يخضعوا لتكوين ليكونوا على قدر التغيرات والتطورات الحاصلة، يعني إعادة رسكلة وتأهيل بعض الإداريين الذين لديهم مستوى ثقافي ضعيف أو تأهيل غير كافي أو قدراتهم لا تستجيب لطبيعة التطورات الحاصلة على مستوى العمل الإداري، سواء من ناحية القدرة على التحكم في تقنيات وسائل الإتصال أو من ناحية المعرفة الجيدة بالقوانين والقواعد المؤطرة لهذا الدور. وهناك نسبة من الإطارات التي لم تخضع للتكوين ربما لم يحن دورها لأن فئة الإطارات يولى لها الإهتمام بحكم أنها تتحكم في كافة الأمور أحيانا.

أما الذين استفادوا من التكوين أغلبهم ذوو مستوى جامعي وهم فئة الإطارات، معناه أن ذوو المناصب العليا هم الأوفر حظا في الاستفادة من التكوين، وقد صرحوا أن التكوين اكسبهم مهارات ومعلومات ساهمت في زيادة دافعيتهم للعمل وانخفضت أخطاؤهم المهنية بعض الشيء وقد يكون استفادة الإطارات من التكوين أكثر من غيرهم لأنهم يتحكمون في الأمور والسلطة في أيديهم.

جدول رقم (19): يبين العلاقة بين تقييم جو العمل في البلدية و معيار الترقية المعمول به

المجموع		على أساس العلاقات الشخصية		على أساس الأقدمية		معيار الترقية تقييم جو العمل في البلدية
		ت	%	ت	%	
100	20	50	10	50	10	جيد و مريح
100	53	52.8	28	47.2	25	حسن نوعا ما
100	64	21.9	14	78.1	50	ضعيف و غير مريح
100	137	38	52	62	85	المجموع

#### التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 62% من المبحوثين صرحوا أن نظام الترقية المعمول به في البلدية هو الأقدمية وهذا تدعمه نسبة 78.1% أكدوا أن جو العمل ضعيف وغير مريح.

تليها نسبة 38% من المبحوثين صرحوا أن نظام الترقية المعمول به في البلدية هو الإعتماد على العلاقات الشخصية مدعمة بنسبة 52.8% أكدوا أن جو العمل حسن نوعا ما ويشجع على العمل. وبناء على المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج أن لمعيار الترقية المعمول به في بلدية درارية هو الأقدمية وهي معيار أساسي في التنظيم البيروقراطي الذي دعا إليه "ماكس فيبر"، حيث أن الترقية عن طريق الأقدمية تمنع وصول موظفين غير أكفاء فعن طريق الأقدمية الموظف تصبح له الخبرة والمهارة التي اكتسبها في سنوات عمله في تسيير الأمور، حيث يرى "ماكس فيبر" "يعتمد التعيين في الادارة البيروقراطية أساسا على المؤهلات الفنية و الهدام، الترقية حسب الأقدمية أو الكفاية أو كليهما وسوف تعمل السياسات الخاصة بالترقية على الولاء اتجاه التنظيم مما يدفع العاملين لتقديم جهدا أكبر لتحقيق مصلحة التنظيم. الالتحاق بالتنظيم يكون بناء على معايير موضوعية مثل الامتحانات أو الشهادات العلمية أو الكفاءة، ولا يخضع هذا الالتحاق للاعتبارات الأسرية أو القرابة أو العادات أو

التقاليد، وهذه الموضوعية في الاختيار والتعيين تعمل على ضمان التجانس بين العاملين في المستوى الثقافي والمهني.<sup>(1)</sup>

لكن أحيانا الترقية عن طريق الأقدمية تكون حاجزا أمام العمال الأكفاء الذين يقدرّون على العمل في الوظائف العليا دون انتظار لسنوات، ويصبح هذا المعيار مثبّطا لعزيمتهم وقدراتهم ويصبح الموظف لا يبذل جهود كبيرة ومهارات مادام هو متأكدًا أنه سوف يترقى بمعنى يتساوى الموظف الكفء مع الموظف غير الكفء وتتخفّض الروح المعنوية أمام الأكفاء، لذلك صرحوا أن جو العمل في البلدية ضعيف وغير مريح لأن هذا النظام المعمول به حسبهم يعرقل الأكفاء من الوصول إلى المراتب العليا ويصبح التهاون ميزة الموظفين، ولهذا صرح الموظفون أن جو العمل ضعيف وغير مريح.

أما المعيار الثاني حسب ما صرح به المبحوثين في بلدية درارية هو معيار العلاقات الشخصية يعني كلما كانت العلاقة جيدة وقوية مع المسؤولين كلما تمكن الموظف من الترقية دون الانتظار لسنوات ودون أن يكون كفء، وهذه العلاقة تتمثل في المحسوبية، القرابة، الوساطة. يعني أن هناك تسبب اداري مادام العلاقات الشخصية تتحكم في الترقية وتمنع وصول أصحاب الكفاءة لذلك صرح هؤلاء أن جو العمل حسن نوعا ما ويساعدهم على العمل فطبيعي أن يقيم جو العمل على أنه حسن مادام يستعمل علاقاته الخاصة في الحصول على الترقية وهو مخالف لنصوص العمل الاداري.

وبما أن الترقية هي حق من حقوق الموظف فإنها عن طريق هذا المعيار تتخفّض روح المعنوية وبالتالي تؤثر على السير الحسن للعمل، لهذا نرى المشاكل التنظيمية وسوء التسيير في البلدية.

لكن طبيعي أن يكون المعيار الثاني للترقية في بلدية درارية هو العلاقات الشخصية مادام المعيار الثاني للتوظيف هو العلاقات الشخصية حسب الجدول رقم (09)، أصبح طبيعي في الادارات الجزائرية أن تكون العلاقات الشخصية عنصر أساسي في التوظيف والترقية وهذا ما أدى إلى تدني مستوى الخدمات المقدمة والفساد الاداري لأن التوظيف والترقية عن طريق العلاقات الشخصية تمكن من وصول أشخاص غير أكفاء أحيانا. وبالتالي هناك سوء تطبيق لمعيار الترقية في الادارة الجزائرية وظهر مشاكل في التنظيم البيروقراطي ويصبح هناك لا النظام المنظم وهذا دليل أن جو العمل ضعيف وغير مريح.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن ، تاريخ التفكير الاجتماعي، مرجع سبق ذكره ،ص284.

جدول رقم (20): يبين العلاقة بين تقييم جو العمل في البلدية ومعايير تقييم الأداء

المجموع		على أساس العلاقات الشخصية		على أسس علمية		معايير تقييم الأداء
ت	%	ت	%	ت	%	تقييم جو العمل في البلدية
20	100	10	50	10	50	جيد و مريح
53	100	25	47.2	28	52.8	حسن نوعا ما
64	100	50	78.1	14	21.9	ضعيف و غير مريح
137	100	85	62	52	38	المجموع

#### التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 62% من المبحوثين صرحوا أن المعيار الذي يعتمد عليه لتقييم الأداء في بلدية درارية هو العلاقات الشخصية وهذا تدعمه نسبة 78.1% أكدوا أن جو العمل سيء وغير مريح .

تليها نسبة 38% من المبحوثين صرحوا أن المعيار المعتمد لتقييم الأداء في بلدية درارية هو على الأسس العلمية وتدعمه نسبة 52.8% صرحوا أن جو العمل حسن نوعا ما.

من خلال المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج أنه عادي أن يكون تقييم الأداء عن طريق العلاقات الشخصية بنسبة 62%، مادام التوظيف والترقية عن طريقها، وهناك تجاوز للقوانين من طرف الموظفين واعطاء الأولوية للعلاقات الشخصية يعني نهاية طبيعية لهذا المسار الغير قانوني وهذا أثر على جو العمل بحيث أصبح العمل في بلدية درارية غير مريح نتيجة لهذه التجاوزات، وأكد المبحوثين أنهم يخضعون لهذا المعيار وهو أمر طبيعي حسب تصريحاتهم بالعامية - كل شيء يمشي بالمعرفة جات غير علينا - حيث أكدوا أنهم يخضعون لهذا المعيار وفي نفس الوقت غير راضين على جو العمل لأنه يسير بهذه الطريقة، حيث أصبحت هذه التجاوزات مغروسة في عاداتنا وإذا رأينا أن الأمور تجري بشكل قانوني نعتبرها غير طبيعية وغير عادية. والموظف الجزائري والمسؤولين خاصة لا يفرقون بين الأمور العملية والأمور الشخصية، معناه اذا كان هناك موظف يعمل بشكل جيد وموظف لا يعمل ومتهاون، والذي يشرف على التقييم له علاقة جيدة مع الموظف المتهاون فإنه يعطي علامة

لهذا الموظف المتهاون أحسن من الموظف الجاد في عمله وهذا يؤدي إلى إحباط نفسيته وانخفاض روحه المعنوية وبالتالي التأثير على السير الحسن للعمل وعلى جو العمل بشكل عام. وهناك من أقرروا أن معيار تقييم الأداء يكون على أساس العلاقات الشخصية وبالتالي جو العمل جيد ومريح مادام يستعمل علاقاته الخاصة وينال ما يريد، فلا بد أن تقييم العمل في البلدية على أنه جيد ومريح ويشجع على العمل فهم الذين يمارسون هذه التجاوزات. أما الذين أقرروا أن تقييم الأداء يكون على أسس علمية ربما هم يقيمون على هذا المعيار ولا يخضعون للتحيز وربما مازالوا لم يتعرفوا على جو العمل جيدا مادام الأغلبية أقرت بأنه يخضع لمعيار العلاقات الشخصية وقد يكون أنهم لم يريدوا أن يفصحوا على ذلك لإعطاء صورة ايجابية على مؤسستهم أو خوفهم من أن يقرأها مسؤولهم، و صرحوا أن تقييم جو العمل في بلدية درارية حسن ويساعد على العمل وتطوير مهارات الموظف.

جدول رقم(21): يبين تأثير الجنس و اعطاء الأولوية للأمور العائلية عن العمل

المجموع		لا		نعم		إعطاء الأولوية للأمور العائلية عن العمل	الجنس
%	ت	%	ت	%	ت		
100	82	51.2	42	46.5	40		ذكر
100	55	09	05	90.9	50		أنثى
100	137	34.3	47	65.6	90		المجموع

## التعليق:

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 65.6% من المبحوثين صرحوا أنهم يعطون الأولوية للأمور العائلية عن العمل وهذا تدعمه نسبة 90.9% ممن صرحوا هن نساء.

تليها نسبة 34.3% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يعطون الأولوية للأمور العائلية عن العمل بل العكس وتدعمه نسبة 51.2% ممن صرحوا هم رجال.

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه نستنتج أن المرأة تفضل الأمور العائلية عن العمل لكثرة التزاماتها خاصة اذا كانت متزوجة ولديها أطفال ودليل ذلك رأينا في جدول رقم (12) من أن هناك رقابة مرنة موجودة في فرض عقوبات عن المتأخرين فقط وأكدوا أن الموظفين يوقعون على ورقة الحضور ثم يعدن إلى منازلهن لقضاء أشغالهن، ويؤكدن أنهن لا يمكنهن تفويت المناسبات العائلية مهما كان الأمر فالعائلة عندهن تأتي في المركز الأول ثم العمل. فالمرأة مهما كان مركزها ومستواها فهي تعطي الأولوية للأمور العائلية عن أي شيء آخر، هذه طبيعة المرأة لهذا تعرف بالجنس اللطيف ولهذا نجد أغلبهن يخترن ميدان التعليم لتوفر الوقت والعطل. ولكن من جهة اخرى يمكن القول أنها لا تقدس العمل فمادام أن لها التزامات كثيرة فأحرى بها أن تستقيل أو تعمل في مجال آخر يساعدها لأنها بهذه الطريقة هي تعطل مصالح المواطنين وتخلق مشاكل في الإدارة، فحري بها أن تستقيل وتترك المجال لمن هو بحاجة للعمل.

