



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البشير الإبراهيمي

كلية: العلوم الإجتماعية والإنسانية.

قسم: علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت عنوان:

تأثير النظام البيروقراطي على أداء العاملين في الإدارة

العمومية في الجزائر

دراسة ميدانية لبلدية القلة - دائرة جعافرة - ولاية برج بوعريريج -

إشراف الأستاذة:

• أ. بلحشادي نصيرة.

إعداد الطالبة:

• بوذراع فتيحة.

الموسم الجامعي: 2019 / 2020

لَسْتَ بِعَلِيمٌ
بِالَّذِينَ
يُكْفَرُونَ

(وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا)

سورة الإسراء (آية 85)

كلمة الشكر وعرfan

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ومن تبعه
ومن ولاة بعد شكرنا لله عز وجل على إنجاز هذا البحث.
أتوجه إلى أستاذتي الكريمة بلحشادي نصيرة بكل الشكر والإحترام وكل العرفان،
بما قدمته لي من مساعدة وإسهام في إنجاز هذا العمل
ولقد كان لي الشرف أحظى بإشرافها على بحثي هذا، فلها مني كل الشكر والتقدير.
كما أشكر كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد
والشكر إلى كل من أفادني من علم وإلى كل من قصده فآعاني.
واستنصحته فنصحتني.
دعاء من القلب بأن يجازيهم الله خير الجزاء.

بوذراع فتحة

إهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ومن تبعه
ومن ولاه الى يوم الدين أما بعد:
أهدي ثمرة جهدي إلى:
التي حملتني وحممتني ومنحتني الحياة وأحاطتني بحنانها،
أمي الغالية التي حرصت على تعليمي بصبرها وتضحيتها في سبيل نجاحي.
إلى أبي العزيز الذي دعمني في مشواري الدراسي
منذ خطواتي الأولى إلى المدرسة
الى أخي.
الى من شاركوني ذكريات الماضي وأعمال الحاضر
وأحلام المستقبل، الى كل صديقاتي.
الى كل أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعي ومن كان لهم الفضل
بعد الله عز وجل في وصولنا إلى هذه المرحلة.

بوذراع فتحة

فهرس المحتويات

البسمة

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

أ-ج

المقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- 05 1. أسباب اختيار الموضوع
- 06 2. أهمية الدراسة
- 06 3. أهداف الدراسة
- 06 4. الدراسات السابقة
- 14 5. المقاربة السيسولوجيا
- 15 6. الاشكالية
- 17 7. تحديد المفاهيم

الفصل الثاني: ماهية البيروقراطية ومنطلقاتها النظرية

- 24 تمهيد
- 24 المبحث الأول: ماهية البيروقراطية
- 24 المطلب الأول: السياق التاريخي لنشأة البيروقراطية
- 28 المطلب الثاني: عناصر وخصائص التنظيم البيروقراطي
- 30 المطلب الثالث: البيروقراطية وجوانبها الايجابية
- 32 المطلب الرابع: البيروقراطية وافرازاتها السلبية
- 33 المطلب الخامس: البيروقراطية في العالم الثالث وعوامل فشلها
- 35 المطلب السادس: البيروقراطية في الجزائر
- 36 المبحث لثاني: نظريات البيروقراطية
- 36 المطلب الأول: نظرية كارل ماركس
- 38 المطلب الثاني: نظرية ماكس فيبر
- 42 المطلب الثالث: نظرية روبرت ميشيلز
- 45 المطلب الخامس: نظرية ميشال كروزيه
- 47 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: ماهية الإدارة العمومية والاداء الوظيفي

49	تمهيد
49	المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية
49	المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة العمومية
53	المطلب الثاني: خصائص الإدارة العمومية
55	المطلب الثالث: أهمية الإدارة العمومية
56	المطلب الرابع: وظائف الإدارة العمومية
58	المبحث الثاني: الاداء الوظيفي
58	المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي واهدافه
61	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وابعاده
64	المطلب الثالث: اساليب وطرق تقييم الاداء
70	المطلب الرابع: مقومات الأداء الوظيفي
71	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
73	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للبحث

75	تمهيد
75	1. منهج الدراسة
76	2. أدوات جمع البيانات
78	3. مجالات الدراسة
81	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

83	تمهيد
83	1. عرض وتحليل البيانات
104	2. نتائج الدراسة بلدية القلة ولاية برج بوعريريج -الجزائر
105	3. التوصيات والإقتراحات
109	الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الجداول:

- 83 الجدول 01: توزيع العينة حسب متغير الجنس.
- 83 الجدول 02: توزيع العينة حسب متغير السن.
- 85 الجدول 03: توزيع العينة حسب الحالة العائلية.
- 84 الجدول 04: توزيع العينة حسب الأولاد.
- 84 الجدول 05: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.
- 85 الجدول 06: توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.
- 85 الجدول 07: يمثل طريقة اللحاق بالعمل.
- 86 الجدول 08: يمثل راتب العمال.
- 87 الجدول 09: الحصول على الترقية.
- 87 الجدول 10: المنصب الذي تشغله في الوقت الحالي.
- 88 الجدول 11: يمثل التعامل مع الرئيس بصفة قانونية.
- 88 الجدول 12: يوضح العلاقة بين طبيعة التعليمات والأوامر مع المشاركة في القرارات.
- 89 الجدول 13: يمثل إهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين.
- 89 الجدول 14: يمثل العلاقة الرسمية بين رئيسك المباشر والموظفين.
- 90 الجدول 15: يمثل وضوح القواعد البيروقراطية.
- 90 الجدول 16: يمثل إنتقاد قرارات المدير.
- 91 الجدول 17: يمثل الشعور بالأهمية في المؤسسة.
- 91 الجدول 18: يمثل تدعيم كفاءة التنظيم.
- 92 الجدول 19: يوضح العلاقة بين التنظيم البيروقراطي المعمول به في البلدية وعملية التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.
- 93 الجدول 21: يمثل إشراك المواطنين وأعوان البلدية في مراقبة وتنفيذ بعض المشاريع بالإدارة المحلية.
- 94 الجدول 22: يمثل متابعة برامج تسيير الإدارة المحلية من المسؤولين المباشرين.

- 94 **الجدول 23:** يمثل متابعة الرقابة من طرف الإدارة المحلية.
- 95 **الجدول 24:** يو ضح العلاقة بين الرئيس المبا شر الذي يحجب عنك المعلومات الخاصة وتحيزه لبعض الموظفين دون غيرهم.
- 95 **الجدول 25:** يمثل السلطة المخولة من أجل انجاز المهام.
- 96 **الجدول 26:** يمثل إنعقاد إجتماعات ولقاءات عمل الرؤساء.
- 96 **الجدول 27:** يمثل الإلتزام بمواقيت العمل.
- 98 **الجدول 28:** يو ضح العلاقة بين الشعور بالملل لقيامك بنفس العمل يوميا والقيام بترتيب الأعمال المطلوبة حسب درجة أهميتها.
- 98 **الجدول 29:** يمثل قيام كل عامل بجزء من العمل الإداري يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه في وقت وجيز.
- 99 **الجدول 30:** يمثل العلاقات الرسمية في العمل.
- 99 **الجدول 31:** يمثل نقص المعلومات التي تؤديالى الوقوع في الخطأ.
- 100 **الجدول 32:** يمثل العلاقة بين القيام بعمل يخص الزملاء والقيام بتنفيذ قرارات المدير .
- 101 **الجدول 33:** يو ضح العلاقة بين إنتقاد الرئيس والا سماح بالمشاركة في إتخاذ القرارات في أمور العمل.
- 101 **الجدول 34:** يمثل تحكم الأجهزة في العمل.
- 102 **الجدول 35:** يمثل الأجهزة المتوفرة داخل المديرية.
- 102 **الجدول 36:** يمثل تنفيذ القرارات.
- 102 **الجدول 37:** يمثل مردود العمل.
- 103 **الجدول 38:** يمثل المتابعة من طرف المشرف في العمل.

قائمة الأشكال:

- 45 الشكل 01: نموذج الفن جولندر للبيروقراطية.
- 54 الشكل 02: خصائص الإدارة العمومية.
- 58 الشكل 03: هيكل توضيحي لخصائص الإدارة.
- 67 الشكل 04: تفاعل المصالح للأفراد والجهاز.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى دراسة موضوع تأثير النظام البيروقراطي على أداء العاملين ببلدية القلة ولاية برج بوعريريج، حيث يرجع هدف هذه الدراسة الى إبراز مدى تأثير البيروقراطية على أداء العاملين وذلك من خلال الممارسات التي يتلقونها من قبل الرؤساء والمشرفين في العمل وكذلك الصعوبات التي يواجهها العاملين داخل بيئة العمل والتمثلة في نقص كفاءة الموظفين وعدم إخضاعهم للتدريب من أجل رفع نسبة أدائهم الوظيفي وكذلك التوزيع غير العادل لأداء المهام.

وقد هدفت هذه الدراسة الى تأكيد تأثير النظام البيروقراطي على الأداء الوظيفي لدى موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية القلة (ولاية برج بوعريريج) متبعين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي لملائمة دراستنا كما قمنا باستخدام الاستبيان بغرض جمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة الدراسة والبالغ عددها 30 موظف ومن النتائج المتوصل اليها ما يلي:

- النمط السلطوي البيروقراطي يؤثر بشكل فعال على أداء العاملين في الجماعات المحلية ببلدية القلة ولاية برج بوعريريج -الجزائر-.
- يؤثر العمل الرسمي بشكل فعال على أداء العاملين في الجماعات المحلية ببلدية القلة ولاية برج بوعريريج -الجزائر-.

الكلمات المفتاحية: النظام، النظام البيروقراطي، الأداء الوظيفي، الإدارة العمومية.

Résumé

Cette étude vise à étudier la question de l'impact du système bureaucratique sur la performance des travailleurs dans la commune d'Al-Colla, la wilaya de Bordj Bou Areridj. L'objectif de cette étude est de mettre en évidence l'étendue de l'influence de la bureaucratie sur la performance des travailleurs à travers les pratiques qu'ils reçoivent des chefs et des superviseurs au travail ainsi que les difficultés rencontrées par les travailleurs dans l'environnement Travail et représenté dans le manque d'efficacité des employés et ne pas les soumettre à une formation afin d'augmenter le pourcentage de leur performance au travail ainsi que la répartition injuste de la performance des tâches.

Cette étude visait à confirmer l'effet du système bureaucratique sur la performance au travail des employés du Conseil populaire municipal de la commune d'Al-Colla (wilaya de Bordj Bou Areridj), en suivant cette approche descriptive et analytique adaptée à notre étude. Nous avons également utilisé le questionnaire dans le but de collecter des données, car il a été réparti parmi l'échantillon de l'étude de 30 employés. Parmi les résultats figurent les suivants :

- Le modèle autoritaire bureaucratique a un effet efficace sur la performance des travailleurs des communautés locales de la commune de l'oligarchie, la commune d'Al-Colla, la wilaya de Bordj Bou Areridj - Algérie -
- Le travail formel affecte efficacement les performances des travailleurs des groupes locaux de la commune de l'oligarchie, la commune d'Al-Colla, la wilaya de Bordj Bou Areridj - Algérie -

Les mots clés : le système, Système bureaucratique, Fonctionnalité, Administration publique.

مقدمة

ان علاقة المواطن مع الادارة العمومية تعتبر من اهم المواضيع التي نالت حيزا كبيرا من الاهتمام وذلك نتيجة لرغبة الانسان الملحة في تحقيق اهدافه وطموحاته وتلبية احتياجاته باي طريقة ممكنة، والتي جعلته يلجأ الى العديد من الطرق التي تسهل عليه مامورية تحقيق مبتغاه وذلك نتيجة لعدم مقدرته على تحقيقي اهدافه ومصالحه بمفرده وهذا بدوره يحتم على الادارة العمومية في عصرنا الراهن من مواجهة الكثير من العقبات والتحديات خاصة في ضوء التطور السريع الذي يعرفه العالم اليوم في شتى الميادين ونذكر بالخصوص التحسن الذي تشهده الخدمة العمومية المقدمة للافراد والمجتمعات، حيث وبالرغم من التطور الذي يشهده العالم اليوم في جل النشاطات المتعلقة بالادارة العمومية الا انه لا تزال هذه النشاطات دون مستوى طموحات الافراد وتحقيق تطلعاتهم وتطلعات المتعاملين مع الادارة العمومية خاصة في الدول النامية التي كانت ولا زالت تعاني الفقر والتهميش والركود والتخلف والانحطاط وتدهور الاوضاع الاجتماعية، لذلك تعد البيروقراطية من أهم وابرز المشكلات التي تعاني منها الادارة العمومية اليوم نتيجة لقوفها عائقا في تحقيق مهماتها وخدماتها واهدافها سواء كانت سياسية أو اقتصادية او اجتماعية او ثقافية والتي كانت ترتبط بمحيط معين لدولة ما، وادت الى ترك اثارها السلبية في الادارة العمومية.

ان الدول النامية لديها العديد من المشاكل والاسباب التي ادت الى انتشار وتفاقم ظاهرة البيروقراطية، كما لا ننسى مساهمة المستعمرات في التأثير على نفسية وطموحات الدول المستعمرة، مما ادى انعكاسيات سلبية على ادائهم في العمل سواء من حيث قيمة الجهد المبذول او من حيث عدم رغبتهم وتحمسهم للعمل وادائهم الوظيفي.

لقد أصبح موضوع البيروقراطية في عصرنا الحالي حديث الساعة واستقطب اهتمام العديد من الباحثين والخبراء السياسيين والاجتماعيين والاداريين لانها تعتبر من معالم المجتمعات المعاصرة

والتي تلعب دورا بارزا في التعبير عن نجاح الدولة أو فشلها في ايجاد الحلول المناسبة لمعضلاتها ومشاكلها.

لذلك فقد حاولت من خلال هذه الدراسة الربط بين هذين المتغيرين، وأقصد بذلك النظام البيروقراطي وأداء العاملين في الادارة العمومية.

وبناء على ذلك قسمت الدراسة الى مجموعة الفصول:

تناولت في الفصل الأول الاسباب الذاتية والموضوعية التي تقف وراء اختياري لهذا الموضوع، الاهداف التي ينبغي التوصل اليها والتي من خلالها يتم بناء الاشكالية، الدراسات السابقة، اشكالية الدراسة، فرضياتها واخيرا تحديد المفاهيم.

أما الفصل الثاني فقد تطرقت فيه الى الخوض في ماهية البيروقراطية ومنطلقات النظرية (السياق التاريخي للبيروقراطية)، خصائص النظام البيروقراطي، البيروقراطية وجوانبها الايجابية والسلبية، البيروقراطية في الدول النامية وعوامل فشلها، البيروقراطية في الجزائر واخيرا ختمنا ببعض النظريات التي تناولت البيروقراطية (كارل ماركس، ماكس فيبر، ميشيلز روبرت، الفن جولدنز، ميشيل كروزي).

أما الفصل الثالث فقد خصص للحديث عن الادارة العمومية وماهيتها، نشأة وتطور الادارة العمومية، خصائصها، اهمية الادارة العمومية، وظائفها، ثم تطرقت الى الاداء الوظيفي، اهميته محدداته وابعاده، طرق تقييم الاداء الوظيفي ومقوماته، واخيرا العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي.

أما الفصل الرابع فهو يندرج ضمن الجانب الميداني للبحث، اذ خصص لحديث عن المنهجية المتبعة من حيث المنهج، أدوات جمع البيانات، اختيار العينتين المجال الجغرافي، المجال الزماني للدراسة.

أما الفصل الخامس فهو عبارة عن عرض وتحليل البيانات، تبويبها، تفسيرها، وعرض النتائج
وأخيرا الخاتمة العامة للبحث والتي هي عبارة عن ابداء وجه النظر حول التنظيم البيروقراطي واداء
العاملين في الادارة العمومية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهمية الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. الدراسات السابقة.
5. المقاربة السيسولوجيا.
6. الإشكالية.
7. تحديد المفاهيم.

01 - أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- (1) الرغبة في تناول هذا الموضوع لارتباطه الشديد بحياتنا اليومية حيث أصبح مفهوم البيروقراطية مرتبط بجميع الهياكل الإدارية.
- (2) الرغبة في معالجة الموضوع وتحليله بطريقة أكثر واقعية من خلال فحص وتحليل إرشيف التابعة للبلدية ذات الصلة المباشرة مع المواطن.
- (3) إثراء المكتبة الموضوع مهم يحتاج الكثير من الدراسات والتحليل من أجل معرفة تأثير النظام البيروقراطي على أداء العاملين.

الأسباب الموضوعية:

- (1) يعد موضوع البيروقراطية من المواضيع الكلاسيكية التي تحدث عنها جل النظريات الإدارية عبر المراحل المختلفة لتطور هذا الفكر.
- (2) دراسة طبيعة التنظيم البيروقراطي دراسة علمية ميدانية تكون بمثابة رصيد جديد يضاف الى مجموعة الأبحاث الاجتماعية.
- (3) الدور الكبير الذي يلعبه المواطن البيروقراطي حيث انه يرسم ويعبر عن صورة المؤسسة التي يعمل ضمنها.
- (4) كون الإدارات الجزائرية تعتمد على تسيير شؤون أفرادها على التنظيم البيروقراطي وذلك منذ حصولها على الاستقلال الى غاية اليوم رغم تعقيد وظهور مستجدات تتطلب البحث البديل.

02 – أهمية الدراسة:

يتبوء موضوع الدراسة أهمية بالغة باعتباره من أهم الموضوعات الحديثة فبرغم من قدم وتقدم الانموذج البيروقراطي فإنه لا يزال عمليا منتشرا وخاصة في أغلب الاجهزة الإدارية في العالم، الامر الذي يدعوا الباحثين الى الاهتمام بدراسة هذا النموذج في ظل التطورات الحاصلة في الفكر الإداري.

03 – أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى ما يلي:

- إزالة الغموض عن مفهوم التنظيم البيروقراطي ومعرفة القواعد التي يقوم عليها هذا الأخير.
- معرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية المثالية مع تلك التي تبنها التنظيم البيروقراطي الجزائري.
- دراسة التنظيم البيروقراطي ومحاولة الكشف عن ايجابياته وسلبياته بالنسبة للمواطنين من جهة وبالنسبة للعملاء من جهة أخرى.
- محاولة معرفة الجو السائد داخل الادارات الجزائرية في ظل النظام البيروقراطي.

04 – الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أرضية ينطلق منها الباحث منها وموطأ اساس له حتى يتمكن من معرفة الجوانب المختلفة لموضوع البحث الذي هو بصدد بحثه كما تساعد على صياغة فروض الدراسة المراد إجرائها، كما تسهل التحكم في معطيات الموضوع والاستفادة من المناهج المطبقة من خلال المقارنة بين البحوث السابقة والبحث المقترح، كما تساهم في ابراز المشاكل التي قد تعترض البحث ومن ثم العمل على تفاديها.

■ الدراسات المحلية:

1. الدراسة الأولى: لحرشاو مفتاح¹ تحت عنوان تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمات

العمومية في الجزائر، اجريت هذه الدراسة بولاية ورقلة واعتمد فيها الباحث على السؤال

التالي: (كيف تساهم في التأثير على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر؟).