وهناك نسبة 34.3% صرحوا أنهم يفضلون العمل عن الأمور العائلية وأغلبتهم رجال حيث أن الرجل يفضل العمل عن الأمور العائلية لأن العمل بالنسبة له هو الأمر الأساسي والرئيسي في حياته خاصة أن أغلبهم متزوجون فهم يعيلون عائلاتهم والعمل في البلدية مصدر رزقهم فهم ملزمون بالمحافظة عليه خاصة في ظل أن الحصول على وظيفة في الجزائر صعب لذلك يعمل على المحافظة عليه.

جدول رقم (22): يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و الأجر المتقاضى

المجموع		لا		نعم		الأجر الفئة السوسيو مهنية
		ت	%	ت	%	
100	33	66.7	22	33.3	11	اطار
100	88	85.6	89	14.4	15	عون تنفيذ
100	137	81	111	19	26	المجموع

## التعليق:

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 81% من المبحوثين صرحوا أن الأجر المتقاضى لا يتناسب مع الجهد المبذول وهي مدعمة بنسبة 85.6% من فئة الأعوان التنفيذيين.

تليها نسبة 19% من المبحوثين صرحوا أن الأجر المتقاضى يتناسب مع الجهد المبذول مدعمة بنسبة 33.3% من فئة الاطارات.

وبناء على المعطيات المذكورة أعلاه يمكن أن نستنتج أن الأجر غير كاف حسب رأي المبحوثين بنسبة 81% وهذا راجع لغلاء المعيشة وأغلبية المبحوثين متزوجين ولهم التزامات عائلية، لذلك هم غير مقتنعين بالمهام التي يقومون بها، زيادة أن جو العمل غير مريح فيه ضغوطات سواء من المسؤولين أو من المواطنين الأمر الذي يتطلب أجر أعلى.

ولكن الموظف مهما أعطيناها من أجر فهو لا يفتتح لأن الانسان بطبيعته طماع ويطمح دائما للمزيد، فكل إنسان يهدف من وراء عمله إلى إبداء معاني طموحه والسعي نحو تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته الأساسية حيث يصبح الأجر في هذا الصدد من أبرز الأهداف التي من خلالها يستطيع الوصول إلى هذا الإشباع وتحقيق طموحاته وأهدافه الإنسانية الأساسية.

فلكل موظف هدف، وهدفه الرئيسي والمشارك هو مادي، أما الأهداف الأخرى مختلفة وثنائية وعليه إذا كان الهدف الأساسي لم يتحقق فإن كل السلوكيات والتصرفات الغير عقلانية والغير رسمية التي تظهر في البلدية هي استجابة طبيعية للضغوط النفسية والاجتماعية التي تتولد بفعل هذا الوضع، وما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية أن كل الموظفين باختلاف مستوياتهم يعانون من نفس المشكل وهو أن الأجر لا يكفي لإشباع حاجاتهم الأساسية وتعويض تعب اليوم الكامل الناتج عن التعامل مع المواطنين على اختلاف طباعهم.

وعليه فالأجر يلعب دورا كبيرا في رضا العامل عن عمله، فهناك عدة دراسات تؤكد تأثير الأجر في رضا الموظف عن عمله، معناه أن الأجر الغير الكافي هو الذي أدى إلى سيادة روح اللامبالاة والتسيب والانتكال وغيرها من التصرفات الغير عقلانية التي نلاحظها في ادارتنا.

أما الذين أقرروا أنهم مقتنعين بالمهام وأن الأجر كافي كانت نسبتهم 19% ، فهم مقتنعون وراضون بالوضع وصرحوا أن المهم أن لهم أجرة مهما كانت تلبية جزء من حاجاتهم الأساسية.

جدول رقم (23): يبين العلاقة بين الصعوبات التي تواجه الموظفين ونية مغادرة العمل

المجموع		لا		نعم		نية المغادرة الصعوبات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	17	11.8	02	88.2	15	صعوبة الاتصال بالمسؤولين
100	50	40	20	60	30	صعوبة إرضاء المواطنين
100	70	22.8	16	77.1	54	جو العمل غير مناسب بصفة عامة
100	137	27.7	38	72.2	99	المجموع

التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 72.2% من المبحوثين صرحوا أن لهم نية المغادرة مدعمة بنسبة 77.1% صرحوا أن جو العمل غير مناسب.

تليها نسبة 27.7% صرحوا أن لا نية لهم في مغادرة العمل مدعمة بنسبة 40% لهم صعوبة إرضاء المواطنين ولكن لا نية لهم في المغادرة.

وبناء على المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج أن أغلب العمال بنسبة 72.2% ينوون مغادرة البلدية اذا ما أتاحت لهم الفرصة لأن جو العمل حسبهم غير مناسب ولا يشجع على البقاء، حيث أنهم يعانون من ضغوطات كثيرة ويرون بأنه لا يمكن أن تتحقق طموحاتهم في ظل هذه الظروف والانسان دائما يبحث عن الأفضل وتحسين مستواه المعيشي خصوصا مع الظروف المعيشية الصعبة وأن أغلب المبحوثين متزوجون حسب الجدول رقم (03)، اذن السبب الرئيسي لتغيير الوظيفة هو الأجر، وقد صرحوا في الجدول رقم (18) أن الأجر غير كافي وأيضا معظم المبحوثين شباب وهم لهم روح المخاطرة والمبادرة ولهم طموحات لم تتحقق في ميدان عملهم هذا ويبحثون عن الأفضل. حيث أن جو العمل المتوتر والمشحون له دور كبير في مغادرة الموظفين عملهم ونحن نعرف أن الموظف في

الإدارة الجزائرية تمارس عليه كذلك ضغوطات سواء من المسؤولين أو المواطنين ويمكن أن نفسرها بأنه ليس هناك انتماء إلى المؤسسة، بعيدا عن تحسن ظروفه وظروف العمل غير مساعدة، الموظف هنا ليس له روح الانتماء والولاء للمؤسسة والتضحية من أجلها وهذا دليل على انعدام ثقافة مؤسسة قوية، وهذا طبيعي مادام أن القواعد الشخصية هي المسيطرة على العمل وسيره كما لاحظنا في جداول سابقة والموظف الجزائري معروف عنه بأنه ليس له ثقافة مؤسسة قوية.

وهناك من صرحوا أنهم لا يريدون المغادرة بالرغم من أن لهم مشاكل وصعوبات في العمل، ولكنهم يدركون صعوبة الحصول على وظيفة من جديد في ظل الظروف التي تمر بها البلاد، وأنهم لا يريدون أن يبدؤوا العمل من جديد والاندماج مع أشخاص جدد فهم تعودوا على العمل هنا ولا يريدون المغادرة والبدء من جديد حسب آرائهم، وهذا لا يعني أنهم يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة وإنما يتخوفون على مستقبلهم.

## 2 - نتائج الفرضية الأولى :

بعد تخصيص سبعة عشر (17) جدول لهذه الفرضية - التطبيق السيئ لبعض خصائص التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية أدى إلى تحول هذا التنظيم من تنظيم عقلاني إلى تنظيم غير عقلاني - توصلنا إلى:

1- وبناء على المعطيات الإحصائية المذكورة يمكن القول أن أصحاب المستوى الثانوي هم الأوفر حظا للتوظيف في البلدية رغم أنه يمكن ملاحظة أن التوظيف أصبح يستند من الناحية القانونية إلى ضرورة حيازة المستوى الجامعي، لكن يبقى حبرا على ورق وهذا شكل من أشكال البيروقراطية.

2- وبناء على النسب المذكورة يمكن القول أن عدم الاقتناع بالمهام كانت بنسبة 55.5% راجع لعدم تناسب التخصص مع منصب العمل، هذا يدعم ما قلناه سابقا أن المستوى التعليمي والتوظيف العشوائي هو الذي أدى لهذه النتيجة، فمادام الموظف له مستوى تعليمي ثانوي أو متوسط فهو غير مقتنع بالمهام لأنه غير مؤهل لشغل هذا المنصب وعدم الاقتناع بالمهام لعدم تناسب التخصص مع المنصب، هذا الذي أدى إلى المشاكل التنظيمية التي تعاني منها البلدية فيصبح العامل غير مبالي.

3- وبناء على النسب المذكورة يمكن القول أن الذين توظفوا عن طريق مسابقة توظيف كان بنسبة 45.2%، حيث أن التوظيف عن طريق مسابقة هي مبدأ أساسي عند ماكس فيبر عندما

تكلم عن التنظيم البيروقراطي، وهو يكون طبيعي في الإدارة الجزائرية التي تطبق هذا التنظيم أما المعيار الثاني للتوظيف في بلدية درارية هو العلاقات الشخصية بنسبة 40.1%، وهذا ينفي ما قاله ماكس فيبر أثناء التوظيف لابد من توفر الكفاءة ويكون عن طريق مسابقة وهذا المعيار مخالف لقواعد التنظيم البيروقراطي.

4- وفق المعطيات المذكورة فإن أغلبية المبحوثين صرحوا أن اتخاذ القرارات يكون من طرف الإدارة العليا بنسبة 70.1% ومصدر تلقي المعلومات عن طريق المسؤول المباشر، هذا راجع إلى النظام الإداري الكلاسيكي الذي يعتمد على السلم الإداري في الوصول إلى المعلومات، يعني أن الاتصال يتم بشكل طبيعي من الأعلى إلى الأسفل (من الرئيس إلى المرؤوسين) وهذا من خصوصية التنظيم البيروقراطي هيرالكية السلطة.

5- وبناء على المعطيات المذكورة يمكن القول أن نسبة 67.2% من المبحوثين يشعرون بالملل والروتين وهذا راجع أن جو العمل ضعيف وغير مريح، وقد يكون ربما بسبب الالتزام بالاجراءات واللوائح، تأدية نفس العمل يوميا وبنفس الطريقة وخصوصا اذا كان جو العمل مشحون وكثرة المشاكل يشعر الموظف بالملل والروتين، حيث أنه كلما زاد شعور الموظفين بالملل والروتين فإنه يؤثر على تحقيق أهداف التنظيم المسطرة.

6- وبناء على المعطيات المسجلة أعلاه أنه من الطبيعي في التنظيم البيروقراطي أن تكون هناك رقابة وكانت بنسبة 56.2% وفرض عقوبات على الموظفين المتأخرين حتى تكون الصرامة في العمل. فالتنظيم البيروقراطي يركز على الرقابة والإشراف حتى يتفادى التلاعب بالقوانين والإجراءات وأيضا تفادي الأخطاء المهنية لأن الموظف الجزائري اذا تركته بدون رقابة يصبح يرى مكان العمل ملكية خاصة ويصبح التسبب سيد الموقف مع عدم الالتزام بالوقت، لكن الرقابة المطلقة من شأنها أن تؤدي بالموظف للشعور بالضغط وهذا ما يؤدي به إلى مشاكل نفسية تؤثر على مردوده في العمل وبالتالي عدم تحقيق الفعالية في العمل.

7- وبناء على المعطيات المذكورة في الأعلى يمكن أن نستخرج أن هناك نسبة 75.2% من العمال يحتكون بين الزملاء في العمل مما يؤدي إلى تعويض بعضهم البعض، ومن الطبيعي أن يكون هناك احتكاك في البلدية أو في أي مكان عمل لأن الإنسان كائن اجتماعي ولا يمكنه أن يعيش بمعزل عن الآخرين.

8- وبناء على المعطيات المذكورة أعلاه يمكن أن نستخرج أن التعليمات واضحة بنسبة 73% لأنها سهلة التطبيق وغير غامضة، وتعاد تقريبا كل يوم حتى أنها أصبحت واضحة من باب التعود حسب تصريح بعض المبحوثين، و مادامت صادرة عن المسؤول المباشر فهو ملم بكل مجريات العمل ويعرف كيفية توصيل المعلومة والتعليمات.

9- ومن خلال المعطيات المذكورة نستخرج أن نسبة 78.1% أقرروا أن هناك تجاوز في تطبيق القوانين يعني أن ليس هناك رقابة فعلية وصرامة في البلدية وهذا ما أكده لنا المبحوثين في الجدول رقم (13) حول الرقابة وأنها موجودة في مراقبة العمال المتأخرين فقط فهناك رقابة مرنة أدت إلى هذه التجاوزات، لذلك نجد أن هناك تجاوز في تطبيق القوانين كل حسب أهدافه وغاياته وعدم الالتزام بالاجراءات واللوائح .

10- وبناء على المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج معيار الترقية المعمول به في بلدية درارية هو الأقدمية بنسبة 62% وهي معيار أساسي في التنظيم البيروقراطي الذي دعا إليه ماكس فيبر، حيث أن الترقية عن طريق الأقدمية تمنع وصول موظفين غير أكفاء، حيث أنه عن طريق الأقدمية الموظف تصبح له الخبرة والمهارة التي اكتسبها في سنوات عمله في تسيير الأمور، لكن أحيانا الترقية عن طريق الأقدمية تكون حاجزا أمام العمال الأكفاء الذين لهم مقدرة على العمل في الوظائف العليا دون الانتظار لسنوات، و يصبح هذا المعيار مثبطا لعزيمتهم وقدراتهم ويصبح الموظف لا يبذل جهودا كبيرة ومهارات مادام انه متأكدا بأنه سوف يترقى، بمعنى يتساوى الموظف الكفء مع الموظف غير الكفء وتتنخفض الروح المعنوية أمام الأكفاء. لذلك صرحوا أن جو العمل في البلدية ضعيف وغير مريح لأن هذا النظام المعمول به حسبهم.

11- وبناء على المعطيات المذكورة أعلاه يمكن أن نستنتج حأن الأجر غير كاف وهذا راجع لغلاء المعيشة فأغلبية المبحوثين متزوجون ولهم التزامات عائلية، لذلك هم غير مقتنعين بالمهام التي يقومون بها.

12- بناء على المعطيات المذكورة أعلاه أن نسبة 62.8% من المبحوثين صرحوا على وجود تدمير وشكوى المواطن من تعقد الإجراءات والقوانين وهو رد فعل طبيعي فكلنا نعرف حجم التعقيدات التي تواجه المواطن المتوجه إلى الإدارات المحلية والسلوكات الغير أخلاقية التي تصدر من الموظفين وخاصة اللامبالاة.

13- وبناء على المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج أن أغلب العمال بنسبة 72.2% ينون مغادرة البلدية اذا ما اتحت لهم الفرصة، لأن جو العمل حسبهم غير مناسب ولا يشجع على البقاء حيث أنهم يعانون من ضغوطات كثيرة ويرون بأنه لا يمكن أن تتحقق طموحاتهم في ظل هذه الظروف.

14- وبناء على المعطيات المذكورة أعلاه نستنتج أن نسبة معتبرة من الموظفين لم يستفيدوا من التكوين بنسبة 61.3% لذلك نرى المشاكل التنظيمية في البلدية وضعف مستوى الموظفين.

15- و بناء على المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج أن ليس هناك تقسيم للعمل بنسبة 61.3% يعني هناك تداخل في المهام وعدم احترام الصلاحيات وواجبات كل موظف، هذا يرجع إلى ضعف الرقابة كما رأينا في الجداول السابقة فالمسؤولين يتركون كل موظف يعمل كما يشاء، فالمسؤول ليس له شخصية قيادية تفرض سلطتها وتضمن السير الحسن للعمل.

16- من خلال المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج أنه عادي أن يكون تقييم الأداء عن طريق العلاقات الشخصية بنسبة 59% مادام التوظيف والترقية تتم عن طريقها، وهناك تجاوز للقوانين من طرف الموظفين واعطاء الأولوية للعلاقات الشخصية يعني نهاية طبيعية لهذا المسار الغير قانوني وهذا أثر على جو العمل بحيث أصبح العمل في بلدية درارية غير مريح نتيجة لهذه التجاوزات.

17- من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه نستنتج أن المرأة تفضل الأمور العائلية عن العمل لكثرة التزاماتها خاصة اذا كانت متزوجة ولديها أطفال، ودليل ذلك م رأينا في الجدول رقم (12) أن هناك رقابة مرنة موجودة في فرض عقوبات عن المتأخرين فقط وأكدوا أن الموظفين يوقعون على ورقة الحضور ثم يعدن إلى منازلهن لقضاء أشغالهن حيث يؤكدن أنه لا يمكنهن تفويت المناسبات العائلية مهما كان الأمر، فالعائلة عندهن تأتي في المركز الأول ثم العمل.

نستنتج من هذه النتائج أن هناك تطبيق سيء لبعض خصائص التنظيم البيروقراطي كالتوظيف، الترقيّة، تقييم الأداء، تقسيم العمل، إعطاء الأولوية للأمور العائلية وتجاوز تطبيق القوانين، هذا ما أدى إلى تحول التنظيم البيروقراطي من تنظيم عقلاني إلى تنظم غير عقلاني. الفرضية الأولى تحققت.

## الفصل السابع : عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية وتفسيرها

تمهيد

1- عرض الجداول وتحليل النتائج

2- نتائج الفرضية الثانية

3- الاستنتاج العام لدراسة

**تمهيد:**

الجزائر سعت إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعتبر نقطة تحول كبير في مجال تطوير الخدمات العمومية، حيث تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاعات المهمة مثل وزارة الداخلية موضع دراستنا - بلدية درارية- التي تهدف إلى تفعيل جميع الآليات العصرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية ومن ثم المساهمة في تخفيف حجم الملفات المطلوبة من المواطن وتسهيل مساعيه اليومية وتحسين عمل وأداء الإدارات العمومية قصد تحسين تقديم الخدمة العمومية، وهذا ما سوف ندرسه في فصلنا.

## 1- عرض الجداول وتحليل النتائج الفرضية الثانية

جدول رقم (24): يبين العلاقة بين كفاية وسائل الاتصال في نقل المعلومة ونوعية وسائل الاتصال المستعملة في البلدية

المجموع		وسائل شفوية +كتابية+ حديثة		وسائل كتابية+ حديثة		وسائل شفوية + كتابية		أنواع وسائل الإتصال المستعملة  وسائل الاتصال المستعملة كافية لنقل المعلومة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	49	6.1	03	32.7	16	61.2	30	نعم
100	88	4.5	04	15.9	14	79.5	70	لا
100	137	5.1	07	21.9	30	72.9	100	المجموع

## التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه يتمثل الاتجاه العام في نسبة 72.9% من المبحوثين الذين صرحوا أن الوسائل المستعملة في عملية الاتصال بالمسؤولين في البلدية هي الوسائل الشفهية والكتابية ومدعمة بنسبة 79.5% من المبحوثين أكدوا عدم كفاية الوسائل المستعملة في نقل المعلومة، تليها نسبة 21.9% من المبحوثين صرحوا أن الوسائل المستعملة في عملية الاتصال مع المسؤولين هي وسائل كتابية وحديثة بحيث أنها مدعمة بنسبة 32.7% أكدوا أن هذه الوسائل كافية لنقل المعلومة.

تليها نسبة 5.1% من المبحوثين صرحوا أن الوسائل المستعملة في عملية الاتصال مع المسؤولين هي الوسائل الشفهية والكتابية والحديثة وهي مدعمة بنسبة 6.1% أكدوا أن الوسائل المستعملة كافية في نقل المعلومة.

بناء على المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه نستنتج أن وسائل الاتصال المستعملة في البلدية أثناء الاتصال بالمسؤولين هي الوسائل الكلاسيكية بما فيها الشفهية والكتابية، وقد يرجع استعمالها

خصوصا الشفهية لأنها الأكثر سرعة وفهم وتعرف على أنها" الاتصال الذي يحدث في معظمه في المواقف وجها لوجه، حيث يكون بإستطاعتنا أن نرى ونسمع أو حتى نلمس الشخص الآخر أو الطرف الآخر للاتصال."<sup>(1)</sup> وقد يرجع استعمال الكتابية لضمان وتأكيد وصول المعلومة، وأيضا هي وسائل فورية ومباشرة يستطيع أي شخص التعبير في أي وقت عن أفكاره، والاتصال يكون فوري والحوار ممكن، وفي نفس الوقت أكدوا بنسبة 79.5 % أن الوسائل المستعملة غير كافية لأننا في عصر السرعة والتكنولوجيا تطورت ولكن حسبهم هذه الوسائل المتطورة محصورة عند فئة معينة وهي التي تتحكم في العملية الاتصالية وذوو المستويات العليا، لهذا وجدنا مشاكل و اضطرابات في البلدية. أما هم مجبرون على استعمال هذه الوسائل و ليسوا مخيرين.

وهناك من المبحوثين بنسبة 21.9% أكدوا أنهم يستعملون الوسائل الكتابية والحديثة في عملية الاتصال بالمسؤولين، وفي نفس الوقت صرحوا أن الوسائل المستعملة كافية لنقل المعلومة، قد يكون هؤلاء الذين يتحكمون في العملية الاتصالية أصحاب المناصب القيادية ، وأكدوا على أهمية الوسائل الحديثة حيث أنها حسبهم تزيد من فعالية الأداء و سرعة وصول المعلومة.

(1)جمال مجاهد، نسبية شدران وآخرون، مدخل الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،2006، ص47.

جدول رقم (25): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و إتقان الاعلام الالي

المجموع		لا		نعم		إتقان الإعلام الآلي المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	
100	38	47.3	18	52.6	20	متوسط
100	79	25.3	20	74.6	59	ثانوي
100	20	—	—	100	20	جامعي
100	137	30.6	38	69.3	99	المجموع

## التعليق:

من خلال القراءة الاحصائية للنسب تمثل الاتجاه العام في نسبة 69.3% من المبحوثين الذين لهم مستوى تعليمي جامعي صرحوا أنهم يتقنون الاعلام الآلي ومدعمة بنسبة 100%، وتليها نسبة 74.6% من المبحوثين لهم مستوى تعليمي ثانوي.