ومن الفرضيات التي اعتمدها الباحث:

- يمكن جمع اللوائح والقوانين التنظيمية في النظام الاداري الجزائري.
 - حرص السلطة السياسية على المحافظة المستمرة لوحدة البناء الهيكلي الاداري وهذا ما أنتج التصادم الواضح بين سياسة الحكومة في تحسين الخدمة العمومية مع الاجراءات البيروقراطية المطلوبة.
 - كلما قامت السلطات بإصلاح الجهاز الديموقراطي أدى ذلك الى إصلاح الخدمة العمومية.
 - اعتمد المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة ومنهجية الدراسة.
 - اعتمد على طريقة جمع المعلومات والاحصائيات المتعلقة بالخدمة العمومية.
- ومما سبق يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات قد تساهم في حل المشكلة المطروحة والمتمثلة في تأثير البيروقراطية على مجال الخدمة العمومية في ادارة محلية ويمكن اجمالها فيما يلي:
- ظروف العمل على مراجعة مختلف القوانين واللوائح التنظيمية والتي مر عليها وقت طويل مع ما هو حاصل في مجال التطور الاداري.
 - العمل على تعيين بعض النصوص القانونية المنظمة لمختلف المرافق العمومية ومحاولة تكييفها مع مختلف مستجدات ومتطلبات المواطنين.

¹ - حرشاو مفتاح: تأثير البيروقراطية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016، ص 5. 133 .

- على مستوى الإدارة وعلى اعتبار ان البلدية حلقة وصل بين المواطن والإدارة وجب على البلدية أن تعمل على استيعاب المواطن من خلال رصد شبابيك الاعلان والاستفسار على كل المسائل التي تتعلق بالمصالح اليومية.

- اعطاء استقلالية اوسع للجماعات المحلية من أجل القيام بمبادرات في مجال الاصلاح الاداري عن طريق الاقتراحات التي تقدمها هذه الاخيرة.

2. الدراسة الثانية: لشاوي صباح¹ بعنوان تأثير النظام الاداري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أجريت هذه الدراسة بولاية سطيف حيث اعتمد الباحث على التساؤل التالي: (الى أي حد يمكن أن يؤثر التنظيم الاداري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟)، وقد تناولت الفرضيات التالية:

- تتم العملية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل دراسة بشكل منهجي وعملي.
- هناك تأثير ايجابي للتنظيم الاداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مستوى بحثها.

- هناك تأثير ايجابي للتنظيم الاداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضى عملياتها.

- هناك تأثير ايجابي للتنظيم الاداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية.

- هناك تأثير ايجابي للتنظيم الاداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضى عملائها.

¹- شاوي صباح: أثر التنظيم الاداري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة نيل ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2009-2010، ص 6. 299.298 .

- هناك تأثير ايجابي للتنظيم الاداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على تعلم النمو.
- اعتمد على المنهاج الوصفي الاستقصائي.
- ومن النتائج التي توصل اليها خلال هذا البحث يمكن تلخيص اهمها فيما يلي:
- لا ينتمي التنظيم الاداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى نظرية من نظريات التنظيم المعروفة بحد ذاتها بل يأخذ فقط ما يمكن أن يتماشى مع طبيعتها الخاصة.
- تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكثر التنظيمات بساطة (من حيث بساطة المهام وقلة عددها) وتعقيدا (من حيث تداخل المهام والعلاقات وغياب التخصص) في نفس الوقت.
- تعتبر الهياكل التنظيمية العضوية من أكثر الهياكل ملائمة لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يعتبر معيار الوظائف من أكثر المعايير المعتمدة في تجميع الأنشطة للهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- تتميز هذه المؤسسات بوجود توازن نسبي بين سلطات المناصب ومسؤولية شاغليها.
- يستند المشرفون في تعاملهم مع مرؤوسيهام الى السلطة الشخصية الى جانب السلطة الرسمية، مما يدل على تمتعهم بالصفات القيادية التي تعتمد على المعاملات والجانب الانساني بالدرجة الأولى الامر الذي سينعكس ايجابا على جو العمل.

■ الدراسات الدولية:

- 1) الدراسة الأولى: لمحمد مبارك محمد الرشيد¹ بعنوان أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين أجريت هذه الدراسة بجامعة الشرق الأوسط - الكويت، حيث قام الباحث بدراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت واعتمد في طرحه على التساؤل التالي: (هل يؤثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للبترول في دولة الكويت؟) وقد تناولت الفرضيات ما يلي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، الالتزام، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للبترول في دولة الكويت عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لالتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للبترول بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية في صياغة الأهداف بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف في أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للبترول في دولة الكويت عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوس في نجاح تطبيق استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للبترول في الكويت عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

¹ محمد مبارك محمد الرشيد: أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الكويت-2014، ص 3،6، 99،100

ومن النتائج التي توصل اليها خلال هذا البحث يمكن تلخيص اهمها فيما يلي:

- أن مستوى استخدام طريقة الادارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطا.
- كان مستوى اداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية لدولة الكويت متوسطا.

- أشارت نتائج التحليل الى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الاهداف، الالتزام من العاملين في تحقيق الاهداف، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس) في اداء العاملين عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

- أشارت النتائج الى أن بعد التزام العاملين في تحقيق الاهداف كان الأكثر تأثيرا في أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للبترول في دولة الكويت.

الدراسة الثانية: لمجدي عريف¹ بعنوان نظم المعلومات الادارية ودورها في حل مشكلات الادارة العامة أجريت هذه الدراسة بجامعة تشرين - سوريا، حيث قام الباحث بدراسة ميدانية على مديرية المالية باللاذقية سوريا واعتمد في طرحه على التساؤل التالي: (هل تعاني المنظمات الخدمية في سورية ممثلة بمديرية المالية باللاذقية من مشكلات ومعوقات تنظيمية وقصور في رقابة يحد من تنفيذ الاعمال الادارية فيها؟) وقد تناولت الفرضيات ما يلي:

- هناك أثر ذو دلالة احصائية بين استخدام نظم المعلومات الادارية في مديرية المالية باللاذقية، وبين اعادة هندسة عمليات تنفيذ الاعمال الادارية فيها.

¹مجدي عريف: نظم المعلومات الادارية ودورها في حل مشكلات الادارة العامة، رسالة نيل درجة الماجستير في ادارة اعمال، جامعة تشرين -سوريا-2008، ص 18،28،

- هناك أثر ذو دلالة احصائية بين استخدام نظم المعلومات الادارية وبين زيادة الفعالية الرقابية في مديرية المالية باللاذقية.
 - هناك أثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق نظم المعلومات الادارية وبين التخلص من الطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات في مديرية المالية باللاذقية.
 - هناك أثر ذو دلالة احصائية بين استخدام نظم المعلومات الادارية وبين تخفيض مراحل وزمن انجاز المعاملات بمديرية المالية باللاذقية.
 - هناك أثر ذو دلالة احصائية بين استخدام نظم المعلومات الادارية في مديرية المالية باللاذقية وتحقيق أكبر قدر من الرضى للمتعاملين معها.
- ومن النتائج التي توصل اليها خلال هذا البحث يمكن تلخيص اهمها فيما يلي:
- هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الادارية) وبين جميع المتغيرات التابعة (عمليات تنفيذ الاعمال الادارية، فعالية العملية الرقابية، مراحل وزمن انجاز المعاملات، رضى العاملين، سرعة تناقل المعلومات).
 - هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الادارية) والمتغير التابع (عمليات تنفيذ الاعمال الادارية).
 - هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الادارية) والمتغير التابع (فعالية العملية الرقابية).
 - هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الادارية) والمتغير التابع (فعالية الطريقة اليدوية لإنجاز الاعمال).
 - هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الادارية) والمتغير التابع (مراحل وزمن انجاز المعاملات).

- هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الادارية) والمتغير التابع (سرعة تناقل المعلومات).

■ تقييم الدراسات السابقة:

إن جميع الدراسات السابقة المحلية والدولية التي تسم استعراضها، تناولت مفاهيم واثار البيروقراطية على اداء الادارة العامة والعاملين ومجالات تطبيق الحلول المقترحة اضافة الى طرح متنوع لمختلف النماذج المدروسة. إلا أن المشكلات والاهداف التي حددتها تلك الدراسات لم تتطرق بدقة الى المشكلات التي تعاني منها الادارة العامة والتي تؤثر على الاداء الوظيفي للعاملين وعلى الرغم من تطرق الباحثين الى مجموعة من الاثار السلبية للبيروقراطية والادارة العامة الا انهم لم يعتمدوا على النظم المستحدثة كخيار استراتيجي للتخلص من الاثار والظواهر المترتبة عن ذلك.

وبناء على ذلك، فان هذا البحث يشبه الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع ولكن يختلف عنها من حيث المشكلة والاهداف والفرضيات، إذ يتضمن توضيحا متكاملًا لمفهوم البيروقراطية والادارة العامة اضافة الى شرح المشكلات التي تعاني منها الادارة العامة ومحاولة وضع إطار مقترح للتخلص من الاثار الناتجة خاصة على الاداء الوظيفي للعاملين.

05-المقاربة السبسيولوجيا:

نظرية البيروقراطية:

في نظام علمي عقلاني يعتمد على مبدأ الشمولية والقانون وينسجم كل الانسجام مع طبيعة المجتمع الصناعي وروح العصر الحديثة، الذي يتميز بالسمات التحديث والتنمية والتخصص في العمل¹.

يعتبر ماكس فيبر 1864-1920م (Max Weber) الالمانى الجنسية رائدا لهذه النظرية وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الادارية اللازمة لتنظيم سير العمل في التنظيمات الادارية الكبيرة والاجهزة الحكومية وقد برز اهتمامه في هذه النظرية بالقول إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج الى نظام اداري يضمن الدقة في العمل واحكام السيطرة على تنفيذ الاعمال مع تحقيق الكفاءة الانتاجية وقد مرت فترة كان هذا التطبيق السيء لمفاهيم النظرية فهذا اثر على تشويه سمعة مفاهيم البيروقراطية كالبساطة في الاداء والتعقيد في معالجة المشكلات الادارية وغيرها ونظرية البيروقراطية كما وضحاها ماكس فيبر بريئة من هذه الاتهامات فالمعنى العلمي للنظرية البيروقراطية ينقسم الى مجموعة من المبادئ والاسس الادارية القادرة على ضبط الامور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الاجهزة الحكومية².

لقد استعنت على النظرية البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر والذي يعتبر رائد لهذه النظرية لكونها تخدم موضوع الدراسة وتوضح طبيعة هذا النظام الذي تسيير عليه مختلف دول العالم. والذي اعتبر النموذج الأمثل في تسيير مختلف الشؤون الادارية في الاجهزة الحكومية حيث أن هذا النظام البيروقراطي قد قيد بمجموعة من اللوائح والقواعد القانونية والتي تنظم وتضبط سلوك الفرد

¹ احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار النشر والتوزيع، الاردن عمان، سنة 2015، ص 274.

² ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2013 ص 63.

داخل المؤسسات الحكومية وبالتالي فان هذا النموذج له عدة خصائص تميزه عن باقي نماذج التنظيم ولهذا تنبه مختلف دول العالم، فالبرغم من إيجابياته الا انه لا يخلو من سلبيات كأى نموذج اخر، الا أنه ما زال من بين أهم النماذج التي تدير عليها معظم الاجهزة الحكومية.

06-الإشكالية:

يعتبر النظام البيروقراطي جوهر الادارة في تسيير شؤونها وتنظيم اعضائها بحيث يجعل العمل الاداري يستند الى القانون والاساليب العقلانية وليس الاهواء الشخصية والارتجالية كما أن النظام البيروقراطي يعتبر عاملا مهما في تقريب المواطن الى الاجهزة الادارية، كما أن النظام البيروقراطي بدوره يحتاج الى ادارة قوية قادرة على نسق جهد افرادها والسير بها نحو تحقيق غايتها واهدافها وهذا ما خلق توازن بين النظام السياسي والمواطن.

كما يرجع ظهور النموذج البيروقراطي الى معالم القرن العشرين الذي يرتبط علميا بظهور النظم السياسية والدول الحديثة واجهزتها الادارة حيث ظهر هذا النموذج في دول اوروبا الغربية كونها تمتلك النظام الاداري والقانوني الاكبر ثم انتشر في كافة الاجهزة الادارية في العالم بدرجات متفاوتة. ولقد عرفت الجزائر النظام البيروقراطي عبر مراحل تاريخية ففي العهد العثماني نجد أن النظام الاداري اتخذ الطابع العسكري الذي شكل خصاما عل الطابع الديني للإجراءات الادارية آنذاك وبالتالي انتقل الطابع العسكري الى السلطة التشريعية التي أصبح يقودها القادة العسكريون بالديوان. وفي عهد الاستعمار الفرنسي تميزت هذه المرحلة بكون الادارة ذات صيغة عسكرية عملت على ابعاد الجزائرية عن ممارسة اي نشاط اداري وعملت على اعادة تنظيم البلاد من الناحية الادارية والسياسية وكان لهذه التغييرات أثر في تفكيك المجتمع من النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

وبعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها تنظم في مشاكل ادارية كبيرة اذ هنالك فراغ رهيب في مختلف الوظائف الادارية وذلك بسبب الانسحاب الفرنسي من الاجهزة الادارية لذلك ركزت على ظروف انشاء ادارة جزائرية مستقلة من حيث الاهداف والتنظيم اضافة الى الاستمرارية والعمل بالقوانين الاوروبية والتي بدورها تتعارض مع السيادة الوطنية واجراء مجموعة من الاصلاحات الادارية خاصة في ما يتعلق بالنظام البيروقراطي وبما أن الجزائر قد تبنت هذا النظام الذي تعتمد عليه في تسيير مختلف مؤسساتها الادارية الا أننا نجد بأنها اخذت الطابع السلبي البيروقراطي، اذ اصبح الجانب السلبي لكلمة البيروقراطية خاصة في الدول النامية هو الذي يجذب انصار الجمهور لأنه يعبر عما يلاقيه الناس من متاعب في تعاملاتهم مع الاجهزة الادارية وهذا ما انتقده التأييد الشعبي ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

(هل يؤثر النظام البيروقراطي على اداء العاملين في الادارة العمومية في

الجزائر؟ بلدية القلة دائرة جعافرة ولاية برج بوعريريج أنموذجاً)

التساؤلات الفرعية:

- ما تأثير النمط السلطوي على دافعية الانجاز لدى العاملين في الادارة العمومية في الجزائر؟
- ما تأثير العمل الرسمي على الالتزام الوظيفي للعمال في الادارة العمومية في الجزائر؟

الفرضيات:

- 1- يؤثر النمط السلطوي البيروقراطي بشكل فعال على اداء العاملين في الجماعات المحلية في الجزائر (بلدية القلة دائرة جعافرة ولاية برج بوعريريج).
- 2- يؤثر العمل الرسمي بشكل فعال على اداء العاملين في الجماعات المحلية في الجزائر (بلدية القلة دائرة جعافرة ولاية برج بوعريريج).

من المعلوم في الدراسات السيسولوجيا أن يتم ضبط مفاهيم الدراسة لكونها تعتبر الخلية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد مسار بحثه، فهي تشكل أدوات بحثية تحدد مضمون ودلالة الاشكالية في ترابط عناصرها.

07-تحديد المفاهيم:

ومن المفاهيم المحورية التي تخدم موضوع بحثنا هي كالتالي:

مفهوم النظام: لقد تعددت تعريفات النظام فمنها ما يشير الى أنه مجموعة من العناصر أو المفردات التي تعمل معا لتحقيق هدف معين أو مجموعة من المكونات التي ترتبط ببعضها بعضا وبينها علاقة تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل من أجل تحقيق هدف معين.¹

وهناك تعريف للنظام: على انه عبارة عن مجموعة تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات والكائن مجتمعة ببعضها بعضا ويجب ان تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة ويجب أن يكون لكل فرد من مكونات النظام دوره الرسوم وصيغة محددة لتحقيق هدف محدد.²

ويعرف ايضا: على انه مجموعة من العناصر أو الاجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات واليات عمل معينة وفي نطاق عمل محدد بقصد تحقيق الاهداف.³

التعريف الاجرائي للنظام: هو عبارة عن مجموعة عناصر مرتبطة ومتفاعلة فيما بينها تحكمها الية عمل معينة في نطاق محدد من أجل تحقيق هدف معين وهو نوع معين من الترتيبات يعتمد الافراد ويسرون عليه.

¹ - الكريدي منال: مقدمة في قطع المعلومات الادارية -النظرية - الادوات والتطبيقات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 49

² - الكيلاني عثمان واليباني هلال والسالمي علاء، المدخل الى نظم المعلومات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الاردن-، 2000، ص 15.

³ - الحسين أحمد مصطفى: تحليل السياسات مدخل جديد لتخطيط في الأنظمة الحكومية، الطبعة 4 جمعية الاجتماعيين، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 1994، ص 23

وهو أيضا نوع من الترتيب يعتمد على الافراد ويسرون عليه وفق الية عمل معين تحكمها في نطاق محدد وهو يتكون من مجموعة من عناصر مرتبطة ومتفاعلة فيما بينها تسعى الى تحقيق اهداف معينة بشرط ان يتواجد ضمن بيئة تتميز بالتعاون بين كافة الافراد والمؤسسات التي تعد من مكونات النظام الرئيسية.

الدلالة اللغوية لمصطلح البيروقراطية: كلمة بيروقراطية مكونة من مقطعين الاول: (bureau) وهي

تعني المكتب والثاني (cracy) وهي مشتقة من الاصل الاغريقي κράτος ومعناها The Strong أي القوة والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب¹.

إن كلمة البيروقراطية ترجمة للاصطلاح الانجليزي bureaucracy واصلها غير واضح تماما فيما عدا الاشارة الى الاصل الاغريقي والاصل الأول من الكلمة يقال أنه يرجع الى كلمة burrus اللاتينية والتي معناها لون داكن معم يتناسب مع النهاية وربما يعبر عن التستر عن الاعمال السيئة وكلمة le bureau فرنسية قديمة تعبر عن نوع الاقمشة يستخدم كغطاء للمكاتب التي يجتمع امامها رجال الحكومة وقد أطلق بعد ذلك على المكتب كلمة bureau اشتقاقا من القماش، أما المقطع الثاني من الكلمة فيقصد به "حكم" وعلى هذا تكون كلمة بيروقراطية وازية لمعنى حكم عن طريق مكتب².

تعريف اصطلاحا:

تعريف النظام البيروقراطي: عرفه فيبر هو ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الاداري في المنظمة وتأثيره على سلوك واداء العاملين وهي عبارة عن سلطة المكتب التي تعتمد على مجموعة من القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم في مجموعة من المبادئ كتقييم العمل والتخصص الوظيفي وذلك بعيد كل البعد عما هو ذاتي.

¹-عامر عوض، السلك التنظيمي، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن ط 1، 2008، ص35

²- سيد الهواري، الادارة، الاصول والاسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص537

كما عرفه ايضاً هو اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة وبالتالي فالتنظيم حسبه يضم مجموعة علاقات اجتماعية وتفاعلات بين الاعضاء المشكلين له بحيث يكون ذلك وفق الاسس والقواعد تنظم سلوكهم ويتم ذلك على اساس نظام التسلسل الاداري، تقييم العمل وتحقيق الاهداف¹.