وتليها نسبة 30.6% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يتقنون الاعلام الآلي وهذا تدعمه نسبة 57.9% من المبحوثين الذين لهم مستوى تعليمي متوسط .

بناء على المعطيات المسجلة في الجدول نستنتج أغلب المبحوثين يتقنون الإعلام الآلي بنسبة 69.3%، حيث أن إتقان الاعلام الآلي لم يعد حكرا على المتعلمين فقط بل أصبح كل فرد مهما كان مستواه التعليمي ومهما كان سنه يتقن الاعلام الآلي لأنه أصبح شيء ضروري في حياة الفرد، وعليه إتقانه لأنه يحتاجه في ميدان العمل أو للترفيه عن نفسه خصوصا مع انتشار مواقع التواصل الاجتماعي وسهولة اقتناء الأجهزة الذكية وأجهزة الاعلام الآلي.

ذلك أن التوسع في معرفة إتقان استعمال جهاز الإعلام الآلي يعتبر أكثر من ضروري في الوقت الحاضر وفي كل الميادين، بحيث يساعد على القيام بالكثير من الأعمال في أقصر وقت ممكن، كما يمكنه أن يغني حتى عن بعض الإجراءات الإدارية المتصفة بالبطء، ومع عصرنة الإدارة أصبح من الضروري أن يتقن الموظف الاعلام الآلي. ولكن ليس كل من يستطيع الدخول للشبكة قادر على

فهم المضمون، "فالتعامل الورقي يعرف عدة تحديات، فالمشكلة ستكون أعقد عند الحديث عن القراءة التفاعلية والوثائق الإلكترونية".<sup>(1)</sup>

أما المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يتقنون الاعلام الآلي فمستواهم التعليمي متوسط، لكن قلنا أن الاعلام الآلي أصبح ضرورة وغير مرتبط بمستوى تعليمي معين، وعلى هؤلاء الخضوع للتكوين و تطوير أنفسهم لمواكبة التطورات الحاصلة سواء في ميدان العمل أو في الحياة العامة لأن اتقان الاعلام الآلي ليس مرتبط بفئة معينة أو مستوى تعليمي معين.

جدول رقم (26): يبين رأي الفئة السوسيو مهنية وتطبيق الادارة الالكترونية

المجموع		لا		نعم		تطبيق الإدارة الإلكترونية
		%	ت	%	ت	
100	33	18.2	06	81.8	27	إطار
100	104	23.1	24	76.9	80	الأعوان التنفيذيين
100	137	21.9	30	78.1	107	المجموع

#### التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 78.1% من المبحوثين الذين صرحوا أن بلدية درارية تطبق الإدارة الإلكترونية بحيث أنها مدعمة بنسبة 81.8% من فئة الإطارات و بنسبة 76.9% من فئة الأعوان التنفيذيين.

وتليها نسبة 21.9% من المبحوثين صرحوا أن بلدية درارية لا تطبق الإدارة الإلكترونية وتدعم ب23.1% من فئة الأعوان التنفيذيين وبنسبة 18.2% من فئة الإطارات.

وبناء على المعطيات المذكورة في الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب المبحوثين بنسبة 78.1% أكدوا أن بلدية درارية تطبق الإدارة الإلكترونية أصبحت أمر حتمي على الادارات الجزائية نتيجة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم ولمواكبة التطورات ونحن في عصر السرعة والدقة والاتقان في

<sup>(1)</sup>محمد بن اعراب،، مرجع سبق ذكره ، ص70.

الأداء، ووزارة الداخلية والجماعات المحلية طبقت هذا التطور على البلديات لتقليل بعض المشاكل التي تعاني منها، فقد أظهرت الإدارة العامة التقليدية عجزا واضحا، ربما عن طريق عصرنة الإدارة نقضي على المشاكل التنظيمية ومشاكل البيروقراطية وربما ادخال التكنولوجيا في العمل الإداري يؤدي إلى تحقيق الفعالية والتقليل من الروتين. بحيث يساعد على القيام بالكثير من الأعمال في أقصر وقت ممكن كما يمكنه أن يغني حتى عن بعض الإجراءات الإدارية المتصفاة بالبطء. فإدارة الخدمات العامة ليست مجرد قوانين ونظم بل هي صيرورة مرتبطة بمجموعة من المبادئ وأسس علمية والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعميقها استنادا إلى القيم والتقاليد والعقائد والاتجاهات والطموحات التي نسعى إليها لتحقيق التنمية المطلوبة.

فالإدارة الجزائرية تسعى إلى التقدم في هذا المجال، فالإدارة الإلكترونية رهان الدولة الجزائرية التي تسعى لتحقيقه لتمكين المواطن من مستوى عال في أداء الخدمة الإدارية وتحسين الخدمة العمومية للقضاء على المشاكل الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن .

وهناك نسبة ضعيفة من المبحوثين ومقدرة بنسبة 21.9% صرحوا أن بلدية درارية لا تطبق الإدارة الإلكترونية وهذا الأمر لا أساس له من الصحة فنحن أثناء زيارتنا الميدانية لاحظنا وجود لافتة مكتوب عليها القسم البيومنتري، يعني أن هؤلاء الفئة لم تتقبل التغيير ومقاومة له ربما لعدم تمكنها من استعمال الاعلام الآلي، وأمر طبيعي في أي مؤسسة لما تقوم بالتغيير تكون هناك فئة المقاومين للتغيير للمحافظة على مصالحها أو تعودوا على العمل التقليدي.

جدول رقم (27): يبين العلاقة بين وجود تحضير مسبق وتقبل الموظفين لهذا التغيير - الإدارة الإلكترونية -

المجموع		عدم التقبل		تقبلها		تقبل هذا التغيير من قبل الموظفين وجود تحضير مسبق لهذا التغيير
		%	ت	%	ت	
100	109	31.1	34	68.8	75	نعم
100	28	29	09	61.2	19	لا
100	137	31.4	43	68.6	94	المجموع

#### التعليق :

من خلال القراءة الإحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 68.6% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تقبلوا هذا التغيير وهذا تدعمه نسبة 68.8% أكدوا أنهم تقبلوا هذا التغيير لأن كان هناك تحضير مسبق وكذا علمهم بهذا التغيير.

تليها نسبة 31.4% من المبحوثين أكدوا أنهم لم يقبلوا هذا التغيير مدعمة بنسبة 31.1% صرحوا أنهم كانوا على علم بهذا التغيير.

بناء على المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج أن نسبة 68.6% من الموظفين كانوا على علم بالتغييرات التي ستحدث حتى يكون مهئين لها، وبالتالي يتقبلوا هذا التغيير حيث أن الإدارة العليا أعلمتهم بهذا التغيير علما أن عصرنة الإدارة - الإدارة الإلكترونية - أي هذا التغيير هو قرار سياسي أتى من أعلى الهيئات اذن هم مجبرين على تقبله حتى يتماشى مع التطورات الحاصلة في المحيط العالمي، وعليهم أن يبذلوا ما في وسعهم حتى تحقق هذه التغييرات ما تصبوا إليه وهو تحسين الخدمة العمومية والتقليل من المشاكل التي يعانيها المواطن في الإدارات.

وهناك من المبحوثين من صرحوا عدم تقبلهم لهذا التغيير بالرغم من أن هناك تحضيراً مسبقاً له، وكانوا على علم به، وهذا يعني أنهم مقاومين للتغيير وهو أمر عادي فلما يكون تغيير يكون هناك

مقاومين له لأنهم تعودوا على العمل التقليدي، أو أنهم لا يحسنون استعمال الوسائل الحديثة أو خوفاً على ضياع مصالحهم أو سلطتهم يميز "دافيز ونيوس تروم *Davis و Newstrom*" بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها.<sup>(1)</sup>

1- عوامل منطقية تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة مثل الوقت المطلوب للتكيف، التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.

2- عوامل نفسية تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات مثل الخوف من المجهول، عدم التسامح مع التغيير.

3- عوامل اجتماعية تعتمد على مصالح وقيم الجماعة مثل الحفاظ على المصالح المكتسبة، القيم المضادة للجماعة.

<sup>(1)</sup> سعيدة بن عمارة، "انعكسات الإصلاح التربوي على الأداء الوظيفي للأساتذة"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد 19، ديسمبر 2014، ص 130.

جدول رقم (28): يبين رأي الفئة السوسيو مهنية وتخفيف الضغط على البلدية عند تطبيق الادارة الالكترونية

المجموع		لا		نعم		تخفيف الضغط الفئة السوسيو مهنية
		%	ت	%	ت	
100	33	18.2	06	81.8	27	إطار
100	104	77.9	81	22.1	23	عون التنفيذ
100	137	63.5	87	36.5	50	المجموع

#### التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 63.5% من المبحوثين صرحوا أن بعد تطبيق الادارة الالكترونية لم يخف الضغط على البلدية، وهذا الرأي يدعمه فئة الأعوان التنفيذيين بنسبة 77.9%.

تليها نسبة 36.5% من المبحوثين صرحوا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية خفف الضغط على البلدية وندعمها بنسبة 81.8% من فئة الإطار .

بناء على المعطيات المذكورة في الجدول أعلاه نستنتج أن تطبيق الادارة الالكترونية لم يخفف الضغط على البلدية حسب رأي المبحوثين بنسبة 63.5% وهذا ما رأيناه أثناء الزيارة الميدانية كاحتفاظ الشبابيك وتذمر المواطنين وشجارات بين الموظفين والمواطنين واتهام المواطنين الموظفين باستغلال السلطة الممنوحة لهم وأنهم معرقلين للتطور الحاصل في البلدية، فهم يتلاعبون في شبكة الانترنت ولا يتحكمون في مواعيد التسليم، فكل يوم يأتون بحجة جديدة، ومن جهة أخرى المواطنين هم أيضا يمارسون ضغط على الموظفين ولا يراعون المشاكل والضغطات التي يعيش فيها موظف في الادارة، وأيضا المواطن الجزائري لم يصل به الوعي الذي يسمح له أن يستخرج كل وثائقه بكبسة زر، فقته شبه منعدمة في التكنولوجيا بالرغم من التطور الحاصل في هذا الميدان وما أحرزته الادارات العالمية من تقدم واستغلال للوقت والجهد في هذا المجال مازال المواطن الجزائري يؤمن بالادارة التقليدية وجها لوجه، كما أن الادارة الجزائرية لم تصل بعد إلى مستوى استحداث والعمل

الكلي وفق الادارة الالكترونية التي تعني تحول كل الوثائق الورقية إلى وثائق إلكترونية وهذا راجع لانعدام الخبرة تارة والتكوين تارة اخرى واحيانا انعدام حتى الرغبة في التعلم لدى بعض الموظفين كما سبق ذكره آنفا، ولذلك هناك ضغط في البلدية.

فالمشكل انن ليس في الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الالكتروني بل المشكل الحقيقي في تغيير الذهنيات وربما ضعف البنية التحتية للاتصالات القادرة على تحمل ضغوط المستوى دىن. وقد يكون الافتقار إلى العنصر البشري المدرب على تفعيل الإدارة الإلكترونية.

وهناك من المبحوثين من صرحوا أن الادارة الالكترونية خففت الضغط على البلدية ربما لان هذا ما يأملونه وهو رغبتهم في رؤية التغيير في البلدية، وربما هذه وجهة نظرهم خصوصا أن الذين أكدوا ذلك هم إطارات يعني هم المسؤولين الذين يطبقون الإدارة الألكترونية ومن واجبه إعطاء نظرة ايجابية عن ذلك.

جدول رقم (29): يبين رأي الفئة السوسيو مهنية وتطبيق الادارة الالكترونية قتل من تلف الأوراق

المجموع		لا		نعم		الإدارة الإلكترونية قللت من تلف الأوراق الفئة السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	33	18.1	06	81.8	27	إطار
100	104	75	78	25	26	عون التنفيذ
100	137	61.3	84	38.7	53	المجموع

#### التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 61.3% من المبحوثين صرحوا أن الإدارة الإلكترونية لم تقلل من تلف الأوراق، ومدعمة بنسبة 75% من فئة الإطار.

وتليها نسبة 38.7% من المبحوثين صرحوا أن الإدارة الإلكترونية قللت من تلف الأوراق مدعمة بنسبة 81.8% من فئة الإطار.

بناء على المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية لم تقلل من تلف الأوراق حسب تصريح أعوان التنفيذ بنسبة 75% وهذا مشكل تعاني منه الادارة الجزائرية ويؤثر على ميزانية البلدية، فالموظف لا يتأكد مما كتب ولا يركز، فكثرة الأخطاء الإملائية خاصة في شهادة الحالة المدنية يعاني منها تقريبا معظم المواطنين. وهذا يرجع إلى ضعف التكوين وقد حللنا من قبل المستوى التعليمي فهو ينحصر بين المتوسط و الثانوي فهم غير مكونين جيدا وخصوصا أنه مع تطبيق الادارة الالكترونية وحفظ الملفات في الكمبيوتر لم يتم تصحيح الأخطاء فهم دونوها بالأخطاء، ولكن كما ذكرنا سابقا لم نصل بعد إلى الادارة الالكترونية المنشودة الخالية من الأوراق فمازلنا في البداية فقط.

فمثلا ومما عايناه هناك أن أحد المواطنين استخرج شهادة ميلاد فيها خطأ ولما اشتكى ذلك أرسلوه إلى المسؤول عن الشبكة هناك فقال له أكتب لي الخطأ في ورقة وسوف أصحح ذلك فوراً، لكن ذلك لم يحدث، فالخطأ مازال موجوداً وكل مرة يستخرج فيها هذا المواطن الشهادة يجد أن الخطأ لم يصحح، معنى هذا أن الموظف ليس له أية نية في العمل فالتهاون والمماطلة واضحان والمتضرر هو ميزانية البلدية مع أن العملية سهلة فيضغط زر فقط يختفي الخطأ وهذا أيضا كما حللنا من قبل ضعف الرقابة.

وهناك من المبحوثين صرحوا أن الإدارة الإلكترونية قللت من تلف الأوراق حسب تصريح فئة الإطارات 81% ربما هم يتكلمون عن أنفسهم، فقد لاحظوا أن هناك اختلاف بعد عصرنة الإدارة، فالموظف لما كان يكتب بيده تقع الأخطاء و يرمي الأوراق بكثرة لكن مع الإدارة الإلكترونية هناك فرقا كبير حسب ما صرحوا به.

جدول رقم(30): يبين رأي الفئة السوسيو مهنية وأن الإدارة الإلكترونية قللت من الوقت و

المجموع		لا		نعم		الإدارة الإلكترونية قللت من الوقت و الجهد الفئة السوسيو مهنية
		%	ت	%	ت	
100	33	39.4	13	60.6	20	إطار
100	104	51.9	54	48.1	50	عون التنفيذ
100	137	48.9	67	51.1	70	المجموع

#### التعليق :

من خلال القراءة الاحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 51.1% من المبحوثين صرحوا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قللت من الجهد والوقت وهذا تدعمه نسبة 60.6% من فئة الإطارات وأيضا نسبة 48.1% من فئة أعوان التنفيذ.

تليها نسبة 48.9% من المبحوثين صرحوا أن الإدارة الإلكترونية لم تقلل من الجهد والوقت وهذا تدعمه نسبة 51.9% من فئة أعوان التنفيذ وأيضا 39.4% من فئة الإطارات.

بناءً على المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج أن نسبة 51.1% من المبحوثين صرحوا أن الإدارة الإلكترونية قللت من الوقت والجهد لأن كل عمل إداري أصبح عن طريق الإعلام الآلي و عوض أن الموظف يطلع على سجلات الحالة المدنية بنفسه يدويا يكتفي بإدخال رقم الشهادة للحصول على الوثيقة المطلوبة وهذا هو هدف الإدارة الإلكترونية التقليل من الجهد والوقت وكل المعاملات تتم الكترونياً عن طريق الاستفادة من التطور التكنولوجي .

وهناك من المبحوثين صرحوا أن الإدارة الإلكترونية لم تقلل من الجهد والوقت لأننا لم نصل إلى الإدارة الإلكترونية الحقيقية فهي مازالت في بداياتها، فالوضع مازال كما كان من قبل زيادة على التعب والإرهاق، لأن الضغط موجود والمشاكل مع المواطنين مازالت قائمة.

جدول رقم (31): يبين رأي الفئة السوسيو مهنية وكيفية التصرف في حالة تعطل الكمبيوتر

المجموع		تتركها معطلة		طلب صيانتها		كيفية التصرف في حالة تعطل الكمبيوتر الفئة السوسيو مهنية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	33	18.2	06	81.8	27	إطار
100	104	24	25	76	79	الأعوان التنفيذيين
137	137	22.6	31	77.4	106	المجموع

#### التعليق :

من خلال القراءة الإحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 77.4% من المبحوثين صرحوا أنهم في حالة تعطل الكمبيوتر يطلبون صيانتها وهذا تدعمه نسبة 81.8% من فئة الإطار وتليها نسبة 76% من فئة الأعوان التنفيذيين.

وتليها نسبة 22.6% من المبحوثين صرحوا أنهم يتركونها معطلة وهذا تدعمه نسبة 24% من فئة الأعوان التنفيذيين.

بناء على المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب العمال يطلبون اصلاح الكمبيوتر في حالة تعطله بنسبة 77.4% يعني لهم التزام وظيفي يجب القيام به فالعمل لا يجب أن يتعطل وأكدوا أن الاصلاحات تتم في وقت قصير، وربما تعودوا على العمل الالكتروني لذلك يطلبون الصيانة حتى لا يعودوا إلى الوضع القديم والعمل اليدوي الذي يتطلب جهدا ووقت خاصة أنهم يعملون مع المواطنين و نحن نعلم الضغط الموجود على البلدية حيث أن العمل بالكمبيوتر يسهل ويخفف الضغط عليهم، والذين أكدوا ذلك هم أغلب المبحوثين بنسب متقاربة فهم يقرون بمزايا الإعلام الآلي لذلك من الصعب الإستغناء عنه سواء من فئة الإطار أو الأعوان التنفيذيين.

وهناك من المبحوثين صرحوا أنهم لا يطلبون صيانتها أي- الكمبيوتر - بل يتركونها معطلة بحجة أن الادارة لا تصلحها وإن تم يأخذ وقت طويل وربما يتركونه معطل ليأخذ هو عطلة وراحة، فهو يأتي إلى مكان العمل ويوقع على ورقة الحضور ويبقى يجوب في الأروقة، وربما يساعد زملاءه لتسهيل الأمور وتخفيف الضغط عليهم، والذين أكدوا ذلك هم فئة الأعوان التنفيذيين، وربما ليس له روح العمل أو ليرتاح من الضغوطات خاصة اذا كان عون اداري ونحن نعلم الضغوطات التي تأتي من المواطنين.

جدول رقم (32): يبين العلاقة بين أن الإدارة الإلكترونية قللت من مشاكل البيروقراطية و رضا المواطن على هذه الإصلاحات

المجموع		لا		نعم		رضا المواطن الإدارة الإلكترونية قللت من مشاكل البيروقراطية
		%	ت	%	ت	
100	59	25.4	15	74.6	44	نعم
100	78	83.3	65	16.7	13	لا
100	137	58.4	80	41.6	57	المجموع

#### التعليق :

من خلال القراءة الإحصائية للنسب المسجلة في الجدول أعلاه تمثل الاتجاه العام في نسبة 58.4% من المبحوثين صرحوا أن المواطن غير راض على هذه الإصلاحات مدعمة بنسبة 83.3% منهم صرحوا أن الإدارة الإلكترونية لم تقلل من مشاكل البيروقراطية.

وتليها نسبة 41.6% من المبحوثين صرحوا أن المواطن راض على هذه الإصلاحات مدعمة بنسبة 74.6% منهم صرحوا أن الإدارة الإلكترونية قللت من مشاكل البيروقراطية.

وبناء على المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه نستنتج أن المواطن غير راض عن هذه الإصلاحات، فتطبيق الإدارة الإلكترونية بالنسبة لهم لم يقلل من مشاكل البيروقراطية لأنها لا تستجيب لتطلعاته في سهولة قضاء حاجاته ورؤية إدارة خالية من المشاكل البيروقراطية فالمشاكل مازالت نفسها، مثلاً أنه لما يريد الولوج إلى موقع وزارة الداخلية للتسجيل من أجل الحصول على جواز سفر بيومئري فإن الموقع لا يعمل وهذا مشكل، ولما يقولون له أنه سوف يستلم جواز سفره البيومئري في غضون أسبوع وسوف يعلم بتاريخ الاستلام عن طريق رسالة قصيرة عبر الهاتف النقال وفي الأخير لا يحدث شيء من هذا القبيل. فالإدارة الإلكترونية رهان الدولة الذي تسعى لتحقيقه لتمكين المواطن من مستوى عال من الخدمة الإدارية والقضاء على البيروقراطية في الإدارة ما هو إلا شعار فقط،

فالواقع شيء مخالف فمازالت مشاكل البيروقراطية قائمة ومازالت العلاقات الشخصية تلعب دورا كبيرا في مثل هكذا حالات.

فإذا كانت الإدارة تعجز عن تقديم الخدمة وجها لوجه بأسلوب تقليدي كيف سوف تقدمه بإستعمال التطور التكنولوجي، فالمشكل ليس في طريقة تقديم الخدمة وإنما في تغيير ذهنيات وعقليات الموظفين الإداريين. فلا بد من تغير فعلي و ليس تغيير من أجل التغيير وتقليد المجتمعات الأخرى فلكل مجتمع خصوصياته وتقاليده في العمل.

وهناك من المبحوثين من يرون أن المواطن راض عن هذه الإصلاحات لما فيها من فائدة له في التقليل من العذاب الذي كان يعيشه عند الذهاب إلى الإدارات الجزائية وانتظار لساعات في الطوابير، فوزارة الداخلية اتخذت عدة اجراءات في سبيل تقديم خدمة نوعية للمواطنين الذين أصبح بإمكانهم استخراج الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية من أقرب بلدية ممكنة، زيادة على بطاقات التعريف وجوازات السفر البيومترية، وهذا ما قلل نوعا ما من الطوابير التي كانت تشهدا البلديات.