التعريف الاجرائي للنظام البيروقراطي:

هو مصطلح اداري وسياسي واجتماعي يطلع عليه في المنظمات العامة والخاصة ويقصد به سلطة المكتب ويحتوي على مجموعة من القواعد والاجراءات التي تسعى الى تنظيم الافراد داخل المؤسسة وهو مصطلح ذو وجهين كونه يعبر عن الكفاءة والموضوعية من جهة ومن جهة اخرى عن الروتين وبطيء الاجراءات والعلاقات الشخصية.

تعريف اخر:

هو مجموعة العمليات الرسمية التي تتضمنها الاسس السلطوية البيروقراطية في القيادة وكذا مختلف طرق العمل الرسمية التي تحكمها سلسلة من الاجراءات القانونية والقواعد واللوائح التنظيمية التي تنظم وتضبط سلوك الفرد داخل المؤسسة وتحدد مهامه وفق تسلسل هرمي.

المعنى اللغوي للأداء:

من معاجم اللغة يتضح ان الاداء مصدره الفعل ادى ويقال ادى شيئاً أوصله والاسم الاداء: ادى الامانة وأدى الشيء قام به.²

المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الاداء نذكر منها:

¹ - حسن عبد الحليم واحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص9

² - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14 ، بيروت، ص26.

الاداء: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج والاجراءات التحويلية الكمية والكيفية¹.

ويلقى توماس جلبرت الضوء على الاداء اذ يرى السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها أما الاداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز اي انه مجموع السلوك والانجاز التي تحققه معا².

التعريف الاجرائي للأداء:

هو سلوك هادئ يقوم به الفرد لإنجاز العمل المتعلق به ومن خلال اداء للعمل يتحدد اداء الفرد ان كان جيدا او متوسطا أو متدنيا وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية والعوامل الخارجية تتمثل في البيئة الخارجية والمناخ والعلاقات مع الزملاء وغيرها والعوامل الداخلية تتمثل في مقدرات ومهارات الفرد واستعداده نحو العمل الي يؤديه.

كما يمكن تعريفه ايضا:

أن الاداء هو ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الاهداف المسطرة من قبل المنظمة³.

تعريف الاداء الوظيفي: انه درجة تحقيق واتمام المنهاج المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الاداء والجهد، والجهد يشير الى الطاقة المبذولة أما أداء الاشخاص على اساس النتائج¹.

¹ عبد الملك مزهود، الاداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، نوفمبر 2001، ص86.

² صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص175.

³ راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص201

وفي تعريف اخر انه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الموافقة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة أفضل و اقل تكلفة.

وعرفه بدوي مصطفى بأنه نتاج جهد معين عام يبذله فرد او مجموعة افراد لإنجاز عمل معين.

التعريف الاجرائي:

اداء العاملين (الاداء الوظيفي): هو قيام العامل أو الفرد بإنجاز الانشطة أو الاعمال الموكلة اليه وفق نظام قانوني معين يحدد له مهامه ويضبط سلوكه، من أجل تحقيق الاهداف وانجاز الاداء بشكل سليم².

مفهوم الادارة بالمعنى الاصطلاحي:

وترجع كلمة الادارة الى الاصول اللاتينية administration وتتكون من جزئين:

- الجزء الاول: (ad) معناه اللفظي (to) وتعني لكي.

- الجزء الثاني: (ministration) وتعني الامة وبهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة الادارة القيام

على خدمة الاخرين أو بمعنى اخر انه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.

وقد تعددت تعاريف الادارة المفكرين الإداريين ومن بينهم فريديريك تايلور (f.taylor)، حيث

عرفها بالقول إن الادارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الافراد يؤدون بأحسن

وأرخص طريقة ممكنة³.

¹- الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا الاكاديمية نايف، السعودية، 2003، ص 34.

²- محمد سليمان البلوي، التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، محافظة الوجه، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 29

³- حسان شكري بشير، ادارة الوقت لدى العاملين في القوات القضائية العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة الاسلامية، غزة 2010، ص 122.

إن يرى تايلور أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الافراد والتأكد انهم يؤدون واجباتهم بأحسن وأرخص الطرق.

تعريف أحمد الأشعري:

يعرف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة توظيفاً أمثل بواسطة التخطيط، التنظيم والقيادة والرقابة بغية الوصول الى أهداف معينة ومحددة ومدروسة.

تعريف الإدارة العمومية:

هي النشاط الذي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، مما يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتميز بدرجة كفاءة مرتفعة، تعرف الإدارة العمومية بأنها الوسيلة المستخدمة في توجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المنشآت من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة خاصة بجميع الأفراد وليس بفئة معينة منهم، كما يمكن تعريف الإدارة العمومية بأنها نوع متخصص من الإدارة، تهتم بكافة النشاطات المرتبطة بالأعمال الحكومية، والتي تسعى إلى تطبيق السياسة العامة الخاصة في الدول، لذلك تعتبر الإدارة العمومية نوعاً متخصصاً من الإدارة¹.

التعريف الاجرائي للإدارة: هي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقويم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة².

¹- د. داغدير سالم العبدروس، مقدمة في الإدارة، ادارة التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، ص 2،3.

²- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 24.

الفصل الثاني:

ماهية البيروقراطية ومنطلقاتها النظرية

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية البيروقراطية:

المطلب الاول: السياق التاريخي للبيروقراطية (النشأة والتطور).

المطلب الثاني: خصائص النظام البيروقراطي.

المطلب الثالث: البيروقراطية وجوانبها الإيجابية.

المطلب الرابع: البيروقراطية وإفرازاتها السلبية.

المطلب الخامس: البيروقراطية في الدول النامية وعوامل فشلها.

المطلب السادس: البيروقراطية في الجزائر.

المبحث الثاني: نظريات البيروقراطية:

المطلب الاول: نظرية كارل ماركس.

المطلب الثاني: نظرية ماكس فيبر.

المطلب الثالث: نظرية ميشيلز روبرت.

المطلب الرابع: نظرية ألفن جولدنر.

المطلب الخامس: نظرية ميشال كروزي.

خاتمة.

تمهيد:

إن من أهم خصائص ومميزات المعرفة العلمية هو وجود ذلك الاهتمام الذي تحظى به من طرف العلماء والباحثين، فلا يمكن لأي منهما أن يبدأ من العدم، بل يجب أن تكون هناك بحوث ودراسات سابقة يعتمد عليها في دراسته ومن خلالها يمكن له ينتقدها أو يثني عليها، كذلك ما يمكن أن يلاحظ هو وجود تداخل معرفي بين المعرفة العلمية ومختلف العلوم الأخرى مما أدى إلى ظهور اختلافات بين فيما يخص طبيعة التساؤلات التي يطرحها كل واحد منهما وكذلك طريقتة في البحث من أجل الحصول على الإجابة المناسبة لها، ومن هذا المنطلق ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني وكيفية الاستفادة منه ومن بين هذه النظريات، ظهرت نظرية البيروقراطية وما يلفت نظرنا هو الكتابات والدراسات الأولى لها والتي كانت تركز على اهتمام أصحابها بمعالجة ودراسة المبادئ الأخلاقية للسلطة السياسية والآثار الناجمة عنها وكذلك تطورها في بناء قوة المجتمع (الحديث)، بحيث يمكن وصف هذه الدراسات والكتابات في مقابل الاتجاهات النظرية الحديثة والتي ركزت على تحليل البنية الداخلية للتنظيمات، وفي هذا الفصل يتناول بنوع من التفصيل كل من النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة والدراسات الجزئية المعاصرة للبيروقراطية.

المبحث الأول: ماهية البيروقراطية:

1-المطلب الأول: السياق التاريخي لنشأة البيروقراطية:

إن نشأة البيروقراطية مرتبطة بنشأة الإدارة وكلاهما جاء نتيجة التعقيدات والمشاكل التي لا يمكن التغلب عليها إلا بتقسيم العمل والاعتماد على المتخصصين والعمل وفق قوانين وقواعد مدروسة تساهم في تجسيد روح التعاون وحل المشاكل بطرق موضوعية وإنسانية وعليه فإن بيروقراطية ضرورة تاريخية استوحتها ظروف التطور الحضاري في المجتمعات الإنسانية ولا يمكن الاستغناء عنها ولا

العمل بدونها لأن الوجود تابع من أن بعض مهام ووظائف الدولة الحديثة لا يمكن إنجازها أو القيام بها على الوجه الأكمل إلا من خلال تنظيم بيروقراطي على درجة عالية من الكفاءة والرشد.¹

1-1 البيروقراطية في مصر:

التنظيم البيروقراطي عند قدماء المعمرين من 1200 سنة قبل الميلاد معرفتهم للإدارة والعمليات التنظيمية المختلفة، فمن ناحية كان الجهاز الإداري على مر الزمان طال القمة هذا الهرم كان يوجد فرعون مصر الذي كان الها وملكا في وقت واحد وأسفل هذه القمة توجد إدارات متنوعة حسب المهام الموكلة إليها. وكان يعاون الملك مستشارا ملكيا وكان يختار من المدنيين وبين العسكريين لمنع العسكريين من التدخل في الشؤون السياسية للدولة، وكان هناك مجلسا بجوار الملك يسمى بمجلس العشرة واهتم المصريون أيضا باختيار أفضل العناصر الإدارية لتوجيه حياة المجتمع في جميع الظروف واهتموا أيضا بتدريب الموظفين على أعمالهم، فلم يكن يسمح للأفراد في الانخراط في سلك كتاب الا هي فترة من التعليم والتدريب يقضونها في مدارس خاصة بالكتاب كانت ملحة بقصر فرعون أو العابد الكبرى الكبرى في بعض الأحيان.²

ومن ناحية أخرى فقد استخدم المصريون الاحصاء لمعرفة عدد السكان وتقدير الأموال والثروات أيضا وضعوا نظاما للأجور، كما اهتموا بتنظيم أمورهم الإدارية والتنظيمية في السجلات والوثائق التي تعتبر القاعدة الأساسية لوجود البيروقراطية أيضا قسمت مصر في عهد الفراعنة الى 40 وحدة إدارية كل واحدة لها تنظيمها الاقتصادي والديمقراطي وقاعدتها الإدارية الخاصة حيث تضع عدد كبير من الموظفين.³

¹د.عمار بوحوش. دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة. طبعة الرابعة دار البصائر الجزائر 2005 ص8.

²محمد بهجت جاد الله، الكشك المنظمات واسبس إدارتها، الاسكندرية -الكتب الجامعي الحديث 2007، ص.ص 46-47.

³ابراهيم درويش، الإدارة العامة نحو اتجاه التعاون. مطابع الهيئة المصرية الكتاب القاهرة ط2 1979 ص201.

كما أن الهيكل التنظيمي لحضارة المصرية كان مضمنا وفق المستويات تنظيمية تشكل هرما واعتمدت على مبدأ تقسيم العمل وفق التخصص بالإضافة إلى إعطاء مكانة مهمة لتدريب من أجل تحسين مساوئ الافراد من ناحية المهنية.¹

وعليه يمكن القول أن الحضارة المصرية كان لها دورا كبيرا في ظهور العمليات الإدارية والتنظيمية المعروفة في وقت الحالي التي تطورت وأصبحت حكرا إداريا أسهم في ظهور العديد من النظريات التنظيمية المعاصرة.²

1-2 البيروقراطية في الحضارة اليونانية والرومانية:

كان اليونانيون يتبعون طريقة القرعة لاختيار الموظفين فحسب رأيهم فإنها طريقة عادلة وفي ذلك إشارة وتأكيد على أهمية اختيار الفرد وظيفة معينة تتناسب مع قدراته ومواهبه، وذلك لضمان أنه يستطيع القيام بأعباء تلك الوظيفة.³

وقد قرر افلاطون أن الهدف من الحياة الخبرة هو العدالة ومن تم نوعين على الدولة هذا النظام لكي يثبت أو كان العدالة ولن يتم ذلك الا حينما يمارس كل شخص وظيفته التي تناسب قدراته وامكانياته.

أما لدى الرومان فكان تعيين كل موظف يتبع بقرار امبراطوري حيث يأخذ رأي إدارة التي سيلتحق بها الموظف وخدمات سعت الإمبراطورية أصبح كل أمير يختار بنفسه من يثق فيهم لمساعدته في الإدارة.⁴

¹اندرية ايماز، موسوعة تاريخ الحضارات العام ترجمة. فريد داغر فؤاد أبو ربحان، دار عويدات للنشر والطباعة المجلة الاول ب. ط، 2003، ص56.

²كمال حمدي ابو الخير، اصول الادارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة ب. طبعة 1974 ص 27

³د. عمار بوحوش، اتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر، الجزائر ط8، 2008، ص202.

⁴عادل حسين مصطفى وغيرهم، الإدارة العامة، دار النهضة بيروت ب.ط، ص ص 76-77.

1-3 البيروقراطية عند الصين القدماء:

ويعتقد فيبر أن بعض انواع التنظيم البيروقراطي قد نشأت وتطورت في الحضارات التقليدية القديمة والمسؤول البيروقراطي في الصين القديمة هو الذي كان يتولى مسؤولية إدارة شؤون الحكومة، غير أن البيروقراطية لم تتطور وتكتمل الا في العصور الحديثة باعتبارها المحور الرئيسي لـ "ترشيده" و"عقلنة" المجتمع.

وترك هذا الترشيح وتلك العقلنة اثارهما في جميع جوانب الحياة بما فيها العلوم والتربية والحكم وبدلا من أن يعتمد الناس على المعتقدات والعادات التقليدية التي دربوا عليها. فقد بدأ الناس في العصور الحديثة يتخذون قرارات عقلانية تستهدف تحقيق أهداف واعراض واضحة وراحوا يختارون السبيل الأكثر كفاءة للوصول إلى نتائج محددة لأنشطتهم.¹

1-4 البيروقراطية عند العرب:

لقد كان للعرب دواوين رسمية تحفظ سجلاتهم كديوان الخراج وهو أن الرسائل وغيرها من الدواوين وقد كان وتحفظ فيها الوثائق الرسمية.²

وفي سنة 300 ميلاد وضع العرابي قائمة الشهيرة حول خصائص القائد النتائج في كتابه الذي يحمل العنوان "آراء المدينة الفاضلة" الذي ذكر فيه أن الدولة المثالية يجب أن يندرج الحكام بحيث يأترون جميعا بأوامر الوالي أو الأمير في قمة الهرم، كما ينبغي أن يتحلى هذا الأمير والرئيس بخصال معينة كالذكاء العظيم والذاكرة الواعية، اللياقة، الحزم، الصدق حب العدل والإقبال على العمل.³

¹ انتوني عيبنز، علم الاتساع، الطبعة الرابعة، ترجمة فاير الصايغ، دار النشر، مركز دراسات أبو جدة، بيروت، 2005 ص 409.

² بدر الزايعي، الاسلام في حضارته ونظمه الإدارية والسياسية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والفنية، دار الفجر المعاصر، بيروت 1997 ص 131 مرجع سابق

³ جورج كلودس، تاريخ الفكر الاداري، ترجمة احمد حمودة، مكتبة الوعي العربي لبنان، ب. ط 1972 ص 22.

كما نجد البارودي ايضا الذي ترك فكرا إداريا سياسية لا غنى الدارسين والعلماء عنه دون أن ننسى ما تركه الرسول عليه الصلاة والسلام والحلفاء من بعده من مبادئ لتنظيم شؤون العامة فيما يضمن لهم حقهم وفي المقابل يؤدي ما عليهم من أعمال على أحسن وجه.¹

وبالرجوع الى السياق التاريخي والاحوال التي نشأت فيها البيروقراطية فلقد كان لظهور الثورة الصناعية التي بدأت في منتصف القرن الثامن عشر ايدانا ببداية حضارة صناعية جديدة، ساهمت في إضاءة العديد من ؟؟؟؟ والتطورات كان من أهمها زيادة حجم البضائع والتوسيع في استخدام الآلات وكثافة الانتاجية، وهذا ما أثر بدوره على التشكيل العام للمجتمع الانساني وتحوله من مجتمع زراعي الى مجتمع صناعي اهتم بالبحث عن أفضل الطرق الإدارة العمل والتنظيمات بطرق اكثر فعالية، حيث بدأت منظمات الأعمال تتخذ مكانتها من خلال سيطرتها على المجتمع واتجاهها نحو التنافسي والبحث عن الربح واحتلال مكانة متميزة في السوق.²

02-المطلب الثاني: عناصر وخصائص التنظيم البيروقراطي:

في الواقع لا يوجد نقطة محددة يستطيع النظام البسيط أن يتحول عندها الى نظام بيروقراطي معقد إذ أن ذلك شيء نسبي الا أن فيبر حدد لنا عدة صفات او خصائص جوهرية البيروقراطية على النحو التالي:

1. تقييم وتوسيع نشاطات التنظيم على الاوضاع المختلفة فيه في ضوء القواعد أو القوانين التنظيمية أو التنظيمات الادارية بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.

¹انور الراجعي، مرجع نفسه ص 133

²عقانت أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة (ثورة للاعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين) ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، ص 20.

2. يحصل الموظف في المنظمة البيروقراطية على مميزات هي: التوظيف الثابت والراتب التقاعدي وعليه مقابل ذلك يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية ويخلص لوظيفته باعتبارها مهنة أي أن يحترف الوظيفة.
3. تكسب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب والترقية شرط حصول الموظف على المهارات اللازمة والتي يتم قياسها من خلال اختبارات وكذلك عدد سنوات الخدمة المحددة¹.
4. يعين في الوظيفة من هو أكثر جدارة لشغلها أي من يمتلك المؤهلات والتخصص المناسب لأداء واجبات الوظيفة وتحمل مسؤوليتها ويتم التحقق من ذلك من خلال اختبارات التعيين ولا يجوز توظيف اشخاص مقابل خدمة او منافع شخصية.
5. استناد تركيب المنظمة الى أساس التدرج الهرمي واعتماد التقييم الاداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم حيث تشرف المستويات الادارية الاعلى على المستويات الادارية نى منها في التنظيم وفق التسلسل الهرمي المنظمة وبصورة ثابتة ومحددة².
6. الالتحاق بالتنظيم يكون بناء على معايير موضوعية مثل الامتحانات أو الشهادات العلمية ولا يخضع هذا الالتحاق بالاعتبارات الاسرية أو القرابة أو العادات والتقاليد وهذه الموضوعية هي الاختيار والتعيين تعمل على ضمان التجانس بين العالمين والمستوى الثقافي والعلمي. مما تقدم يتضح أن خصائص البيروقراطية تدعو الى الانضباط في العمل وتحديد اسس وواضحة مسندة الى القوانين والتعليمات بالشكل الذي يتيح للمدربين الاشراف على مرؤوسيههم بطريقة كفوءة مقابل ذلك يمكن للأخرين من العمل وفق علاقات رسمية ثابتة¹.

¹- حامد السوادي عطية، العمليات الادارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دون دار نشر، دون سنة، ص 20

²- خليل محمد حسن الشماغ، نظريات المنظمة، دار المسيرة للتوزيع، عمان، 2014، ص16.

ان نجاح تطبيق البيروقراطية في كل منظمة وفي أي موقع اداري وان كانت للأنسب تتفاوت تبعا لطبيعة عمل المنظمة ومؤهلات الافراد العاملين فيها، حيث تحتاج المنظمات العسكرية مثلا لبيروقراطية عالية فيما تحتاج منظمات اخرى أي بيروقراطية اقل كالتعليم والتي تتطلب المرونة وانخفاض اشدة الاجراءات.

3-المطلب الثالث: البيروقراطية وجوانبها الايجابية:

يمكن ايجاز بعض الجوانب الايجابية للبيروقراطية فيما يلي:

- يعد هذا النموذج بالنسبة لماكس فيبر نموذجا مثاليا ويصلح لكل أنواع المنظمات، واما اول ميزة ايجابية يمكن تسجيلها لهذا الانموذج في كونه يمثل الانموذج البديل الرفض للممارسة الجدارية في ظل النظام الاقطاعي والنظام الاستبدادي اذ انه يدعو الى الشرعية والعقلانية والوضوحية لمنع التأثيرات والولاءات الشخصية ومنع احتكار السلطة والاستغلال من قبل اصحاب النفوذ لأغراضهم الشخصية².
- وضوح المسؤولية التي تقع على عاتق كل عامل.
- الاجراءات البيروقراطية تضع الجدل وتعتبر وسيلة تدعيم الملكية العامة وحسن ادارة الاعمال.
- وثوق الفرد الكامل في الاعمال يقوم بها وقهم العلاقات المتبادلة بين الاهداف وطرق الوصول اليها³.
- السرعة في اتخاذ القرارات نتيجة مركزية السلطة.
- اتقان العمل نتيجة التدقيق وتفاصيل العمل الموضوعية وتخفيض التكاليف الانسانية والاقتصادية للعمل.

¹- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008، ص65

²- م م عبد الستار ابراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي ازاء الفكر الاداري المعاصر، مجلة جامعة الانبار، العدد الثاني، 2008، ص 8.

³- فؤاد بسيوني متولي، التربية ومشكلة التنمية والبيروقراطية، مركز الاسكندرية للكتاب، دون ذكر سنة، ص 59.

- الدقة والسرعة اضافة الى المعرفة الكاملة بالمستندات والاستمرارية في العمل، الوضوح، الوحدة والخضوع الكامل للرؤساء كذلك تخفيض التكلفة الانسانية والاقتصادية للعمل وتخفيض الاحتكاك بين العمال¹.
- كما يضيف بعض الباحثين أن قدرة البيروقراطية على التخلص من ادميتها أي استبعاد الحب والكرهية وجميع العناصر الشخصية والانفعالية وغير المنطقية التي يتعذر حسابها بدقة، تعتبر السمة الخاصة المميزة للبيروقراطية ، فكما أصبحت الثقافة الحديثة متخصصة ومعقدة كلما تطلب جهاز خارجي غير موضوعيا يتصرف بطريقة غير شخصية وذلك بدلا من سيره في الهياكل الاجتماعية القديمة ومآثره بميوله الانفعالية وتفضلهم على الاخرين بمنحهم المزايا ولذلك فالبيروقراطية تعطينا التصرفات والسلوك التي يتطلبها الجهاز الخارجي للثقافة في احسن شكل لكونها تبنى على اسس وتشريعات قانونية².
- عدم وجود تغييرات هرمية في التنظيم البيروقراطي نظرا لما يتمتع به من استقرار واستمرارية وذلك مهما حدث من تغييرات في نظام الدولة أو الفكر السياسي.
- عدم خضوع المركزية الوظيفية ومتعاملها في التنظيم الاداري البيروقراطي للضغوط السياسية وأطماع السياسيين وطموحاتهم نظرا للشك، هذا التنظيم بالقوانين واللوائح والقواعد والانظمة.
- العمل على حماية الموظفين العاملين في المؤسسات والتنظيمات الحكومية عند الضغط عليهم من قبل القيادة السياسية.

¹- عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مواضيع ونماذج ونظريات، جامعة قارينوس، 1995، ص73.

²- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والادارة بالمكتب الحربي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص92-93.

- صفات التسلسل الهرمي النامي والاستمرارية والاستقرار والدقة جعلت تنظيم يتقدم على معادات من التنظيمات الادارية¹.

4-المطلب الرابع: البيروقراطية وافرازاتها السلبية:

- تتمثل سلبيات النظام البيروقراطي فيما يلي:
- تجميع الوسائل عبارة عن غايات.
- التمسك الوظيفي بالتظاهر والرموز.
- المعاملات والتزمت في في تطبيق القواعد والإجراءات وغيرها من المشاكل².
- تزايد الصراع الوظيفي فيما بين الادارات والافراد لانعدام روح الجماعة والفريق.
- تبسيط اجراءات العمل الى اقصى حد ممكن يقلل من ابداعية وابتكار الفنيين والمتخصصين وسرعان ما يلاحظ أن الافراد يصيبهم الشعور بالملل الوظيفي والاحباط مما يزيد من نسبة عدم الاستقرار الوظيفي³.
- بالإضافة الى ما سبق في الشعور بالاغتراب برغم من اهمية التخصص الدقيق الا أن المبالغة في تطبيق هذا المبدأ يخلق شعور بالاغتراب بين العاملين.
- كما يرى بعض أن الاتجاه الى التأكيد على حقوق الموظف وتعويضات وتمضية ضد الاجراءات التعسفية قد يؤدي الى نوع من اللامبالاة عند بعض من الموظفين مما يجعلهم يسيؤون التعامل من العملاء⁴.

¹- بدر فاطمة، اساسيات الادارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2008، ص 14.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

²- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، الجامعة الاردنية، عمان، ط 1972، ص 33.

³- سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية، اطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، 2011، ص 53.

⁴- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الاردن، ط 2 2006، ص 281.

- يتعامل هذا النموذج بطريقة ميكانيكية من خلال التحديد المسبق والرسمي الغير مرن سلوكيات الافراد العاملين بعض اهمال العلاقات الانسانية والاجتماعية والدوافع النفسية¹.
- الاتصال بين السلطة المركزية والمستويات المختلفة يكون باتجاه الاسفل وهذا مكا يؤدي الى عدم التعامل مع الافكار التي تتعارض مع اراءه وافكاره.

5-المطلب الخامس: البيروقراطية في العالم الثالث وعوامل فشلها:

من الواضح أن تجربة الغرب مع البيروقراطية لا تنطبق على افكار العالم الثالث التي لا تزال في مرحلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وتلوح في هذه التجربة خاصيتان رئيسيتان هما²:

1. طول المدة التي مرت عليها التجربة في اوروبا والتي تقدر بعدة قرون بعكس زمنها القصير في الاقطار النامية والتي بدأ مع استقلالها السياسي عن الاستعمار.
 2. الدور الرئيسي للمؤسسات القانونية في دفع عملية تحرير خدمة الحكومة من الروابط القرايبية والشخصية والمصالح الخاصة المتصلة بها.
- ومع أهمية هاتين السمتين كما ثبت من مسيرة التطور الاداري الغربي الا انها نادر ما تظهر في الواقع البيروقراطي في مجتمعات العالم الثالث.
- ورغم اختلاف هذه المجتمعات في الكثير من جوانب حياتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الا أنها تشترك في بعض المالح الاساسية المتصلة بسيرتها الادارية وهي:
- اعتمادها على الحكومة في ميثال التشغيل مما يؤدي الى اشباع احجام الكوادر وتسبب التضخم العددي الذي يرهق كامل الدولة.

¹- مفتاح حرشاو، مرجع سابق، ص 20،35.

²- د. قيس النوري، السلوك الاداري وخلفياته الاجتماعية، دار مكتبة الكندي، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص166،167.

- ضعف الاسس التنموية المطلوبة للحد من تضخم الكوادر الرسمية مما ادى الى اضعاف مستوى الاداء الوظيفي في الكثير من المؤسسات الحكومية.
- الظروف في المجتمعات النامية بما تحويه من خصوصيات وتعقيدات غير مسبوقة في تاريخ التطور الاداري الأوروبي تتوجب بحوثا متخصصة ومركزة تناسب واقعها بدون محاكاة تجارب الغرب، فكثيرا من النماذج البيروقراطية لا تصل اساسا لحفظ التطور الاداري في المجتمعات النامية.
- ولكون الطابع الاساسي للأجهزة البيروقراطية في المجتمعات النامية وجدت كأجهزة تنفيذية مكملة وتابعة للإدارة الاستعمارية وباستمرار توجدها بعد الحصول الاستقلال السياسي بحيث لم يطرأ عليها اي تغير جذري ما عدا بعض الاجراءات الشكلية ويرجع بعض المتخصصين بقضايا التنمية السياسية والادارية تعتبر عملية التغيير والتطور السياسي والاداري في المجتمعات النامية والتي ترتبط بالتدخل السياسي والاداري ولقد لخصها الأستاذ: فيريل هيدي في ما يلي¹ :
- أن الادارة العامة في ادارة مقلدة أكثر منها اصلية لأنها نابعة من واقعها وبينها.
- التناقض الكبير بين الواقع الحقيقي والواقع الرسمي.
- اهمال الاساليب العلمية وغياب التخطيط والتنظيم الجيد والتدريب على الكفؤ سببه تعمق القيادة الادارية الغير قادرة والغير مؤهلة وذلك لانشغالها بالمشاكل اليومية الروتينية وبعدها عن الاهداف والسياسات العامة².

¹- بومدين طاشمة، استراتيجية التنمية السياسية، دراسة لمتغير البيروقراطية في الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 66، 65.

²- بومدين طاشمة، التوسع البيروقراطي العلاقة النسبية في عملية التنمية في الوطن العربي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، دفاتر السياسة والقانون، العدد السابع، 2012، ص 8.

- الاسراف والتبذير وزيادة التكاليف الاقتصادية مع قلة الانتاجية وقد صاحب ذلك الاهتمام بالمظهر دون الجوهر وتغلب العناصر الذاتية في الاداء الاداري الناتج عن الروابط والالتزامات العائلية التي تعد أكثر اتساعا في الدول النامية.

6-المطلب السادس: البيروقراطية في الجزائر:

يرجع ظهور البيروقراطية في الادارة الجزائرية الى ثلاثة اسباب تاريخية واقتصادية وسياسية مع الاشارة الى ان هذا التقسيم عملي بحيث من الصعب ان تفصل بين هذه الاسباب ابتداء من العهد العثماني ثم العهد الاستعماري الى مرحلة ما بعد الاستقلال.

ولعل من بين اهم الأسباب التي ادت الى ظهور النظام البيروقراطي في الجزائر الاحتلال الفرنسي للجزائر سنة 1830 فقد ظهرت الادارة الاستعمارية مع بداية الاستعمار وكانت ذات سمة عسكرية ونزعة مركزية التي تمتلك في قبضة السلطات العسكرية على الاجهزة الادارية وتوجيه هذه الاجهزة في المساوات التي تخدم المستعمر الفرنسي كما عمدت تلك السلطات الى نشر سياسة التجهيل والتحفيز¹.

كما يمكن أن نلخص الاثار البليغة التي خلفتها فرنسا على المنظمة الادارية حيث ان ادراك المحتل انه لا بد من القضاء البنية التقليدية وفسخ الصبغة القبلية على الهيئات والمؤسسات والعلاقات القائمة في الجزائر، حيث استبدلت القبيلة بالدوار والدوار بالبلدية وهو الامر الذي يعبر عن سيرورة الاستعمار لما لحق بالمجتمع الجزائري من تفكك اجتماعي واقتصادي وثقافي، وازاء هذه الظاهرة لم تتوان السلطات الاستعمارية في الابقاء على الهياكل والمؤسسات التي كانت قائمة زمن العثمانيين والامير عبد القادر ما دامت تخدم غايتها وتساهم في تحقيق اهدافها ولتحقيق ذلك فقد وضفت هياكل ومؤسسات استثنائية خاصة بالجزائر المحتلة والجزائريون القهر والمراقبة والاستغلال فلقد لعبت

¹ علي صعيدات، بيروقراطية الادارة الجزائرية الشركة الوطنية، للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص61.

المكاتب الحربية دورا فعالا واكيدا في ترويض مختلف شرائح المجتمع الجزائري وحملها بكل الوسائل في تقيل الاستعمار الفرنسي والتعامل معه.

ولقد وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال ازمة متعددة الابعاد ففي مجالها السياسي مدى الصراع حول الصراع حول السلطة وفي المجال الاداري فكل الهياكل والتنظيمات الادارية والمركزية والمحلية قد افرجت من العنصر الاوروبي والى جانب ذلك وجود جهاز اقتصادي ضعيف البنية الهيكلية.

ولعل من بين العوامل التي ساهمت في تأزم علاقة المواطن مع الادارة ونشوء ظاهرة البيروقراطية الهجينة في الجزائر نذكر منها:

- نقص التأطير وعدم العناية بفكرة التكوين.
- ثبوت في انماط التسيير وبقاء ظاهرة الروتين.
- الحالة الاجتماعية للمواطن وثبوت الاجر¹.

المبحث لثاني: نظريات البيروقراطية:

هناك العديد من النظريات اختلافا بحوثها في طرحهم نماذج البيروقراطية متباينة حسب كل حسب اهميته:

1-المطلب الأول: نظرية كارل ماركس:

برغم من ان مفهوم التنظيم البيروقراطي لم يحتل مكانة اساسية في فكر ماركس الا وجهات نظر حاسمة خاصة إذا ما امعنا النظر في الجدل المبكر، الذي اثير حول هذا الموضوع فعلى الرغم من أن ماكس فيبر وروبرت ميشيلز كانا من ابرز ناقديه الا انهما تأثرو بفكره الى حد بعيد.

¹ - قاسم ميلود، علاقة الادارة والمواطن في الجزائر الازمة وتساؤلات الاصلاح، كلية قاصدي مرباح، الدفاتر السياسية والقانونية العدد 5، 2011، ص74،75.

والمؤكد أن ماركس قد أوضح تصوره للتنظيم البيروقراطي من خلال دراسته ونقده الفلسفة هيقل عن الدولة، تلك الفلسفة التي تنظر الى الادارة العامة بوصفها حلقة وصل تربط بين الدولة والمجتمع المدني حيث من طبيعتها الواقعية والتنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة من النصوص القانونية واللوائح الادارية وإذا كانت التنظيمات عند هيقل تتخذ شكلها من التعارض بين المصالح الخاصة التي تعبر عنها الجماعات والمصالح العامة التي تعبر عنها الدولة¹.

ولقد احتل مفهوم الاغتراب مكانة مهمة في فكر ماركس، حيث أن الاغتراب تشير الى كافة الظروف والعمليات والاضاع التي تجعل البشر يتعدون عن حياة البساطة الاولية ومع انهم سيستطيعون السيطرة على الطبيعة من خلال نمو قوى الانتاج، وتطور الوسائل التكنولوجية الا أن ذلك لن يعود عليهم بمنافع طيبة لنهم لم يعودوا قادرين على التحرك في بيئتهم الطبيعية بعد خلقوا حدودا بينهم وبين هذه البيئة تمثلت في الانظمة التي استخدموها تمثلت في حياتهم الحضارية فبمقدورها ان تساعدهم هذه الادوات في السيطرة على الطبيعة بقدر ما تبعدهم عنها، كما ان تقييم العمل يؤدي الى اغتراب العامل عن ادواته وذلك عندما تسيطر طبقة معينة على وسائل الانتاج الاساسية، وتستحوذ على فائض الانتاج ويمثل النظام الرأسمالي ذروة الاغتراب، اذ من بعد ما كان العامل سيدا لأدواته والمادة التي يستخدمها احلت المصانع الحديثة التشغيل الالي محل مهارة العامل الحرفي وذكائه فانخرط العامل في اعمال روتينية مملة وادى ذلك الى احساسه بفقدان القوة ولقد ترتب على ازدياد تقسيم العمل في المصانع تبسيط الاعمال وتقليل مسؤولية العامل نتيجة التنظيمات الادارية والهندسية وادوات العلاقة والتجزأة بين العامل والعمل الى تجريده من الاحساس وكل هذا الفقدان للغاية مظهرا اخر من مظاهر الاغتراب².

¹ - د. السيد الحسين، النظريات الاجتماعية ودراسة التنظيم، الطبعة الخامسة عشر، دار المعارف، كورنيش النيل، القاهرة 1980، ص40.

² - صباح سبيع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الادارية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006، ص21.

ويجد انصار التحليل الماركسي أن الثورة البروليتاريا والقضاء على المجتمع الطبقي وتلاشي الدولة وتنظيماتها المختلفة واحلال الملكية العامة مكان الملكية الخاصة والدعوة الى الحرية الفردية المستندة الى ادارة ديموقراطية قائمة على الملكية العامة لوسائل الانتاج، كل ذلك من شأنه أن يساهم في القضاء على مشكلة اغتراب العمال ويسهم في تحقيق توحدهم وتنظيماتهم الجماعية فيون من السهل على كل فرد أن يقوم بدور الرئيس والمرؤوس وبذلك تزول الدولة ويصبح العامل بعد ذلك مواطناً يتمتع بالديموقراطية الحقيقية، ينتخب وينتخب يدير ويدار¹.

2-المطلب الثاني: نظرية ماكس فيبر:

ينطلق ماكس فيبر في معالجة التنظيمات الاجتماعية من مسألة البيروقراطية التي تعد بالنسبة اليه العمود الفقري لكل تنظيم اجتماعي، فالبيروقراطية عند فيبر جاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظام والسلطة والاشراف خلال عضو في التنظيم عمله المناسب بكفاءته ومركزه المستمد من خبرته، ويعتقد فيبر أنه في حال تطبيق البيروقراطية ضمن التنظيمات الاجتماعية غان ذلك يؤدي الى رفع مستويات الاداء والانتاجية في تلك التنظيمات².

ولقد ربط ماكس فيبر الرأسمالية كشكل متميز في المجتمع بتطور البيروقراطية، ففكرة فيبر القائلة بأن المجتمع الاشتراكي يمكن أن يطور نظام ديموقراطي أكثر مما هو الحال في الديموقراطية الليبرالية الرأسمالية، وذب فيبر الى ان القول ان الديموقراطية تعمل بطبيعتها على تركز القوة على ايدي اقلية هم اولئك الذين يتربعون على قمة التنظيم واعتبر ماكس فيبر تجربة جماهير المكان في

¹ علي عبيدة، محاولة في الاتجاهات السوسولوجية التنظيمية، النظرية الكلاسيكية لتنظيم كارل ماركس، مجلة دراسات في علم اجتماع التنظيم، مجلد 1، العدد 13، 2019، ص 55.

² حسن صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض وتقويم، مجلة العلوم السياسية والاجتماعية، العدد الثالث-الرابع، دمشق، 2011، ص 331

المجتمع الرأسمالي من وسائل الانتاج هو اساس الهيمنة الطبقية الاستغلالية كما أنها الطابع المحدد للبيروقراطية البرجوازية.