## 2- نتائج الفرضية الثانية:

لقد خصصنا تسعة (09) جداول لهذه الفرضية - يؤدي تطبيق الادارة الالكترونية إلى التقليل من المظاهر السلبية للبيروقراطية - وقد توصلنا إلى :

1- بناء على المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 72.9% صرحوا أن وسائل الاتصال المستعملة في البلدية أثناء الاتصال بالمسؤولين هي الوسائل الكلاسيكية بما فيها الشفهية والكتابية، وقد يرجع استعمالها خصوصا الشفهية لأنها الأكثر سرعة وفهم ، وقد يرجع استعمال الكتابية لضمان وتأكيد وصول المعلومة

2- بناء على المعطيات المسجلة في الجدول نستنتج أن أغلب المبحوثين يتقنون الإعلام الآلي بنسبة 69.3%، حيث أن اتقان الإعلام الآلي لم يعد حكرا على المتعلمين فقط بل أصبح كل فرد مهما كان مستواه التعليمي ومهما كان سنه يتقن استعمال أجهزة الإعلام الآلي فقد أصبح شيء ضروري في حياة الفرد وعليه اتقانه لأنه يحتاجه في ميدان العمل أو للترفيه عن نفسه خصوصا مع انتشار مواقع التواصل الاجتماعي وسهولة اقتناء الأجهزة الذكية وأجهزة الاعلام الآلي، فنقول انه أصبح شئ ضروري لا يمكن الاستغناء عنه في ظل الحياة العصرية التي يحياها الفرد.

3- وبناءا على المعطيات المذكورة في الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب المبحوثين بنسبة 78.1% أكدوا أن بلدية درارية تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبحت أمر حتمي على الإدارات الجزائرية نتيجة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم ولمواكبة التطورات ونحن في عصر السرعة والدقة والاتقان في الأداء.

4- بناءا على المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج أن نسبة 68.6% من الموظفين كانوا على علم بالتغيرات التي ستحدث حتى يكون مهئين لها، وبالتالي يتقبلوا هذا التغيير حيث أن الإدارة العليا أعلمتهم بهذا التغيير علما أن عصرنة الإدارة - الإدارة الإلكترونية - أي هذا التغيير هو قرار سياسي أتى من أعلى الهيئات اذن هم مجبرين على تقبله حتى يتماشى مع التطورات الحاصلة في المحيط العالمي، وعليهم أن يبذلوا ما في وسعهم حتى تحقق هذه التغيرات ما تصبوا إليه وهو تحسين الخدمة العمومية والتقليل من المشاكل التي يعانها المواطن في الإدارات.

5- بناءا على المعطيات المذكورة في الجدول أعلاه نستنتج أن تطبيق الادرة الإلكترونية لم يخفف الضغط على البلدية حسب رأي المبحوثين بنسبة 63.5% وهذا ما رأيناه أثناء الزيارة الميدانية كاحتفاظ الشبابيك وتدمير المواطنين وشجارات بين الموظفين والمواطنين واتهام المواطنين الموظفين بإستغلال السلطة الممنوحة لهم .

6- بناءا على المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية لم تقلل من تلف الأوراق حسب تصريح أعوان التنفيذ بنسبة 75% وهذا مشكل تعاني منه الادارة الجزائرية ويؤثر على ميزانية البلدية، فالموظف لا يتأكد مما كتب ولا يركز، فكثرة الأخطاء الإملائية خاصة في شهادة الحالة المدنية يعاني منها تقريبا معظم المواطنين.

7- بناءا على المعطيات المسجلة أعلاه نستنتج أن نسبة 51.1% من المبحوثين صرحوا أن الإدارة الإلكترونية قللت من الوقت والجهد لأن كل عمل اداري أصبح عن طريق الاعلام الآلي وعض أن الموظف يطلع على سجلات الحالة المدنية بنفسه يدويا يكتفي بإدخال رقم الشهادة للحصول على الوثيقة المطلوبة وهذا هو هدف الادارة الإلكترونية التقليل من الجهد والوقت وكل المعاملات تتم الكترونيا عن طريق الاستفادة من التطور التكنولوجي.

8- بناءا على المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه نستنتج بعض الدلالات السوسولوجية أن أغلب العمال يطلبون اصلاح الكمبيوتر في حالة تعطله بنسبة 77.4%، يعني لهم التزام وظيفي يجب أن يقوم به ولا يجب أن يتعطل العمل، وأكدوا أن الاصلاحات تتم في وقت قصير و ربما

تعودوا على العمل الإلكتروني لذلك يطلبون الصيانة حتى لا يعودوا إلى الوضع القديم المتمثل في العمل اليدوي الذي يتطلب جهدا ووقت.

9- وبناءا على المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه نستنتج أن المواطن غير راض عن هذه الإصلاحات، فتطبيق الإدارة الإلكترونية بالنسبة لهم لم يقلل من مشاكل البيروقراطية لأنها لا تستجيب لتطلعاته في سهولة قضاء حاجاته ورؤية ادارة خالية من المشاكل البيروقراطية فالمشاكل مازالت نفسها.

نستنتج أن الإدارة الإلكترونية لا تؤدي للتقليل من مشاكل البيروقراطية، يعني أن الفرضية لم تتحقق، فالمشكلة التي توصلنا اليه هو أنه ليس المهم التغيير في تقنية التسيير وإنما تغيير الذهنيات.

### 3- الاستنتاج العام لدراسة:

1- أغلب فئات العينة هم ذكور، وهذا راجع لذهنيات العائلات الجزائرية التي لا تفضل عمل الإناث في ادارات يكون فيها التعامل مباشر مع المواطنين وإنما في مجالات محددة كالتعليم.

2- 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 معناه أن أصحاب المستويات التعليمية الدنيا هم أوفر حظا في الحصول على وظيفة في البلدية، كأن أصحاب الشهادات العليا منعدمين.

3- التوظيف في بلدية درارية يخضع لمسابقة توظيف ولكن لا بد أن يكون هناك له سند أو وساطة حتى ينجح وهذا ما صرح لي به بعض المبحوثين في دردشة خاصة معهم. أما المعيار الثاني الذي سجلناه هو التوظيف عن طريق العلاقات الشخصية وهذا ينفي ما قاله ماكس فيبر أثناء التوظيف لا بد من توفر الكفاءة ويكون عن طريق مسابقة، وهذا معيار مخالف لقواعد التنظيم البيروقراطي.

4- تداخل في المهام وعدم احترام الصلاحيات وواجبات كل موظف، وهذا راجع إلى ضعف الرقابة، فالمسؤولين يتركون كل موظف يعمل كما يشاء كما أن المسؤول ليس له شخصية قيادية تفرض سلطتها و تضمن السير الحسن للعمل.

5- أغلب الموظفين يشعرون بالملل والروتين، وهذا راجع على أن جو العمل ضعيف وغير مريح، وقد يكون ربما بسبب الالتزام بالاجراءات واللوائح، فتأدية نفس العمل يوميا وبنفس الطريقة وخصوصا اذا كان جو العمل مشحون ومع كثرة المشاكل سيشعر الموظف بالملل والروتين، حيث أنه كلما زاد شعور الموظفين بالملل والروتين فإنه يؤثر على تحقيق أهداف التنظيم المسطرة، اذن

يصبحون يعملون بدون روح ومسؤولية مما أدى إلى ظهور المظاهر السلبية في الإدارة كالرشوة والوساطة والمحاباة والتغيب وعدم المبالاة بالمواطنين.

6- تجاوز تطبيق القانون في الإدارات الجزائرية موجود ويصل لحد اعطاء الحق لغير أصحابه، وهذا عكس ما دعى إليه "ماكس فيبير" أن تطبيق القانون يكون على الجميع وبنفس الطريقة، لكن في ميدان دراستنا تطبيق القوانين على حسب درجة العلاقة بين المواطن والموظف. لذلك أصبحت الإدارات الجزائرية غارقة في الفساد الإداري بكل أنواعه ويصعب القضاء عليه لأن المشكل ليس في تغيير القوانين وإنما في تغيير الذهنيات. بحيث أن الموظف النزيه يصعب عليه العمل في هذا الجو وتمارس عليه ضغوطات ويصبح زملائه يستهزئون به.

7- وجود تذمر وشكوى المواطن من تعقد الإجراءات والقوانين هو رد فعل طبيعي، فكلنا نعرف حجم التعقيدات التي تواجه المواطن المتوجه إلى الإدارات المحلية والسلوكات الغير أخلاقية التي تصدر من الموظفين واللامبالاة وتطبيقهم الحرفي للقوانين مع المواطن الذي لا يعرفه، أما إذا كان المواطن من معارفهم فهذا أمر مختلف حيث تكون تسهيلات.

8- تقييم الأداء في بلدية درارية عن طريق العلاقات الشخصية، وهناك تجاوز للقوانين من طرف الموظفين واعطاء الأولوية للعلاقات الشخصية يعني نهاية طبيعية لهذا المسار الغير قانوني، وهذا أثر على جو العمل بحيث أصبح العمل في بلدية درارية غير مريح نتيجة لهاته التجاوزات، وأكد المبحوثين أنهم هم يخضعون لهذا المعيار وهو أمر طبيعي حسب تصريحاتهم باللغة العامية - كل شيء يمشي بالمعرفة جات غير علينا -

9- استنتجنا أن المرأة تفضل الأمور العائلية عن العمل لكثرة التزاماتها خاصة إذا كانت متزوجة ولديها أطفال، والدليل ما أكد على أن الموظفات يوقعون على ورقة الحضور ثم يعدن إلى منازلهن لقضاء أشغالهن. وقد أكدن أنهن لا يمكنهن تفويت المناسبات العائلية مهما كان الأمر، فالعائلة عندهن تأتي في المركز الأول ثم يأتي بعد ذلك العمل. فالمرأة مهما كان مركزها ومستواها فهي تعطي الأولوية للأمور العائلية.

10- أغلب الموظفون لهم نية مغادرة عملهم ونحن نعرف أن الموظف في الإدارة الجزائرية تمارس عليه كذلك ضغوطات سواء من المسؤولين أو المواطنين، ويمكن أن نفسرها على انه ليس هناك انتماء إلى المؤسسة بعيدا عن تحسن ظروفه وظروف العمل غير مساعدة، الموظف هنا ليس له روح الانتماء والولاء للمؤسسة والتضحية من أجلها، وهذا دليل على انعدام ثقافة مؤسسة قوية.

11- مازال الموظفين يتواصلون مع مسؤوليهم عن طريق الوسائل الكلاسيكية (الشفهية والكتابية) وانحصار وسائل الاتصال الحديثة عند المستويات القيادية.

12\_ بلدية درارية تطبق الادارة الالكترونية التي أصبحت أمر حتمي على الادارات الجزائرية نتيجة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم ولمواكبة التطورات ونحن في عصر السرعة والدقة والاتقان في الأداء.

13- تطبيق الادرة الالكترونية لم يخفف الضغط على البلدية فمازال هناك اكتظاظ في الشبابيك وتذمر المواطنين وشجارات بين الموظفين والمواطنين واتهام المواطنين الموظفين باستغلال السلطة الممنوحة لهم وأنهم معرقلين للتطور الحاصل في البلدية.

14- الادارة الالكترونية قللت من الوقت والجهد لأن كل عمل اداري أصبح عن طريق الإعلام الآلي وعض أن الموظف يطلع على سجلات الحالة المدنية بنفسه يدويا يكتفي بإدخال رقم الشهادة للحصول على الوثيقة المطلوبة.