كما تناول ماكس فيبر أثر النشاطات الاقتصادية في تشكيل البناء الاجتماعي وحاول جاهدا ان يقدم تحليلا سوسيولوجيا لأثر النشاط الاقتصادي في تكوين الطبقات الاجتماعية وبنائها وتشكيلها، كما عمل على تحديد مدى التباين الذي يصاحب النظم والافاق في ضوء وظيفة الأنشطة الاقتصادية وذلك من اجل الكشف عن ضعف النظرية الاقتصادية (وخاصة الماركسية) وتصورها في فهم الآثار والمتغيرات التي تحدثها الانساق الاجتماعية¹.

1-2 النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر:

وضع فيبر ما يسمى بالنموذج أو الشكل المثالي أو الخالص للتنظيم البيروقراطي وهو عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة وبعد ان نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية، وقد كان الهدف من تكوين هذا النموذج المثالي أن نقارن به الافعال او المواقف الواقعية التي نقوم بدراستها². وينطلق النموذج المثالي لماكس فيبر من مفهوم السلطة والشرعية فقسم السلطة الى ثلاث انماط اساسية ويستند كل منها الى اسس معينة:

(1) السلطة الكاريزمية: وهي المستندة الى الالهام والتي تنسب وجودها الى وجود قائد ملهم وله

خصائص مميزة بمقتضاها يضحى قائدا او زعيما.

(2) السلطة التقليدية: وهي التي تستند الى قدسية التقاليد والايمان بخلود الماضي وبمقتضاها

ينظر الناس الى النظام الاجتماعي القائم بوصفه مقدس وخالد او غير قابل للانتهاك.

¹ - أحمد الاصفر واديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منورات جامعة دمشق، كلية الادب والعلوم الانسانية، 2002، ص99.

² - طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار عربية الطبعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 39.

3) السلطة القانونية: وهي السلطة التي تستند الى الايمان بسيادة القانون والتي تفرض وجود

مجموعة رسمية من المعايير المستقرة نسبيا والتي تسعى الى تطوير السلوك¹.

ويوضح هذا النموذج أن البيروقراطية هي نمط معين لتنظيم الهيكل الاداري وذلك انها تهدف الى رفع الكفاءة الادارية من خلال مجموعة من الخصائص، كما ان فيبر يؤكد على حتمية تقييم نشاط المؤسسة من خلال التركيز على التحديد الدقيق للسلطة والمسؤوليات وتقنين الاجراءات وخطوات العمل، والاحتكام الى معايير واسس واضحة في الترقية مما يؤدي الى تماسك والتزام الافراد وتنظيمها.

2-2 أهم الانتقادات التي وجهت الى النظرية البيروقراطية:

تعرضت النظرية الى العديد من الانتقادات ويمكن ابراز اهمها كما يلي:

1. اهمال واغفال الطبيعة البشرية والاجتماعية للفرد ومعاملته على انه آلة وهو الامر الذي

ينعكس على انخفاض كفاءة الافراد بدلا من ارتفاعها ومثال عن ذلك الاقدمية في الترقية.

2. التركيز على مبدأ الرقابة والاشراف مما يؤدي الى زيادة احتمالية الانحراف على القواعد

والتعليمات وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والاشراف مما ينجم عنه نقص الكفاءة وتشمل

الكلفة العليا وهو الوقت في التركيز على انشاء السلطة الرقابية².

3. يفترض من التنظيم البيروقراطي عدم التأثير على السلطة اي ان المنظمة تعين في بيئة

جامدة وهذه الفرضية غير صحيحة لان البيئة المحيطة بالمنظمة تتغير بصورة مستمرة.

¹ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الاولى، مكتبة الانجلو المصرية، 1994، ص 149

² نور الدين تاوريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 5005-2006، ص 83.

4. التنظيم الرسمي في نظام فيبر هو التنظيم الشرعي الوحيد وليس هناك تأثير للتنظيم غير الرسمي متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو في التنظيم وتلعب دورا هاما في تحديد واداء الوظائف.

5. لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية والذاتية فحسب انما لمحيط المنظمة دور اساسي في هذا الخصوص اي ان البيروقراطية تتناول المنظمة على انها نظام مغلق وليس مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

6. التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها "فيبر" مثل التدرج الهرمي وسلطة الادارة بين الخبرات والتدريب كأساس للاختيار المهني.

7. ومن مساوئ البيروقراطية على الناحية الادارية هي القيود الموضوعة على عاتق الموظفين لأداء مهامهم الوظيفية، حيث أن الجميع يعملون في مواجهة السلطة المطلقة لاتخاذ القرارات بغض النظر على المحافظة على العملاء.

8. الصعوبات التي يجدها الرؤساء البيروقراطيين في تنفيذ اهدافهم وفرض قيمهم على المستويات الدنيا ولاسيما في الحالات التي تكون فيها تلك المستويات متمثلة في الموظفين الفنيين والتقنيين.¹

ركز روبرت ميشيلز توجهه حول العمليات السياسية داخل التنظيمات الكبرى محاولا بذلك اعادة بناء منهج كارل ماركس من جديد لكن بأكثر شمولية ذلك أن النظرة المكتملة للأشياء تنتج عن

¹ - م م عصام محمد رضا - رضا علي كاظم حسين، العلاقة بين المعلوماتية والبيروقراطية التنظيمية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، 2009، ص 280، 281.

فعل قوي متحدد ذات طبيعة متباينة فلا شك أن النمو الاقتصادي عمل رئيسي في التغيير الاجتماعي لكن ما اغفله ماركس أمر بالغ الصعوبة¹.

3-المطلب الثالث: نظرية روبرت ميشيلز:

لقد أوضح ميشيلز أن الديمقراطية الحقيقية عبء عن التحقيق في التنظيمات الكبيرة الحجم خاصة اذا كانت هذه الديمقراطية تعني مشاركة كل اعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق بإصدار القرارات مشاركة لهؤلاء الاعضاء مستحيلة لان كثيرا منهم ينتمون الى طبقة العمال وصغار الموظفين فضلا على أن كثيرا من مشكلات التنظيم تنطوي على تعقيد يفرض ضرورة وجود معرفة متخصصة وتدريب فني لا يتوفر في هؤلاء العمال والموظفين، ويقابل ذلك موقف قادة الموظفين الذين يتحكمون في قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة مما يدعم في النهاية اوضاعهم ويزيدها رسوخا واستقرارا وما يلبث هؤلاء القادة أن يتعين من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة ومهارات سياسية تبدهم بالتدرج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم وتشجيعهم على السعي لتحقيق مصالحهم واهدافهم الخاصة.

لقد ركز ميشيلز في تحليلاته حلو الاوليغاركية في التنظيمات والتي تعكس سلسلة من الافكار الرئيسية وهي:

- 1- ليس من الممكن في التنظيمات الكبرى ان تتيح الفرصة لجميع الاعضاء المشاركة على قدم المساوات في عملية المشاركة واتخاذ القرارات.
- 2- يوجد دائما لتقييم اعمال التنظيم ليكونوا اقلية حاكمة واغلبية محكومة.

¹ - حسان الجبلافي، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2008، ص33

3- يوجد نوع من الاحتياج السيكولوجي من قبل الاعضاء الخاضعين للتنظيم الا وهي ضرورة وجود القادة وهذا ما يسمى بالاتجاه نحو الاوليجاركية والتي يزيد من الطلب عليها هو عدم غالبية التنظيم من ادارة شؤون تنظيماتهم الا عن طريق هؤلاء القادة¹.

ويعرض ميشيلز لتحليل الوسائل التي يحاول القادة اتباعها من اجل ابتكار مزيد من القوة وذلك مستمد من مظاهر التسلسل الاداري في البناءات البيروقراطية والعمل على استخدام شبكة اتصال من اجل تثبيت مراكزهم من على حساب الغالبية والمصالح العامة للتنظيم، كما ان ممارسة القادة لمناهج ومفاهيم تجعلهم يكسوه الخبرة بالتدرج، والمهارة السياسية المتخصصة، تلك الوسائل التي تجعل من الصعب تغييرهم او تعديلهم.

4-المطلب الرابع : نظرية الفن جولندر:

حاول "الفن جولندر" صياغة إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات، مستعينا ببعض الأفكار التي تضمنها إطار "ميرتون" و"سلزنيك"، ولقد عرض جولندر إطاره هذا في مؤلفه الشهير "أنماط البيروقراطية في الصناعة"، وقد اهتم بتوضيح النتائج المترتبة عن تطبيق القواعد البيروقراطية كوسيلة لضبط التنظيم، كما اهتم بتوضيح "كيف أن وسائل الضبط التي تفرض لكي يتحقق التوازن بين الأنساق الفرعية في التنظيم يمكن أن تؤدي في نفس الوقت إلى إحداث اضطراب في توازن النسق الكبير².

وقد انطلق في تحليله من التركيز على حاجة التنظيم البيروقراطي للرقابة والاستجابة لذلك من خلال وجود القواعد والقوانين العامة وقد أكد على الطبيعة غير الشخصية للقواعد التي من شأنها ان

¹ - عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، الاسكندرية، 1987، ص 199، 200.

² - بوعكاز فريد، الاشراف والرضى الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شاهدة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 66.

تقلل من وضوح علاقات القوة داخل المجموعة التنظيمية وتقلل من القوة في قدرات المستويات المختلفة نظرا لخضوع الجميع لنفس القواعد.

كما ان نظرية جولددر البيروقراطية تقوم على عدة فروض منها:

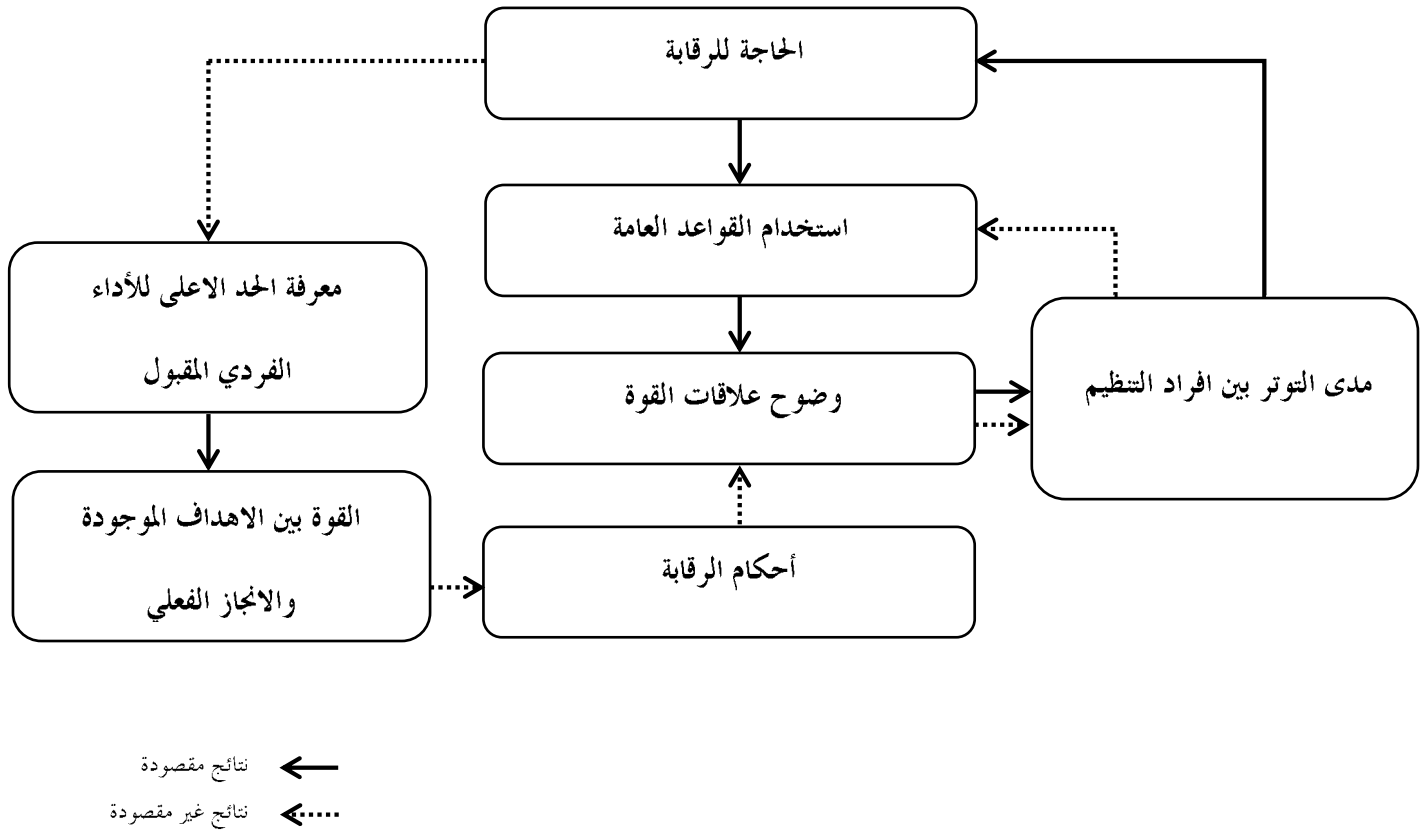
- رغبة الإدارة العليا في احكام الرقابة على اعمال وسلوك التنظيم من خلال تطبيق قواعد واجراءات عامة.

- الميل المقبل للسلطة ونفوذ المشرفين بحكم مراكزهم مع وظيفة اعمالهم وبالتالي تقليل من حدة التوتر والصراع.

ومنه نستنتج أن نموذج جولددر في البيروقراطية بين النتائج السلبية الاعتماد المتشددة على اللوائح والقواعد ولكنه يعجز عن تقدير مساهمة المدخلات السلوكية وأثرها في النتائج غير الوظيفية للتنظيم البيروقراطي ويقتصر النموذج بالإشارة الى نتائج قبول الحد الأدنى وزيادة التوتر بين افراد المجموعات نتيجة للإشراف والرقابة المباشرة¹.

¹- مرجع سابق رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والاعمال، ص55،54

4-1 نموذج الفن جولندر للبيروقراطية:



الشكل 01: نموذج الفن جولندر للبيروقراطية

5-المطلب الخامس: نظرية ميشال كروزيه:

انطلق كروزيه في نظريته التحليل الاستراتيجي من محاولة تطوير التحليل المتعلق بالظاهرة البيروقراطية وقد قدم كروزيه من قبل ذلك انتقادات المجموعة من النظريات خاصة منه الكلاسيكية وحسب كروزيه فأن الانسان في التنظيم لا يمكن اعتباره كيد عاملة كما تصورته النظريات الكلاسيكية، فهي تعقل فكرة ان الانسان عقلا يفكر به وله الحرية فهو عبارة عن فعل مستقل قادر على

حساب التحكم والتسيير كما انه قادر على التأقلم والابتكار في ظل الظروف السائدة وحركية باقي الشركاء¹.

كما تعتمد هذه النظرية على البيانات الواقعية ودراسة ميدانية عن طبيعة العمل وترتيب القوة العاملة والحالة الانتاجية والروح المعنوية للعاملين بهدف الوصول الى الصورة العامة للطبيعية البيروقراطية واثارها وربط مشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي والحضاري للمجتمع وقد اعتبر ان البيروقراطية حلقة جهنمية تقوم من العناصر التالية:

- القواعد التفصيلية التي تحدد الوظائف التي تحدد وظائف كل فرد في التنظيم التي توضع دون اي اعتبار للعامل الشخصي.

- انعزال فئات العاملين المختلفة وخضوع الفرد لضغط الجماعة.

- تركيز سلطة اتخاذ القرارات في ايدي الافراد الذين يبعدون بحكم مناصبهم عن الميدان الحقيقي للعمل².

كما تتميز نظرية كروزي بتحليل هائل للأشغال البيروقراطي ورغبة اعضاء الجهاز البيروقراطي بمحاكاة الجماعات المهنية والاحزاب السياسية ورجال الذين يتسقون مع كبار الموظفين في الدولة ويتوسطون لدى رؤساء البيروقراطية لمنحهم مكافآت وترقيات والانتقال الى مناصب رفيعة ولهذا فالبيروقراطيون لا يشغلون أنفسهم بالقضايا التي تخدم مصالحهم الذاتية ومصالح الجهاز البيروقراطي نفسه³.

¹- د. مروان المدير، سوسيولوجيا التنظيم من ماكس فيبر الى ميشال كروزيه، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 34، 2017، ص12.

²- مصدر سابق، رعد حسن الحصرن، نظريات الادارة والاعمال، 2004، ص 57.

³- لطيفة طبال، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، ص33.

وفي سياق اخر نجد ميشال كوزي الذي يرى أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال القضاء على الروتين والتعقيد اللذان يميزان البيروقراطيين فهما يؤديان الى انخفاض درجة الولاء وعدم إدراك الاهداف والشعور بالعزلة الاجتماعية داخل المؤسسة، كل هذه النتائج تؤثر سلبا على فعالية المؤسسة¹.

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا النظريات البيروقراطية التقليدية والمعاصرة كذلك بعض الجزيئات المعاصرة نستخلص الى القول ان تطبيق النظام البيروقراطي في الدول النامية ليس بالأمر الهين، حيث يذهب الكثير من النقاد والباحثين الى عدم امكانية تحقيق ذلك اعتمادا على قاعدتين اساسيتين:

• التسلسل المهاري: وترتيب تنظيم النشاطات والواجبات بطريقة ثابتة بناء او استنادا على التسلسل.

• ادارة المكاتب بناء على القواعد والمبادئ والقوانين.

لكن ذلك لا يعني بالضرورة انها تشكل حاجزا كأداة للتنمية لدرجة ان ازالتها سيؤدي التحسن والازدهار الى ان يتم الوصول الى حل مثالي أو عملي فانه يمكن القول ان البيروقراطية لا بد منها النامية لان حاجات الفرد الضرورية تقضي البحث عن حلول اخرى لمعالجة وحل المشاكل الادارية المستعصية.

¹ - عبد الوهاب سوسي، المنظمة، دار النجاح للكتاب 2009، ص 30.

الفصل الثالث:

ماهية الإدارة العمومية والاداء الوظيفي

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية

المطلب الاول: نشأة وتطور الإدارة العمومية

المطلب الثاني: خصائص الإدارة العمومية

المطلب الثالث: أهمية الإدارة العمومية

المطلب الخامس: وظائف الإدارة العمومية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

المطلب الاول: أهمية الاداء الوظيفي

المطلب الثاني: محددات الاداء وابعاده

المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء الوظيفي

المطلب الرابع: مقومات الاداء الوظيفي

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

خاتمة.

تمهيد:

يعتبر الأداء من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص لما يتوفر عليه من أهمية بالغة على مستوى الفرد والمنظمة ولذلك شغال موضوع الأداء بال علماء الإدارة واستخدمت فيه العديد من التسميات للتعبير عنه مثل: كفاءة الإدارة، فاعلية الأداء.....الخ.، والغرض من هذه التسميات هو تطوير مستوى الأداء فهو يعد من الركائز الأساسية لأسلوب الادرة ومعيار لمعرفة الأداء، بل ان تقييم أداء العاملين عبارة عن معرفة تقدير لمستويات الأداء المختلفة لذلك فان الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات من قدرات ومهارات وامكانيات، فاذا كان الأداء مناسب للعمل المراد إنجازه فانه يحقق الهدف المطلوب، واما اذا كان عكس ذلك فانه يتطلب استحداث طرق ووسائل جديدة وتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وقدراتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم الا عن طريق تقييم أداء العاملين والذي يعد من اهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي يتوجب على المؤسسة استغلال مواردها البشرية احسن استغلال من اجل المحافظة على انتاجها وزيادة مردودها بغض النظر عن نشاطها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية**1-المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة العمومية:**

يمكن وصف مراحل تطور حقل الإدارة العمومية الى ما يلي:

1-1مرحلة ما قبل الولادة: (The Pre-Generation)

تضم هذه المرحلة مفكرين من أمثال افلاطون، وارسطو وميكافيلي حتى ولادة الدولة القومية، حيث اظد الفيلسوف افلاطون على دور التفكير والنظام بالنسبة للنظام السياسي السليم واحتوت فلسفته على مجموعة من المبادئ التي تصلح ان تكون مبادئ تحكم حقل الإدارة العمومية فقد وقع اهتمامه

بالضاهر الإداري وما ينبغي عليه ان تكون الوظيفة الحكومية، والتدريب على اعمال الحكومة لتولي الوظائف السياسية والإدارية للدولة، وركز الفيلسوف ارسطو اهتمامه بالدولة ودورها في بقاء الانسان واستمراريته، وصنف عملية اتخاذ القرارات مؤكدا على المصلحة العامة، ويعد ميكافيلي من اشهر مفكرين القرون الوسطى والذي اعتبر الاداري الكفو هو ذلك الشخص المتمكن في السياسة وان الموظف الحكومي هو ذلك الشخص العادل والأمين المهتم أساسا في المصلحة العامة، وعرض في كتابه (الأمير) نصائح لحكام أوروبا وحققت العملية الإدارية والمنظمة على حد سواء مكسبا جراء الاهتمام الذي جلبه هذا الكتاب خاصة ما يتعلق بجوانبها السياسية، اتسمت هذه المرحلة بالتأكيد على قضايا مثل الطبيعة المعنوية والقضايا السياسية وتركيزها على تنظيم الإدارة العمومية، الا ان عمليات هذه الإدارة لم تلق شيئا من الاهتمام¹.

1-2مرحلة ما بعد الولادة:

وتنقسم هذه المرحلة الى خمس مراحل متمثلة ما يأتي:

• **المرحلة الأولى:**

لقد برزت في هذه المرحلة أسماء أساتذة جامعيين كبار، كان في مقدمتهم لورانس فون ستين منذ عام 1855م واعتبر مؤسس حقل الإدارة العمومية في أوروبا، وكان حقل الإدارة العمومية في هذه الفترة يعد شكلا من القانون الإداري، في حين كان ودرو ويلسون في الولايات المتحدة الامريكية والذي عد الرائد الأول لحقل الإدارة العمومية هناك، حيث نشر مقالته (دراسة الإدارة) عام 1887م وكتب فيها بان الهدف من دراسة الإدارة هو اكتشاف ماذا يمكن ان يكون ملائما للحكومة ويجعلها تعمل بنجاح، وكيف يمكن ان تعمل هذه الأشياء الملائمة بأقصى كفاءة ممكنة وباقل تكلفة سواء في المال او الطاقة وكان للإسهام الفكري لويلسون تأثيرا مميزا في حقل الإدارة العمومية.

¹ - احمد محمد المصري، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، مؤسسة شباب الجامعة، ط 1، 1996، ص 23

وكان موضوع الفصل بين السياسة والإدارة العمومية مدار مناقشات حادة ووجهات نظر مختلفة استمرت لوقت طويل، شكلت حقبة مميزة لحقل الإدارة العمومية حتى قدوم عام 1945.

• المرحلة الثانية:

يعد عالم الاجتماع فيبر رائدا اخر من رواد علم الإدارة العمومية والذي كتب عن النموذج البيروقراطي للتنظيم بين عامي 1905 - 1915م ولم تترجم كتاباته الى اللغة الإنجليزية الا في عام 1947م من قبل عالم الاجتماع (تاكلوت بارسنوس) واراد فيبر ان يحدد التنظيم الأمثل للأجهزة الإدارية في دولة القانون، محددًا الخصائص المميزة للبيروقراطية والمستندة على الشكل الهرمي للتنظيم البيروقراطي، ونظام من اللوائح المحددة والمعيارية في الأداء والتصرف الرسمي غير الشخصي والتعيين على أساس المؤهلات الفنية ونظام ترقية وفق الاقدمية والكفاءة وربط بين الشكل البيروقراطي للتنظيم والسعي لتحقيق اقصى درجات الكفاءة، ولقد شهدت هذه الحقبة كذلك انبثاق (حركة الإدارة العلمية) التي قادها (تايلور) والذي تقدم بدراسات عن الوقت والحركة والتي ركزت عن البحث عن افضل أسلوب للأداء لزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية وكان كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام 1911م متضمنا مبادئه الأساسية في الإدارة العلمية، كما ان تجارب مصانع هورثون في الربع الأول من القرن العشرين شكلت اتجاها تجديدا في حقل الإدارة حيث أظهرت أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية ودور التنظيم غير الرسمي وقد تزعم هذا الاتجاه كل من مايو وفوليت اذا قاما بتطوير ما يسمى بالمبادئ الاجتماعية للإدارة ممهدين لظهور ما يسمى حاليا باتجاه العلاقات الإنسانية¹.

• المرحلة الثالثة:

لقد استمر التمايز والاختلاف بين حقل السياسة وحقل الإدارة ما بعد عام 1945م، حيث تعد الحرب العالمية الثانية نقطة تحول للإدارة العمومية وتوسع فيه، وظهر رواد جدد أمثال سيمون والدو

¹ - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص 55،56

الذي طالب بضرورة دراسة الجوانب السلوكية والجوانب غير الرسمية في الإدارة عوضاً عن الفصل الذي تبنته مدرسة الإدارة العلمية وقدمت دراسات جديدة في مواضيع مختلفة مثل: (إدارة شؤون الموظفين، الميزانية والمالية العامة، التحليل التنظيمي، الإدارة المحلية، وعملية الفصل بين السلطات والمسؤولية الإدارية)، واستمر خلالها علماء آخرون في بدراسة المبادئ الإدارية الكلاسيكية حيث ركزوا على الجوانب الوظيفية التي يتضمنها اصطلاح POSDCORB والتي هي اختصار للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق واعداد التقارير واعداد الميزانية¹.

كما تم تشكيل في تلك الحقبة لجنة هوفر Hoover وكان رئيسها brownlow من جامعة شيكاغو واسند اليه إعادة تنظيم الحكومة، حيث قام بتأسيس مركز (خدمة الإدارة العمومية) بهدف تقديم خدمات استشارية للحكومة في جميع المستويات، بل وحتى لدول أخرى.

• المرحلة الرابعة:

خلال حقبة الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين كان نموذج الإدارة العمومية الجديدة قد اقترح من قبل اوسبورن وجلبير (Osborne and Gaebler) وهذا النموذج للإدارة العمومية يدافع عن أهمية استخدام ابداع القطاع الخاص والموارد والأفكار التنظيمية من اجل تحسين أداء القطاع العام لقي هذا النموذج تأييداً من قبل نائب الرئيس الأمريكي (al gore) في التسعينات من القرن العشرين وتبنته إدارة الرئيس الأمريكي كلينتون بحيث أصبح جزءاً من نظام الحكومة البيروقراطي في الولايات المتحدة الأمريكية وقد وجهت اليه الانتقادات فيما يتعلق بتأكيده على ان المواطنين هم مستهلكين اكثر مما هم مواطنين وان المستهلكين هم بمثابة مستخدم نهائي للحكومة اكثر من كونهم جزءاً من العملية بأكملها².

¹ - شريف علي، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 31.

² - يحيى محمود الصمادي وخالد محمد أبو لوم، تقييم أثر برنامج تدريبي قائم على نموذج الحل الإبداعي، دراسات العلوم التربوية المجلد 38، الملحق 9، الأردن، 2011، ص 1907

ولقد ركز النموذج المذكور على ان الفرد كوحدة في الاقتصاد أكثر مما هو وحدة في المنظومة الديمقراطية وقد لاقى ذلك النموذج قبولا على نطاق واسع بين جميع المستويات الحكومية.

• المرحلة الخامسة:

اقترح كلا من (Janet and Denhard) في أواخر عقد التسعينات من القرن العشرين وبدايات القرن ال 21، نموذج الخدمة العمومية الجديد والذي ركز على الافراد ومعاملتهم كمواطنين أكثر من معاملتهم على أساس زبائن، وهؤلاء المواطنون لهم دور أساسي للمشاركة وبشكل فعال في العملية الإدارية، ومزال حقل الإدارة العمومية علما وتطبيقا يؤثر ويتأثر بالمستجدات الجديدة بالحياة السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية والعلمية والعملية.

2-المطلب الثاني: خصائص الإدارة العمومية:

تتميز الإدارة العمومية بمجموعة من الخصائص هي¹:

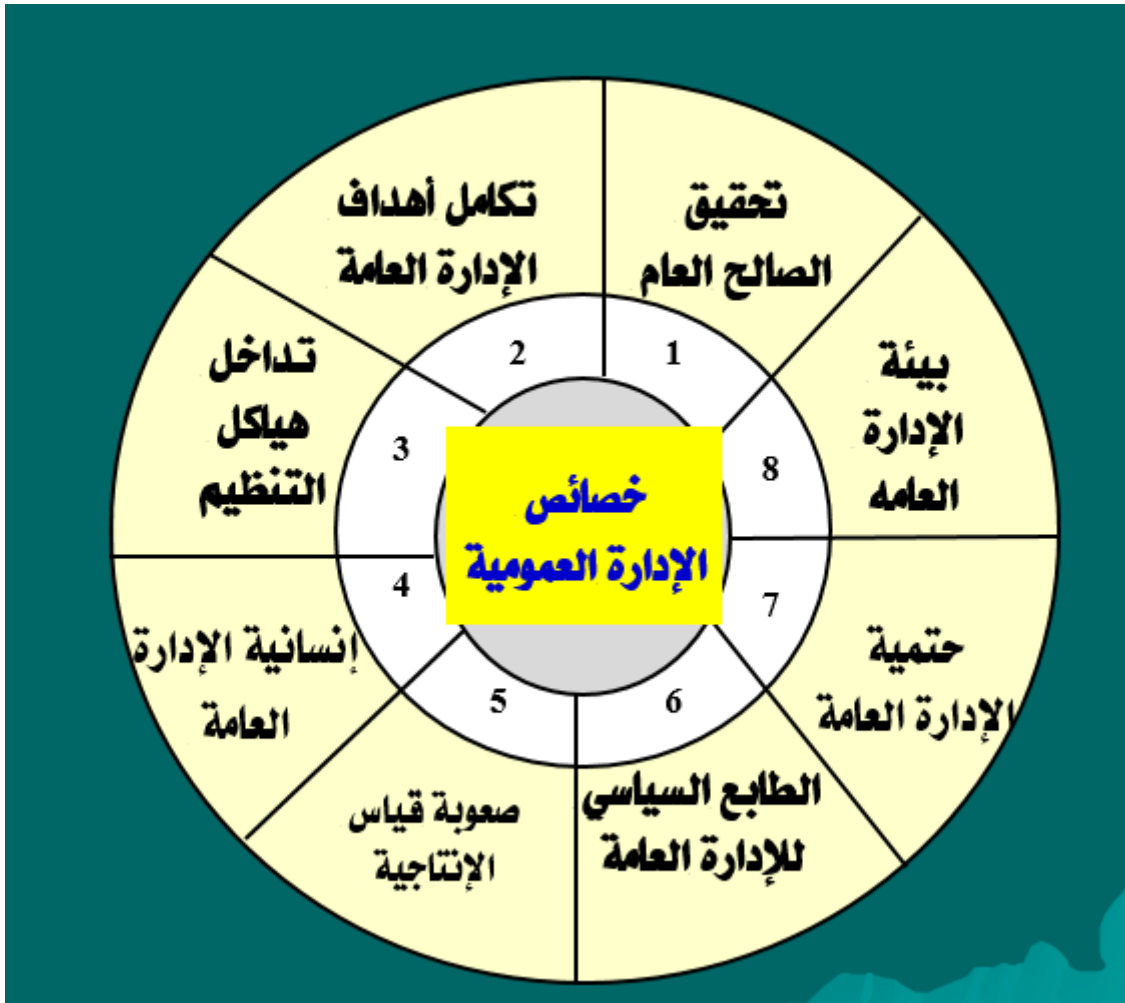
الهدف: من الخصائص الخاصة في المشروعات والدوائر الحكومية؛ إذ تساهم الإدارة العمومية في قياس أداء المؤسسات من خلال نسبة الربح أو الخسارة التي تحدد الفروقات بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بها، وتتحكم هذه المؤسسات بطبيعة إنتاجها، وتحدد مقاييس الكفاءة المطلوبة منها، ويعد العنصر البشري الاساسي فيها هي الإدارة العمومية.

المسؤولية: هي القواعد التي تتحكم في الإدارة العمومية منها القواعد الادارية والسياسية، حيث يترتب على الموظف في الدوائر الحكومية مسؤولية أمام الجهة التشريعية العليا، بعكس الإدارة الخاصة التي تعتمد على مسؤولياتها الاخلاقية والاجتماعية .

¹ - زيد عيوي، مدخل الى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص24،25.

الرسمية: من المميزات الخاصة في الإدارة العمومية، لأنها ترتبط بالأعمال الحكومية وتعتبر أداة من أدوات تنفيذ السياسات العامة، إذ تتعامل مع الأفراد بصفتهم العامة، لذلك يتحكم في الإدارة العمومية القانون العام الذي يشجع الموظفين في القطاع العام على العمل بصفتهم الرسمية وليست الشخصية، كما أن الإدارة العمومية تخضع للسلطة العامة للدولة، والتي تعمل ضمن سياسة يضعها القانون العام.

الهيكل التنظيمي: هو الشكل الذي ينظم الإدارة العمومية بأغلب مستوياتها وصورها ضمن المؤسسات المتنوعة، كما يشمل الهيكل التنظيمي على القوة المادية والبشرية والسلطة، ويساهم في تحديد شكل الإدارة العمومية والعلاقات بين مستويات الجهاز الإداري.



المرجع: دكتور عبد الحميد المغربي، خصائص الإدارة العمومية.

الشكل 02: خصائص الإدارة العمومية

3-المطلب الثالث: أهمية الإدارة العمومية:

تتبع أهمية الإدارة العمومية باعتبار ان أنشطتها تمس حياة جميع المواطنين في كافة انحاء الدولة، حيث تخدم أجهزة الإدارة العمومية مصالح جميع المواطنين من خلال ما تقدمه لهم من خدمات ورعاية، فالأدوار المختلفة التي تقع على كاهلها تشمل كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والأمنية، كما تشتمل على مسؤولية وضع السياسات العامة للدولة وتشكيلها والقيام بتنفيذها، وتوجد العديد من العوامل التي ساهمت بشكل فعال في زيادة أهمية الإدارة العمومية في الدول والمجتمعات المعاصرة، كما ساهمت في ظهور حقل الإدارة العمومية كحقل مستقل، وتتجلى اهم هذه العوامل فيما يلي¹:

(1) **اتساع الدور الحكومي:** حيث انه لم يعد الدور الحكومي مقتصرًا على المحافظة على الامن والممتلكات وحماية حدود الدولة بل امتد ليشمل مواجهة جميع المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وارتبط بذلك توسع حقيقي لحجم السلطة التنفيذية للدولة وزيادة تأثير الموظف العمومي في مصالح المواطنين.

(2) **زيادة انتشار المشكلات الإدارية في المنظمات الحكومية:** وكان من أهمها تعقد الإجراءات الإدارية كالتمسك بحرفية القوانين والتعليمات، وظهور الفساد الإداري وأثر ذلك سلبًا على مصالح المواطنين مما تطلب الاهتمام بدراسة تلك المشكلات ومعرفة أسبابها.

(3) **التطورات التكنولوجية:** حيث أصبح التطور التكنولوجي سمة من سمات المجتمعات المعاصرة اذ انه أصبح لذلك التطور تأثير هام في زيادة الاهتمام بالإدارة العمومية، حيث أصبحت تفرض المشكلات المتعلقة بنقل وتطويع التكنولوجيا ضرورة الاهتمام بها المنظمات الحكومية وذلك باعتبارها ذات تأثير هام على الهيكل التنظيمي وأساليب العمال في الوحدات الحكومية.

¹ - غنيم احمد محمد، الإدارة العامة، بلا دار نشر، 2002، ص 34، 37.

4) زيادة اعداد الدارسين لعلم الإدارة العمومية: فقد ظهر العديد من الكتاب والعلماء والباحثين الذين تناولوا بالدراسة والتحليل الموضوعات المختلفة لهذا الحقل، كذلك ازدادت اعداد الدارسين للإدارة العمومية ممن هم مسؤولون تنفيذيون ومديرين وقادة يعملون بمختلف الهيئات والمناصب الحكومية.

4-المطلب الرابع: وظائف الإدارة العمومية:

تتمثل وظائف الإدارة العمومية فيما يلي¹:

1. تقرير السياسة الإدارية:

-تقرر السلطة التشريعية الأهداف العامة والسياسات الرئيسية لتحقيقها.
-تضع أجهزة الإدارة العمومية السياسات التفصيلية التي تحكم أداء الأنشطة المختلفة.

2. تحديد تفضيلات الهيكل التنظيمي:

-يحدد المشرع الهيكل الرئيس للتنظيم الإداري في الدولة كالوزارات والمصالح والهيئات العمومية.
-تقوم الإدارة العمومية بتحديد الأقسام التفصيلية مثل تحديد القطاعات والمصالح، وإجراءات أداء الخدمات.

3. تنسيق التنظيم:

-تهتم الإدارة العمومية من خلال الرئيس الأعلى في التنظيم بتحقيق التنسيق بين مختلف التخصصات بما يحقق التكامل ويقضي على التضارب ويحد من الصراع والنزاع على الاختصاصات.

¹- دكتور عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره.

4. الرقابة على الإدارة المالية:

-يمارس الرئيس الأعلى للتنظيم الإداري سلطة واسعة في النواحي المحلية لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات العامة.