15- إن تطبيق الادارة الالكترونية لم يقلل من مشاكل البيروقراطية، فالمحسوبة واستعمال العلاقات الشخصية مازالت طاغية ومتفشية، فمثلا تقدم ملف لاستخراج البطاقة التعريف أو جواز السفر البيومترى يقدم لك تاريخ الإستخراج لكن لا يتم في وقت المحدد و أحيانا لا يتم حتى اعلامك بموعد التسليم رغم اخبارك بذلك مسبقا.

#### ➤ الإقتراحات والتوصيات:

- البحث عن نموذج تنظيمي يتلائم مع البيئة الإجتماعية الجزائرية.
- لابد من وضع استراتيجية واضحة المعالم من أجل تحسين وتطوير الخدمة العمومية.
- لابد من تكوين شامل وحقيقي للموظفين في كيفية التعامل مع المواطنين.
- لابد من توفير المناخ الملائم لتطبيق الإصلاحات.
- لابد من إعادة النظر في النصوص والقوانين والإجراءات التنظيمية.

خاتمة

من خلال الدراسة التي أجريناها أستنتجنا أن التنظيم البيروقراطي الذي أتى به "ماكس فيبر" صعب تطبيقه في الإدارة الجزائرية، لأن البيئة الجزائرية تختلف عن البيئة التي صاغ فيها فيبر" نموذج. إذ أن تطبيقه في الإدارة الجزائرية أنتج عدة مظاهر سلبية، جعلت المواطن أو حتى الموظف يعاني من هذه السلبيات.

لكن لا يمكن القول أن العيب في النموذج البيروقراطي بل من خلال دراستنا تبين أن العيب في الأشخاص وطباعهم وسلوكاتهم، التي تختلف عن طباع وسوكات المجتمع الذي ظهر فيه هذا النموذج. حيث أن هذه السلوكات أو الانحرافات السلوكية للموظفين ناتجة عن بعض العادات البالية التي مازالت تحكم المجتمع الجزائري، والإدارة ليست خاضعة دائما للتنظيم العقلاني كما يرى ماكس فيبر، بل قد تتضمن بعض الملامح من المجتمع التقليدي. حيث أن المجتمع الجزائري مازال مجتمع تقليدي قبلي يعطي الأولويات للعلاقات الشخصية والقربة ويتعامل مع المواطن أو صاحب الحاجة حسب الأهواء الشخصية.

ومع المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية أصبح يضرب بها المثل لإدارة التعقيدات والفساد الإداري، وتبعاً لهذا أقرت الدولة الجزائرية إدخال الإدارة الإلكترونية للقضاء على هذه المشاكل، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية كأحد أهم الإستراتيجيات المتبعة لترشيد الخدمة العمومية وتقريب المواطن أكثر من الإدارة، وما أفرزه التحول نحو هذا المشروع من تحولات على مستوى مفهوم الخدمة العمومية، لكن من خلال البحث الذي أجريناه تبين لنا أن الحل ليس في تغيير أسلوب العمل فلاشيء تغير بعد إدخال الإدارة الإلكترونية، إذا الحل في تغيير ذهنيات الفرد الجزائري. يعني أن هذه المشاكل تعود لطبيعة التنشئة الإجتماعية للفرد الجزائري. وهنا يمكن أن نطرح سؤال هو: مادور التنشئة الإجتماعية للحد من السلوكات غير العقلانية أو الفساد الإداري في الجزائر؟

# قائمة المراجع

➤ أولاً: المراجع العربية والمترجمة إلى العربية

- 1- أحمد توفيق المدني، هذه هي الجزائر، مكتبة النهضة المصرية، مصر، القاهرة، بط، 1956 .
- 2- أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، بط، 2000.
- 3 - أحمد مصطفى خاطر، الادرة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 4 - أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، ط4، دت.
- 5- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1982 .
- 6 - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994.
- 7- إبراهيم المنيف ،تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الآفاق للإبداع والنشر والإعلام ،الرياض، 2000.
- 8- إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الأنس، سوريا، بط، 2001.
- 9- ابراهيم أبرش، علم الاجتماع السياسي، دار الشروق ،الأردن، 2008.
- 9- بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير)، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003.
- 10- بلقاسم سلاطينية ،حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في العلوم الإجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 11-جازية زعتر ،أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة ،ط2، 1998.

- 12- جمال الدين الغزاوي ، مهارات الممارسة في العمل الإجتماعي ، مطبعة الإشعاع الفنية ،القاهرة ،2001.
- 13- جمال مجاهد، نسيبة شدران وآخرون، مدخل الاتصال الجماهيري، دارالمعرفة الجامعية،الإسكندرية،2006.
- 14- هيثم هاشم ، مبادئ الإدارة، مطبعة طربين، دمشق، ط2، 1977-1978.
- 15 - حسين مصطفى، الإدارة المحلية المقارنة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، بط ، 1982.
- 16-حسين عبد الحميد رشوان،العلم والبحث العلمي دراسة في مناهج العلوم،المكتب الجامعي الحديث،مصر،1995.
- 17- حسن عبد الحميد أحمد رشوان،علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية،2004.
- 18- حسين عبد الحميد رشوان ،الإدارة والمجتمع (دراسات في علم الاجتماع الإدارة)،مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،2006.
- 19- طلعت ابراهيم لطفى،علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة ،2007.
- 20- لوكيا الهاشمي،نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة.
- 21- محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، مصر، بط، 1979.
- 22- محمد مضياف، في الثورة والتعريب، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، بط، 1981 .
- 23- محمد عبد الفتاح ياغي ، مبادئ الإدارة العامة ، الرياض ، بط،1983.
- 24- محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 1984.

- 25- محمد علي محمد، أصول الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- 26- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 27- محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي و البيئة، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2001.
- 28- محمد محمود الطعامة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004.
- 29- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 30- محمد شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 31- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 32- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 33- محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 34- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، جامعة عين شمس، الإسكندرية، 1994.
- 35- سعيد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2000.
- 36- سعيد عبد مرسي بدر، عمليّة العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، بط، 2000.

- 37- سهيلة محمد عباس، إدارة المارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002، ص 43.
- 38- السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر،الأردن،2008.
- 39- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 .
- 40- علي السلمي ،تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، دط ، دت.
- 41- علي زغدود، الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ،الجزائر ، بط ، دت.
- 42- علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر،1981.
- 43- عمار عوابدي، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع،الجزائر،بط، 1981 .
- 44- علي شريف، عبد الغفار حنفي ، محمد فريد لصحن، التنظيم و الادارة ، الدار الجامعة ، بيروت، 1989.
- 45- عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وادارة الأعمال ،الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، بط،1997.
- 46- علي الحوات،النظرية الاجتماعية اتجاهات الأساسية، ديوان المنشورات الجامعية، مصر،1997.
- 47- عبد الله محمد عبد الرحمن،علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، ط1،1999.

- 48- عبد الله محمد عبد الرحمن ، تاريخ التفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 49- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2003.
- 50- علي عبد الرازق جلبي، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، ط3، 1999.
- 51- عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، د ت.
- 52- عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، بط، د ت.
- 53- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، بط، 1985 .
- 54- عمار بوحوش ،نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرون، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006
- 55- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط7، 2014.
- 56- عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر منذ 1962 إلى يومنا هذا، دار البصائر الجديدة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014 .
- 57- عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، 2001 .
- 58- عبد الهادي الجوهري، ابراهيم أبو الغاز، ادارة المؤسسات الإجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2001.
- 59- علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، بط، 2002.

- 60- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ط2 ، 2005 .
- 61- علي محمد رحومة، الأنترنت و المنظومة التكنو-إجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005.
- 62- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة (الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي و العشرون )، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.
- 63- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
- 64- عبد الحميد قرفي، الادارة الجزائرية (مقاربة سوسيولوجية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، دط، 2008.
- 65- فؤاد الشيخ السالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الشرق الأوسط للطباعة ،الأردن، ط5 ، 1995.
- 66- فاروق مداس، قاموس علم الاجتماع ، دار المدني، الجزائر، بط، 2003.
- 67- فيليب راينو، ماكس فيبر ومفارقات العقل الحديث، ترجمة: محمد جديدي، منشورات الاختلاف، الجزائر، ط1، 2009.
- 68- ر. بودون، ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986.
- 69- رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 70- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006.

- 71- رفيقة حريش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، بط، 2012.
- 72- خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية، بدون دار نشر، ط 1، 1970.
- 73- خليل النقيب و آخرون، الإدارة التنموية للوطن العربي، بيروت، بط، 1978.
- 74- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة أعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، بط، 1999.
- ثانيا: المقالات في المجالات العلمية:
- 75- حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع العمومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009.
- 76- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العاليين"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، عدد 9، 2011.
- 77- محمد بن اعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، العدد 19، ديسمبر 2014.
- 78- سعيدة بن عمارة، "انعكسات الإصلاح التربوي على الأداء الوظيفي للأساتذة"، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد 19، ديسمبر 2014.
- 79- عبد الستار إبراهيم دهام، "التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر المعاصر إطار نظري"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد الثاني، 2008.
- 80- عبد القادر خريش، "التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول و الثاني، 2011.

- 81- العربي بوعمامة، حليلة رقاد، "الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات و البحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014.
- 82- فاطمة الدويسان و آخرون، "مشروع الحكومة في دولة الكويت"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، ب ت.

➤ ثالثا: الرسائل الجامعية:

- 83- محمد شهرة، "الوقت وأداء الإدارة الجزائرية"، (مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر) (2007-2008).
- 84- صباح أسابع، "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية" (رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة) (2006-2007).
- 85- أحمد بوشمال، "سوسيولوجيا التغيير التنظيم وفعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي" (مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (2010-2011).
- 86- سميرة لغويل، "البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية" (أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة باتنة) (2011-2012).
- 87- نوال لعريبي، "انعكاسات التنظيم البيروقراطي على الإدارة الجزائرية" (رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر 2) (2012-2013).
- 88- حرز الله فؤاد حسن، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر" (شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر) (2012-2013).

➤ رابعا: الملتقيات العلمية:

- 89- ابراهيم بوفلغل، "التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 04 نوفمبر 2009.

➤ خامسا: المراجع باللغة الفرنسية:

- 90 -Albert Nicole ,**Diriger et Motiver(art et pratique du management)**,Ed d'organisation,2ème édition,Paris,2002.
- 91- BERNOUX Philippe, **La sociologie des organisations**, éd Seuil, Paris, 1985.
- 92-Baranski Laurence,**Le management éclairé (piloter le chengement)**,Ed d'organisation,Paris,2ém tirage,2001 .
- 93- Durand Jean Pierre , Robert Weil ,**Sociologie contemporaine** , vicot, , Paris , 1994.
- 94- Crozier Michel , Freiberg Erhard, **l'acteur et le système**, édition du seuil, Paris ,197
- 95-Etienne Jean Bloess,Francoise ,et les autres,**Dictionnaire De Sociologie**,HATIER ,Paris,2004.
- 96- Montoussé Marc, Rrnouard Gilles, **100 fiches pour comprendre la sociologie**, Breal edition, 3eme édition , 2006.
- 97- Scheid J.C, **les grands auteurs en organisation**, Édition Dunod, Paris, 1990.

➤ سادسا: الملتقيات باللغة الفرنسية:

- 98- Saoud Hicham ,**"la contribution de l'analyse sociologique de Michel Crozier au management public"**,**document préparé dans le cadre du séminaire RECEMAP**,IAE Lyon,2 juin 2005 .