5. الرقابة على الأنشطة الإدارية:

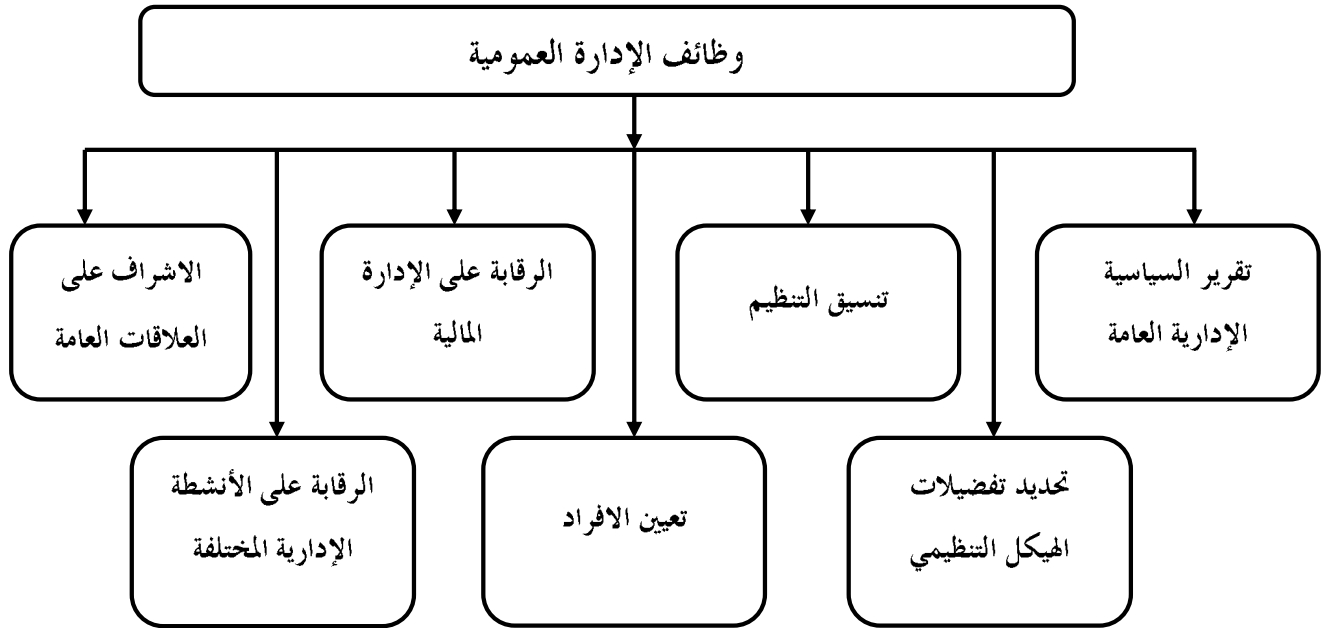
-يمارس الرئيس الأعلى ومعاونوه مهام الإشراف والتوجيه والرقابة على أداء الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة العمومية.

6. الإشراف على العلاقات العامة:

-تهتم هذه الوظيفة بتدعيم العلاقات مع الشعب وإمداده بالمعلومات عن الأهداف الحكومية وأنشطتها، وتحقيق وحدة الفهم بين الحكومة والشعب، بما يحقق التعاون بينهما.

7. تعيين الأفراد:

-الإدارة العمومية من خلال الرئيس الأعلى غير مسؤولة عن النتائج ولهذا فلها حرية التعيين والاستغناء وتستعين في ذلك بالوحدات والأجهزة المختلفة. القوى العامة -الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - المحاسبات -الإحصاء... الخ.



المرجع: دكتور عبد الحميد المغربي، خصائص الإدارة

الشكل 03: خصائص الإدارة

المبحث الثاني: الاداء الوظيفي:

1-المطلب الأول: أهمية الأداء الوظيفي واهدافه:

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه يتوقف على اداء العاملين فيها، فاذا قاموا بأعمالهم وانجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الادارة فان هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق اهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع واذا ما كان الاداء دون المستوى المطلوب فانه يشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق اهدافها بل قد يؤدي احيانا الى تصفية المنظمة، وتظهر اهمية الاداء في مايلي¹ :

1. غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي الى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولاته لتحسينه.

¹- فايز عبد الرحمان الفروج، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2010، ص44،45.

2. بعد الاداء مقياسا لقدرة الفرد على اداء عمله في الحاضر وكذلك على اداء اعمال اخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
3. يعتبر مؤشر الدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
4. يعتبر وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة.
5. يعبر عن مستوى نجاح الافراد وادارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم ودرجة تنفيذ هذه المهام.
6. يساهم في معرفة الطاقة والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة¹.

1-1-الاهداف على مستوى المنظمة:

- تهدف عملية تقييم الاداء الى الربط والتكامل بين الاهداف التنظيمية الاستراتيجية ومشكلات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ التنظيمية المتمثلة المخرجات المحددة مسبقا لذلك لابد ان يكون نظام تقييم الاداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة².
- تجديد تكاليف العمل الانساني وامكانية ترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على اعداد سياسة جديدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على اساس سليم فان الامر يستلزم منه الاحتفاظ

¹-سامي بن ابراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من جهة نظر موظفي منطقة امارة القصيم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربي للعلوم الإنسانية، الرياض 2013، ص 22.

²- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013، ص 139.

بيانات منظمة على اداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيه وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة¹.

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات اداء معيارية دقيقة².

1-2-الاهداف على مستوى العاملين:

- تنمية الاحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق اهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات.
- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الاكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد المنضّمات والمقصود بها هو قياس مستوى اداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الاهداف السنوية أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقي المحض³.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
- اشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، عمان، 2002، ص105.

² عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء على مستوى الإدارات الصحية، بمدرية الشؤون الصحية مدينة الطائف، بحث استكمال درجة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا، 2009، ص63.

³ يحي شهادة، تقييم نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 16، 17.

- وسيلة الضمان العادلة في معاملة المسؤولين لمرؤوسيهيم.
- وسيلة التطوير للأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد¹.

1-3-الاهداف على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدرتهم الابداعية للوصول الى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهيم.
- دفع المدير الى تطوير العلاقات الجديدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات².
- تقييم الاداء بجعل الادارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم التوجيهية من خلال نتائج تقييم الاداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الادارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينه للرؤساء من اجل التوجيه الامثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الاداء الامثل والموضوعي³.

2-المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وابعاده:

انطلاقا من اعتبار ان الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وأن ذلك يعتبر سلوكا فأن لهذا السلوك عناصر مكونة له، وهذا الأخير عرضة للتأثير سلبا وإيجابا

¹- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير إدارة واعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص62.

²- نزار عوني البدي، تنمية الأداء الوظيفي الإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2015، ص 18.

³- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص369.

ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات وتنقسم إلى محدّدات داخلية وأخرى خارجية.

• المحددات الداخلية:

1. **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته¹.
2. **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
3. **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله².

• المحددات الخارجية:

1. **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والادوات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والادوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه³.
2. **البيئة التنظيمية (الموقف):** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة... الخ.

¹- د. زاهر عبد الرحيم عاطف الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص9.

²- فريد محمد غزالي سالم، المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الطبقات الإدارية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة أم القرى، الجزء 14، العدد 20-2019، ص9.

³- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية عمان، 2001، ص96.

3. **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كإخفاض الرواتب والحوافز واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة ارتفاعها.

1-2 أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد لأداء وهذه الأبعاد هي:

1. **كمية الجهد المبذولة:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة¹.

2. **الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته.

3. **نمط الأداء:** يقصد به أسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة².

¹- جلال محمود الشيخ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2016، ص 49، 50.

²- عبد المجيد بن عبد المحسن ال شيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 39، 40.

3-المطلب الثالث: اساليب وطرق تقييم الاداء:

يقصد بأسلوب تقييم الاداء تلك الاجراءات اللازم اتخاذها لإعداد تقارير وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع اليها وتتخلف هذه الطرق باختلاف المشروعات والاهداف المرجوة من عملية التقييم وبينما نصت لائحة العاملين في الطاع العام على اتباع التقارير الدورية اسلوبا لتقييم اداء العاملين الا انها لم تحدد طرق معينة للوصول الى ذلك التقييم وفيما يلي المداخل المختلفة لقياس الاداء واساليب المصاحبة لكل مدخل¹:

1) الطرق التقليدية لتقييم الاداء:

1-1-طريقة التقييم ببحث الأداء والخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار الى مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم انه يمثل مستوى أداء الفرد².

ورغم ان هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة الا انه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية واستنادها الى التقدير الشخصي.

1-2-طريقة الترتيب العام: وتتمثل هذه الطريقة في قياس الرئيس ترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفق الأداء العام للعمل وليس بناءً على مجموعة من الخصائص او الصفات الشخصية كما في الطريقة السابقة وهذا يعني ان الأساس هو ملاحظة فعالية العامل الكلي لكل مرؤوس، حيث

¹- محمد عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص74.

²- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص89، 90.

يعطي على تقدير واحد لأداء المرؤوس مثل: ضعيف-متوسط-ممتاز ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقارير الشخصية، كما ان هذه الطريقة لا تهتم بخصائص او عوامل محددة في أداء الفرد ولكنها تقوم بتقييمه ككل، كما يؤخذ على هذه الطريقة انها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما اذا كان افضل فرد في احد المجموعات مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى او احسن او اضعف منه¹.

1-2- طريقة المقارنة الثنائية: وتقوم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء الموظفين ويعيب على هذه الطريقة ان المشرف يحتاج العديد من القوائم التي تتفق معمع أنواع الوظائف والاعمال بالإضافة الى العبارات الهلة والبسيطة للفهم والتطبيق المكافآت المرتفعة، ويقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءات الضعيفة ويعيب على هذه الطريقة انها غير عادلة على الاطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم الأداء².

1-3- طريقة القوائم المراجعة: ومن خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأصناف السلوكية المحددة من قبل إدارة الافراد او الأقسام وعلى المقيم ان يؤثر ويختار العبارة او الصفة التي تصف أداء الافراد ويكون تأثير المقيم هو الغالب المشرف المباشر اما بنعم او لا وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب الى إدارة الافراد لتحليلها وتحديد الدرجات والاوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها وثم التقييم النهائي من إدارة الافراد الى المشرف المباشر لمناقشته مع العاملين³.

¹ - د. فاروق عبده فقيه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2005، ص272.

² - حجار محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص280.

³ - عمار بين عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص33.

وفقا لهذه الطريقة فان المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة له مسبقا.

1-4- طريقة التوزيع الاجباري: نرمي من هذه الطريقة الى التخلص من التحيز المتخصص

في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقديرات عالية او منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الافراد مما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين افراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

- 10% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.
- 20% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- 40% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
- 20% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
- 10% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ولكن الواضح ان هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين¹.

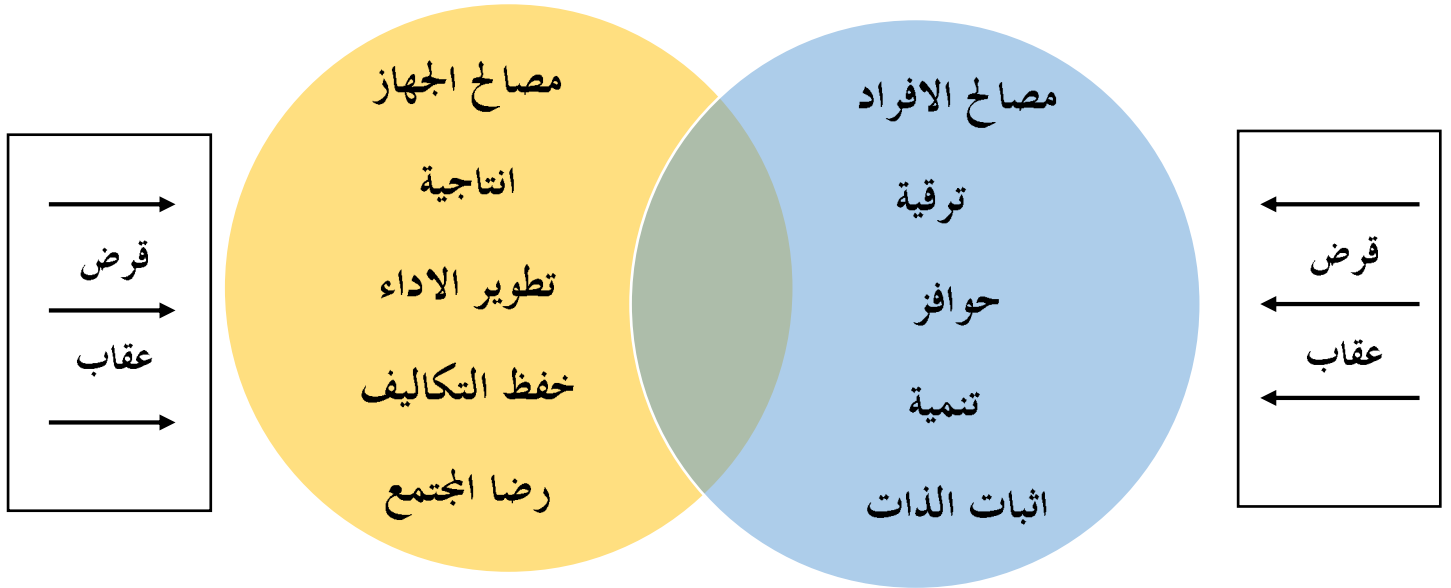
(2) الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

2-1- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة

للتفكير ومنهج عضوي متحرك بجميع وظائف الإدارة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمالية والرقمية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد اهداف متحركة متطورة وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية².

¹- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص387.

²- د. محمد علي عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، ط 1، 1984، ص22، 32.



الشكل 04: تفاعل المصالح للأفراد والجهاز.

وتستخدم الإدارة بالأهداف أسلوب القياس الأداء من خلال اتباع خطوات البرنامج في المنظمة والتي تضم ما يلي¹:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
- تجمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين كذلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.
- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن المرؤوس تحقيقها وهذه الأهداف يجب ان تكون واقعية ويسهل قياسها².

¹- توفيق عطيله توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي بالقطاع العام، دراسة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص57.

²- محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2014، ص265.

وهناك بعض المشاكل منها هذه الطريقة:

- انها تعبر عن قياس اعمال الفرد في اعمال أخرى يمكن له ان يقوم بمزاوتها مستقبلا.

- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الاعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وابداء الرأي¹.

2-2-طريقة ادارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: تعتبر هذه الطريقة المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لان المؤسسة أصبحت لا تستطيع ان تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العامل وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح وترتكز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العمل ونتائج العمل في توافر نوعين من المعلومات²:

1-معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء.

2-معلومات موضوعية تستمد الى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

ومن مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على التحسين المستمر في جودة النتيجة.

- تزود العاملين بمعلومات مرتبة حول التحسين الممكن لأدائها.

¹ - صباح عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين، في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 22.

² - بورطخ عبد الكريم دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 39.

ومن عيوبها:

- تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية المبادرة للإبداع والتعاون التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة.

- صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف¹.

2-3-طريقة الاحداث الحرجة: وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الاحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل او عدم كفاءته ويستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلا تدون فيه الاحداث الإيجابية والسلبية.

كما تم الإشارة ان هذه الطريقة تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الاحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا أحدث هذا التصرف، ويكون القرار هنا على التصرف او السلوك الذي اظهره العامل في اتجاه الحدث وهنا لا بد ان الاحداث الجوهرية هي عبارة عن وقائع ثابتة يقوم بها العامل سواء كانت ذات مردود سلبي او إيجابي².

ومن مزايا طريقة الاحداث الحرجة:

- تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمؤوسيه.

- تحفيز المقيم على تقييم أداء مؤوسيه على فترات متتالية من العام وليس فقط في نهايته.

- وقوف المرؤوس على امثلة محددة لأدائه الجيد وادائه السيء³.

1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجمعية للطباعة، القاهرة، مصر، 2013، ص440

2- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص381.

3- محمد موسى أبو قطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 20.

2-4- طريقة الاختبار الاجباري: فتقوم هذه الطريقة على تحديد العوامل المختلفة المتعلقة بالعمل نفسه وليس التركيز على السمات الشخصية بمشاغل الوظيفة وتطبيقها ويستلزم وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد شكل ثنائيات واحاد تعبر عن الصفات المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه وعلى القائم بالتقييم ان يختار من كل زوج من العبارات تلك العبارات الأكثر انطباقا على أداء الفرد محل التقييم، ثم ترجمة هذه العبارات الى اوزان كمية، طريقة مفتاح او شيفرة سرية وليس بمعرفة القائم بالتقييم¹.

4-المطلب الرابع: مقومات الأداء الوظيفي:

- 1) معايير الانتاج وتتمثل في كمية وجودة انتاج الشركة².
- 2) معايير سلوك الاداء وتتمثل في سلوك العاملين بالمنظمة من خلال ما يلي :الانتظام في العمل والتعاون مع زملاء العمل واحترامهم - معالجة شكاوي العملاء -تقارير العمل وحضور اجتماعات الادارات -الابتكار والتطوير في العمل.
- 3) السلوكيات الشخصية والتي يندرج تحتها :الدافع الي العمل وزيادة الانتاج - السلوك الوظيفي اثناء العمل وحسن الخلق وغيره -القدرة علي العمل دون رقابة وتقبل الانتقادات البناءة.
- 4) الالتزام في العمل: الالتزام بسياسات المنظمة او الشركة مادامت في الصالح العام، والالتزام بإجراءات واساليب العمل الاخلاص في العمل للشركة والحفاظ على ممتلكاتها ونتاجها، ويتم تقييم اداء العاملين بأي مؤسسة او شركة حسب القواعد السابقة وإعطائهم التقدير الخاص بهم

¹- محمد احمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية في عصر الاقتصاد الالكتروني، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، 2002، ص417.

²- نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية - اطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، 332.

وعلى اساس المعايير السابقة تتم حركة التنقلات والترقيات داخل الشركة وذلك من شأنه أن يسهم في تطوير وزيادة الانتاج¹.

5-المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي²:

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الاداء الضعيف.
- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل

¹- احمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في اداء العاملين، بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين بالشركة العامة للألبان-الفلوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 94، المجلد 22، العراق، 2019، ص 315.

²- العتيبي، تركي بن سهل بن ماضي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، أطروحة (ماجستير)- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2015، ص 177.

التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج¹.

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقية والحوافز في المنظمة².
- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

¹ - أبو عاقلة، معزة بابكر نور الدائم، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة شركة السكر السودانية، رسالة ماجستير، امعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2012، ص 129.

² - الزهراني، صالح مساعد يحي اليوسي، الذكاء الاتفعالي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مراقبي الأمن والسلامة، رسالة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية، 2019، ص 130.

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا لماهية الإدارة العمومية وموضوع الأداء الوظيفي نستخلص منه ان العلاقة بين الإدارة وتقييم الأداء هي علاقة تبادلية حيث يمكن تطوير مستوى الأداء في المنظمات التي عادة ما يكون أدائها ضعيفا، كما يمكن ان نجد في عمليات الإدارة العمومية حافزا للتغيير وتطوير مستوى أداء العاملين في المنظمة وبالتالي يمكن ان تقدم فرصة كبيرة للمنظمات وقادتها ورؤسائها لإجراء التغييرات الواسعة والشاملة في هياكلها التنظيمية، كما ان تقييم الأداء داخل المنظمات يوضح السلبيات مما يساعدها على اجراء تعديلات وإيجاد الحلول اللازمة لتحسين أداء العاملين وتطويره لكي يلبي حاجيات المنظمات.

الفصل الرابع:

الإجراءات الميدانية للبحث

تمهيد.

1. منهج البحث.

2. أدوات جمع البيانات.

3. مجالات الدراسة.

4. عينة الدراسة.

الخاتمة.

تمهيد:

بعد الإنتهاء من الجانب النظري وتحديد فرضياته سنحاول في هذا الفصل التطرق الى الجانب التطبيقي للدراسة من خلال توضيح المنهج المستخدم في هذه الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات، ثم التطرق الى مجالات الدراسة الثلاث وهي: المجال المكاني، المجال الزماني، والمجال البشري (تحديد نوع العينة).