➤ سابعا: المواقع الإلكترونية:

- 99- مصطفى لقرع ،فايزة عمايدية ،"الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية قطاع وزارة الداخلية نموذجا" في: <http://www.bibiotdroit.blogspot.com> ، (2016-11-02) ، 21:22 سا.

100- الشبكة العربية للإدارة، "نظرية أنتوني دوانز"، في: <http://www.arabmn.com/archives/384>، (2016 /10/8)، 20:40 سا.

101- حمزة محمد ناجي خالد، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية " في:

[https:// ar.wikibooks.org](https://ar.wikibooks.org)، 02ديسمبر 2016، 40:17 سا.

102- أميرة اسماعيل، "مفهوم الإدارة الإلكترونية" في: [http:// www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)، 02ديسمبر 2016، 17:50 سا.

الملاحق

جامعة أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة دكتوراه

تخصص: منظمات ومناجنت

من أجل القيام ببحث علمي لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان "واقع التنظيم البيروقراطي في الغدارة الجزائرية"، نرجو منكم مساعدتنا لانجاز هذا البحث ونتعهد إليكم بالحفاظ على سرية المعلومات واستعمالها لأغراض علمية لا غير .

تحت إشراف الدكتور:

بويحيياوي عبد الكريم

إعداد الطالبة:

محي الدين نعيمة

السنة الجامعية: 2016/2015

## I. البيانات الشخصية :

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

## II-البيانات الخاصة بخصوص التنظيم البيروقراطي المطبقة في الإدارة:

(7) كيف التحقت بالعمل ؟

- على أساس مسابقة توظيف  عقود ماقبل التشغيل  العلاقات الشخصية
- آخر: .....

(8) هل تخصصك يتناسب مع منصب عملك ؟ نعم  لا

(9) هل أنت مقتنع بمهامك ؟ نعم  لا

- مع التعليل؟ .....

(10) من أين تتلقى المعلومات ؟

- الإدارة العليا  المسؤول المباشر  الزملاء
- آخر: .....

(11) من المسؤول عن اتخاذ القرار ؟

- الإدارة العليا  المشرفون  العمال

آخر:.....

12) كيف ترى التعليمات الصادرة؟.....

- 13) هل هناك رقابة داخل القسم الذي تعمل فيه ؟ نعم  لا
- 14) هل يتعرض الموظف للعقوبة في حالة تأخره ؟ نعم  لا
- 15) هل هناك تقسيم للعمل ؟ نعم  لا
- 16) هل هناك احتكاك بينك وبين زملاء أثناء العمل؟ نعم  لا
- اذا كان نعم هل يكون هذا الاحتكاك في ؟ أمور العمل  أمور شخصية

آخر:.....

- 17) هل تعوض زميلك في العمل في حال غيابه ؟ نعم  لا
- 18) هل تشعر بالملل و الروتين لقيامك بنفس العمل يوميا ؟ نعم  لا
- 19) هل هناك تجاوز تطبيق القوانين من طرف الموظفين؟ نعم  لا
- 20) مدى تاثير القوانين و تعقد الإجراءات على الجمهور و ردة فعله في البلدية؟  
راضا  التذمر و الشكوى  الإنفعال الحاد
- 21) هل هل تلقيت تكوينا ؟ نعم  لا
- 22) هل استفدت من هذا التكوين في تحسين مهاراتك في العمل ؟ نعم  لا
- 23) ماهو نظام الترقيه المعمول به في ادارتك ؟  
على أساس الأقدمية  الخبرة  الاثنين معا  العلاقات الشخصية

آخر:.....

24) كيفية تقييم الأداء في ادارتك ؟

- على أساس أمور عملية  علاقات شخصية  آخر:.....
- 25) هل تعطي الأولوية للعلاقات العائلية على العمل ؟ نعم  لا
- 26) هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول ؟ نعم  لا
- 27) أذكر الصعوبات التي تواجهها في عملك اذكرها؟.....
- 28) كيف تقييم العمل في البلدية ؟

- 29) تنوي مغادرة العمل إن سنحت لك الفرصة ؟ نعم  لا

### III) البيانات الخاصة بتطبيق الادارة الالكترونية :

29) ماهي الوسائل المستخدمة في البلدية اثناء عملية الاتصال مع المسؤولين ؟

- الوسائل الشفهية  ماهي: .....
- الوسائل الكتابية  ماهي: .....
- الوسائل الحديثة  ماهي: .....

30) هل وسائل الاتصال المستعملة كافية لنقل المعلومة ؟ نعم  لا

31) تتقن الإعلام الآلي ؟ نعم  لا

- مع التعليل اذا كان "لا"؟ .....

32) هل تطبيقون الادارة الالكترونية ؟ نعم  لا

33) هل كان هناك تحضير مسبق ؟ نعم  لا

34) هل ترى أن هناك تجسيد فعلي للادارة الالكترونية من قبل المسؤولين ؟ نعم  لا

35) هل تقبل الموظفين هذا التغيير - الادارة الالكترونية - ؟ نعم  لا

36) هل ترون أن تطبيق الادارة الالكترونية خفف الضغط على البلدية؟ نعم  لا

آخر: .....

37) هل تعتقدون أن تطبيق الادارة الكترونية قلل من تلف الأوراق ؟ نعم  لا

38) هل ترى أن العمل الالكتروني هو اقتصار الوقت و الجهد و التكاليف ؟ نعم  لا

- مع التعليل اذا كان "لا"؟ .....

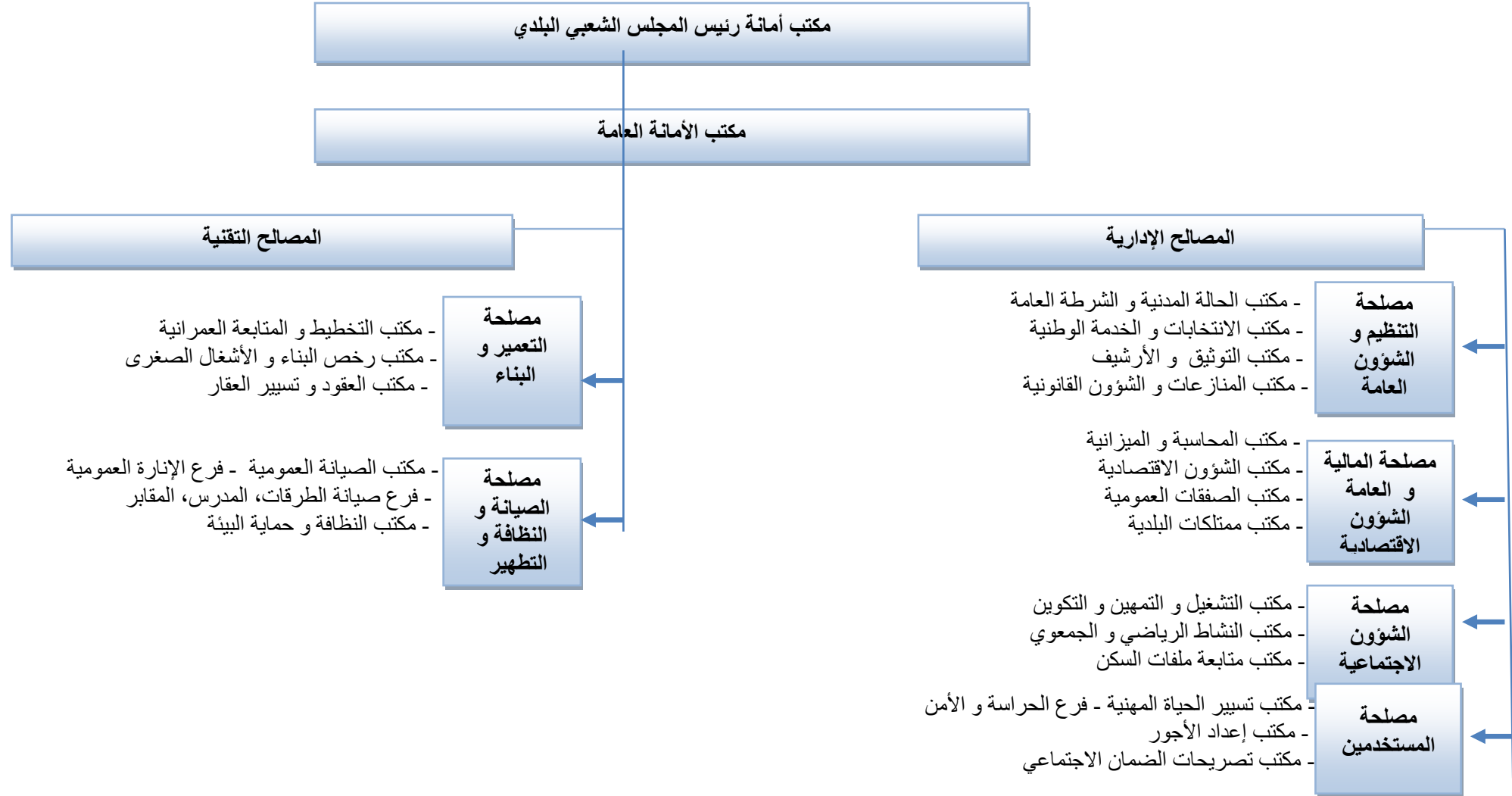
39) كيف تتصرف في حالة تعطل الكمبيوتر ؟

تطلب صيانتها  تتركها معطلة  آخر: .....

40) هل ترى بأن المواطن راضا على هذه الاصلاحات و الخدمة ؟ نعم  لا

- مع التعليل اذا كان "لا"؟ .....

41) هل ترى أن الادارة الالكترونية قللت من مشاكل الادارة البيروقراطية ؟ نعم  لا







# الهيكل التنظيمي لبلدية الدرارية

مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي

مكتب الأمانة العامة

## المصالح التقنية

مكتب التخطيط و المتابعة العمرانية  
مكتب رخص البناء و الأشغال الصغرى  
مكتب العقود و تسيير العقار

مصلحة  
التعمير و  
البناء

مكتب الصيانة العمومية  
فرع الإنارة العمومية  
فرع صيانة الطرقات، المدرس، المقابر  
مكتب النظافة و حماية البيئة

مصلحة  
الصيانة و  
النظافة و  
التطهير

## المصالح الإدارية

مكتب الحالة المدنية و الشرطة العامة  
مكتب الانتخابات و الخدمة الوطنية  
مكتب التوثيق و الأرشيف  
مكتب المنازعات و الشؤون القانونية  
مكتب الوسائل العامة

مصلحة  
التنظيم و  
الشؤون  
العامة

مكتب المحاسبة و الميزانية  
مكتب الشؤون الاقتصادية  
مكتب الصفقات العمومية  
مكتب ممتلكات البلدية

مصلحة  
المالية  
و  
الشؤون  
الاقتصادية

مكتب التشغيل و التمهين و التكوين  
مكتب النشاط الثقافي و الرياضي و الجمعي  
مكتب متابعة ملفات السكن الإجتماعي

مصلحة  
الشؤون  
الاجتماعية و  
التربية

مكتب تسيير الحياة المهنية  
فرع الحراسة و الأمن  
مكتب التكوين و التأطير

مصلحة  
المستخدمين

مصلحة  
البيومتري

مصلحة  
البطاقات  
الرمادية