1. منهج الدراسة:

إن أول ما تبدأ به أي دراسة علمية هو إختيار المنهج المتبع في الدراسة لأنه يمثل الطرق الذي يستعين به الباحث ويوجهه لدراسة الإشكالية ويتبعه في كل مراحل دراسته ويعرف المنهج على حد أصحاب هذا المنطق بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون جاهلين بها، أو من أجل البرهنة للأخرين عليها حين نكون عارفين بها"¹، والهدف من المنهج هو:

(1) مساعدة الباحث على تنمية قدراته والإلمام بالمفاهيم والأسس والأساليب التي يقوم عليها البحث العلمي.

(2) تزويد الدارس بالخبرات التي تمكن من القراءة التحليلية النافذة للبحوث، وتقييم نتائجها والحكم على إذا ما كانت الأساليب المستخدمة في هذه البحوث يمكن إستخدامها في مجال التطبيق والعمل، والإستفادة منها².

ولقد إتبعنا في دراستنا هذه على الى إستخدام المنهج الوصفي نتيجة لتماشيه وتطابقه مع موضوع الدراسة ويعرف بأنه نوع من أساليب البحث، يدرس الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية

¹ - عبد الرحمان بروي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات شارع فهد سالم، ط3، الكويت، 1997م، ص4.

² - د. موفق بن عبد الله بن عبد القادر، منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية، دار التوحيد للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011م، ص16.

والسياسية الراهنة دراسة كيفية، توضح خصائص الظاهرة وحجمها وتغيراتها، ودرجات ارتباطها مع الظاهر الأخرى¹.

فالمنهج الوصفي يهدف الى دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة معينة أو موقف معين أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث، أو مجموعة من الأوضاع².

2. أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة من الطرق والأساليب التي يستخدمها الباحث في جمع المادة العلمية، حيث تعتبر مهمة جدا لمجريات البحث لأنه بواسطتها نستطيع التحصل على جميع النتائج المدروسة، وعليه بما أنه إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي فما كان علينا إلا إتباع الأداة المناسبة لجمع البيانات وهي الإستمارة.

الاستمارة (الاستبيان):

تعتبر الإستمارة أحد الوسائل المهمة التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية وهي من أكثر أدوات البحث شيوعا عند الباحثين مقارنة مع الوسائل والأدوات الأخرى، وذلك نظرا لكونها لا تتطلب جهدا كبيرا من الباحث في ضبطها وتصميمها وتوزيعها على المبحوثين ثم جمعها.

ويمكن تعريف الاستبانة على أنها تلك الوسيلة التي تستعمل لجمع البيانات الأولية والميدانية حول مشكلة أو ظاهرة "البحث العلمي" كما تعرف أيضا تعرف تعرف أيضا "هي مجموعة من الأسئلة

¹- د. سيف الإسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر، ط1، دمشق، 2009، ص79.

²- د. مدحت محمد أبو النصر، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، 2017، ص118.

المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها، وهي أداة أكثر إستعمالاً في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة، ومعرفة آرائهم وإتجاهاتهم¹.

وعليه فلقد إعتدنا في دراستنا هذه على الإستبيان المغلق، حيث تكونت الإستمارة من 45 سؤال مقسمة الى 03 محاور وهي:

المحور الأول: يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول البيانات الشخصية من (01) الى (10).

المحور الثاني: يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول بيانات متعلقة بتأثير العاملين في الجماعات المحلية من (11) الى (29).

المحور الثالث: يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول بيانات متعلقة بتأثير العمل الرسمي على الجماعات المحلية.

الوثائق والسجلات: لقد إستطعنا الإطلاع على بعض السجلات والوثائق للمجلس الشعبي البلدي وضمفنا بالمعلومات التالية.

- الهيكل التنظيمي العام للمجلس الشعبي البلدي.
- الجانب البشري والتاريخي والبطاقة الفنية والتاريخي والبطاقة الفنية للمجلس الشعبي البلدي لبلدية القلة ولاية برج بوعريريج.

حيث مكنتنا هذه السجلات في أخذ ملاحظة عامة عن مهام المجلس الشعبي البلدي وأهدافه.

¹ - د. نهادة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص133.

3. مجالات الدراسة:

• المجال المكاني:

نبذة عن المجلس الشعبي البلدي: هو أحد المجالس الشعبية البلدية بولاية برج بوعريريج ومن

مهامه نذكر:

1- تقديم الخدمات للأفراد من خلال إستخراج الوثائق الخاصة بالحالة المدنية (شهادة الميلاد-

بطاقة التعريف الوطنية - شهادة الحالة العائلية-شهادة وفاة - المصادقة على

الوثائق...الخ).

2- المحافظة على البيئة من خلال توفير وتوزيع الحاويات لرمي النفايات.

3- العمل على تقديم التراخيص للأبنية والمنشآت التجارية والصناعية وغيرها.

4- تعمل على إنشاء المشاريع كالمدارس والطرق وقنوات الصرف الصحي وتوصيل المياه

الى المواطنين.

5- توفير الإنارة للأحساء البلدية.

6- بناء المرافق العمومية وحدائق التسلية من أجل الترفيه.

7- تطوير الأحياء الشعبية.

8- منح المساعدات للأسر المعوزة ككبار السن مثل: قفة رمضان ومنحة 03 آلاف دينار

الخاصة بالأرامل والمطلقات وكبار السن.

الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي (بلدية القلة) ولاية -برج بوعريريج):

يقوم الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي ببلدية القلة (ولاية برج بوعريريج) على توزيع

المهام والإشراف عليها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وتتكون بلدية القلة من خمس مصالح هي:

(1) **مصلحة الأمانة العامة:** والتي يشرف عليها الأمين العام للبلدية والذي يحمل رتبة متصرف إقليمي، حيث يقوم بمراقبة جميع خدمات البلدية، من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من التسيير الحسن ومنع التجاوزات التي يمكن أن تحدث داخل البلدية، وتتكون مصلحة الأمانة من:

1. مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي وتسيير المستخدمين.

2. الأرشيف.

3. الهاتف.

(2) **مصلحة المالية والحركة الإقتصادية:** يتكفل بها الأمين العام للبلدية، يتولى الحكم فيها موظف برتبة متصرف إقليمي للبلدية وتتكون من:

4. مكتب المالية.

5. مكتب الحركة الإقتصادية.

(3) **مصلحة التنظيم والشؤون الإجتماعية والثقافة:** هدفها تحسين الخدمة للمواطنين وإرشادهم وحسن إستقبالهم وتتكون من مكاتبين:

6. التنظيم العام: أ- فرع الحالة المدنية ب- فرع الإنتخابات

7. مكتب الشؤون الإجتماعية والثقافية.

(4) **المصلحة التقنية والإحتياجات العقارية:** يشرف عليها تقنيون ساميون ومهندسون وتتكون هذه المصلحة من مكاتبين:

8. قطاع الأشغال العمومية والري.

9. مكتب البناء والتعمير.

5) مصلحة التجهيز والأشغال:

10. تتكفل بعملية ترميم جميع الممتلكات البلدية وكذلك التكفل بتصليح وصيانة الطرق، المياه...الخ.

11. المحافظة على حسن إستعمال العتاد الخاص بالبلدية.

المجال الزمني: لقد تمت الدراسة في المجلس الشعبي البلدي لبلدية القلة ولاية برج بوعريريج، حيث قمت بالزيارة الإستطلاعية يوم 28 أوت 2020 من أجل مقابلة الأمين العام للبلدية والتحدث معه عن الدراسة التي أريد القيام بها، حيث رحب بي ورحب بالفكرة وعدت مرة أخرى يوم 30 أوت 2020 وطلبت منه منحي ترخيصا للبدأ في الدراسة ووصفت لي حاجتي الماسة لهذه الدراسة في أقرب وقت ممكن وذلك بسبب ضيق الوقت فإستجاب لطلبي، ثم عدت يوم 03 سبتمبر 2020 وتمكنت من الإطلاع على نبذة تاريخية عن المجلس الشعبي البلدي وهيكلها التنظيمي، وكذلك عدد الموظفين والمهام المكلفين بها، وكان ذلك عن طريق مكتب تسيير المستخدمين ثم وزعت الإستمارات في نفس اليوم على الموظفين (عينة البحث) وتمكنت من جمعها يوم 06 سبتمبر 2020 من أجل إعادة صياغة أسئلة الإستمارة ولبناء لذلك عدت لتوزيع الإستمارات من جديد يوم 08 سبتمبر 2020 بعدما تمكنت من إختبار العينية وإستلمتها في نفس اليوم وكان ذلك كله بمساعدة الأمين العام الذي راع ظروفه وسهل علي مأمورية العمل بعدما حدثته عن ظروفه المستعجلة.

المجال المكاني:

القلة هي بلدية تابعة ولاية برج بوعريريج بالجزائر تكتب بالبربرية شيفيناغ وتبعد عن عاصمة الولاية بحوالي 45 كلم، مرتبطة بالطريق الولائي رقم 43 و44 تقع من الجهة الشمالية سلسلة جبال البيان ومن بلدياتها الرئيسية يحدها من الشمال كل من بلدية جغافرة وجنوبا بلدية حسناوة، بلدية مجانة وبجاية من الشمال.

المجال البشري للبحث:

يتكون المجلس الشعبي البلدي من 100 عامل موزعين على المكاتب والوظائف ببلدية القلة دائرة الجعافرة ولاية برج بوعريريج.

لقد تم إختيار 30 موظف تتوفر لديهم خصائص من خصائص دراستنا من 100 عامل موزعين على المكاتب والوظائف ببلدية القلة ولاية برج بوعريريج.

لقد تم إختيارنا للعينة القصدية نتيجة لملائمتها لموضوع دراستنا، حيث قمنا بإختيار أفراد العينة عن قصد، ويقصد بالعينة القصدية (أن يقصد الباحث إختيار عينة بحيث يتحقق في كل منهم شروط معينة فيعتقد الباحث عند إختياره هذه العينة أفضل تمثيل).

خلاصة الفصل:

لقد تمكنا في هذا الفصل من التطرق الى لأهم الخطوات التي قمنا بإتباعها في الدراسة، حيث تكلمنا عن المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع البيانات بالإضافة الى التطرق الى مجالات الدراسة وكذلك نوع العينة التي إختارناها.

الفصل الخامس:
عرض وتحليل النتائج

تمهيدـــــــــــــــــد.

- 1- عرض وتحليل البيانات.
- 2- تحليل النتائج وتفسير الفرضيات.
- 3- تحليل النتائج العامة.
- 4- الإقتراحات.
- 5- قائمة المصادر والمراجع.

تمهيد:

بعد الإنتهاء من الجانب النظري وتحديد فرضياته سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة من خلال توضيح المنهج المستخدم في هذه الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات ثم التطرق إلى مجالات الدراسة الثلاث وهي: المجال المكاني، المجال الزماني، والمجال البشري (تحديد نوع العينة).

1- عرض وتحليل البيانات:**الجدول 01: توزيع العينة حسب متغير الجنس:**

النسبة %	التكرارات	الجنس
83.33 %	25	ذكر
16.66 %	05	أنثى
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلت في الذكور بنسبة 83.33% بالمقابل 16.66% تمثل نسبة الإناث والذي يمثل التركيبة البشرية للمجلس الشعبي البلدي لبلدية القلة وبالتالي نستنتج أن بلدية القلة هي منطقة ريفية محافظة وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة الذكور مقارنة مع نسبة الإناث

الجدول 02: توزيع العينة حسب متغير السن:

النسبة %	التكرارات	السن
13.33 %	04	(30-20)
43.33 %	13	(40-30)
33.33 %	10	(50-40)
10 %	03	أكثر من 50
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة المسيطرة على العينة هي الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (40-30) سنة بنسبة قدرت ب 43.33 % تليها النسبة 33.33 % للفئة العمرية (50-40) سنة ثم تليها النسبة 13.33% للفئة العمرية (30-20) وأخيرا نسبة 10 % للفئة الأكثر من 50 سنة، وهذا إن دل فإنما يدل على أن الفئة الشبانية هي المسيطرة في التوظيف وهذا مؤشر جد إيجابي لكونهم

يتعمتون بالقوة للياقة البدنية العالية التي تمكنهم من التسيير الحسن للأمور وكذلك تمتعهم بالحيوية والنشاط مما يساهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

الجدول 03: توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة %	التكرارات	الحالة العائلية
23.33 %	07	أعزب
60 %	18	متزوج
10 %	03	مطلق
6.66 %	02	أرمل
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إعلان أن النسبة الغلبة من العينة هي نسبة المتزوجين بنسبة قدرت ب 60 % تليها نسبة العزاب بنسبة 23.33 % ثم فئة المطلقين بنسبة بلغت 10 % وأخيرا الأرامل بنسبة تقدر ب 6.66 %، وعليه نستنتج أن فئة المتزوجين أخذت أعلى نسبة في التوظيف مقارنة مع باقي أفراد العينة.

الجدول 04: توزيع العينة حسب الأولاد:

النسبة %	التكرارات	الحالة العائلية
63.33 %	19	نعم
36.66 %	11	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العينة التي لديها أولاد هي الغالبة، حيث بلغت نسبة 63.33 % بالمقابل 36.66 % لا يملكون أولاد، ومنه نستنتج أن الذين لديهم أولاد هي الفئة الأكبر التي تعمل في البلدية.

الجدول 05: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
6.66 %	02	دون مستوى
20 %	06	إبتدائي
23.33 %	07	متوسط

ثانوي	06	% 20
جامعي	09	% 30
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الجامعيين هي المسيطرة بنسبة قدرت بـ 30 % تليها نسبة أصحاب المستوى المتوسط بنسبة قدرت بـ 23.33 % بينما أصحاب المستوى الابتدائي والثانوي بلغت 20 % وأخيرا الذين ليس لديهم أي مستوى كانت هي النسبة الأخيرة وبلغت 6.66 %.

في حقيقة الأمر أصبحت الإدارة اليوم في أمس الحاجة لأصحاب المستويات العليا خصوصا ونحن في عصر الرقمنة والتطور التكنولوجي.

الجدول 06: توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية	التكرارات	النسبة %
أقل من 05 سنوات	03	% 10
(05-10) سنوات	08	% 26.66
(10-15) سنة	07	% 43.33
أكثر من 15 سنة	06	% 20
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة 43.33% والتي تمثل أفراد العينة التي كانت مدة عملهم تتراوح ما بين (10-15) سنة بالمقابل 26.66% وهي الفترة الزمنية التي قضاها في العمل تليها نسبة 20% وهي نسبة الموظفين الذين قضاوا أكثر من 15 سنة في العمل، وأخيرا نسبة 10% وهي تمثل نسبة الأفراد الذين قضاوا أقل من 05 سنوات.

الجدول 07: يمثل طريقة اللحاق بالعمل:

الإقتراحات	التكرارات	النسبة %
عن طريق إجراء مسابقة	08	% 26.66
توظيف مباشر	11	% 36.66

بمساعدة أحد المعارف	07	% 23.33
إختيار آخر	04	% 13.33
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العينة تمكنت من الإلتحاق بالعمل عن طريق التوظيف المباشر حيث بلغت نسبتهم 36.66 % ثم جاءت بعدها الذ نسبة التي التحقت بالعمل عن طريق إجراء م سابقة بنسبة 26.66 % ثم جاءت نسبة بمساعدة أحد المعارف بلغت 23.33 % وأخيرا أصحاب إختيار آخر بنسبة 13.33 % ومنه نستج أن الموظفين الذين نجحوا في المسابقات الى فشل الإدارة لامحال لأن أغلبية أفراد العينة وظفوا من غير إجراء عند صر الكفاءة قليل في مجتمع الدراسة وبالتالي يؤدي هذا الفشل والعجز والرداءة وغيرها.

الجدول 08: يمثل راتب العمال:

الإقتراحات	التكرارات	النسبة %
15.000-10.000 دج	08	% 26.66
20.000-15.000 دج	11	% 36.66
25.000-20.000 دج	07	% 23.33
30.000-25.000 دج	04	% 13.33
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلبية العينة راتبها يتراوح ما بين (15.000 - 20.000 دج) بنسبة بلغت 36.66% تليها نسبة 26.66 % والتي راتبها يتراوح ما بين (10.000 - 15.000 دج) ثم نسبة 23.33 % يتراوح راتبها بين (20.000 - 25.000 دج) وفي الأخير نجد نسبة 13.33 % ما بين (25.000 - 30.000)، ومنه نستج أن راتب العمل يكون حسب طبيعة عمله ومنصبه داخل المجلس الشعبي البلدي فكلما كان الراتب أعلى كلما كان المنصب الذي يتقلده أعلى.

المحور الأول:الجدول 09: الحصول على الترقية:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
63.33 %	19	نعم
36.66 %	11	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 63.33% والتي تمثل أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية بالمقابل 36.66% والتي تمثل أفراد العينة الذين لم يتد صلوا على ترقية وبالتالي نستنتج أن الترقية تساهم في زيادة أداء العاملين، كما تؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل وبذل أقصى جهد ممكن لإنجاز المهام وتساهم كذلك في تحقيق رضا العمال وزيادة الإنتاجية.

الجدول 10: المنصب الذي تشغله في الوقت الحالي:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
10 %	03	متصرف
16.66 %	05	عون إداري
73.33 %	22	موظف
100 %	30	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة الموظفين هي 73.33% إذ يبلغ عددهم 22 موظف، تليهم نسبة الأعوان الإداريين بنسبة 16.66% بعدد يصل إلى 05 أعوان إداريين، ثم تأتي نسبة 10% للمتصرفين الذين يبلغ عددهم 03 متصرفين وبالتالي هذه المناصب موزعة على الأفراد كل حسب طبيعة عمله كموظف داخل البلدية.

المحور الثاني:الجدول 11: يمثل التعامل مع الرئيس بصفة قانونية:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
16.66 %	05	صارمة
56.66 %	17	ديموقراطية
26.66 %	08	متساهلة
100 %	30	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن 17 فرد من العينة يعاملهم الرئيس بصفة ديموقراطية بنسبة قدرت بـ 56.66 % والتي تمثل أعلى نسبة، بينما 08 أفراد من نفس العينة يعاملهم الرئيس بصفة متساهلة وهي النسبة المئوية للنسبة السابقة حيث قدرت بـ 26.66 % وأخيرا 05 أفراد يعاملهم الرئيس بصفة صارمة بنسبة 16.66 % وعليه نستنتج أن طريقة تعامل الرئيس مع الموظفين يعتبر عامل رئيسي في الأداء والسير الحسن للبلدية، فكلما كانت معاملة الرئيس للموظفين ديموقراطية كلما كان الأداء أفضل.

الجدول 12: يوضح العلاقة بين طبيعة التعليمات والأوامر مع المشاركة في القرارات

المجموع		لا		نعم		طبيعة التعليمات والاوامر المشاركة في القرارات
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	
63.33 %	19	36.66 %	11	26.66 %	8	نعم
36.66 %	11	23.33 %	7	13.33 %	4	لا
100 %	30	60 %	18	40 %	12	المجموع

ملاحظ من الجدول أن النسبة الغالبة هي 60 % والتي تمثل فيعدم المشاركة في القرارات بالمقابل 40 % ترى أن التعليمات والأوامر واضحة حيث أن 26.66 % من أفراد العينة يرون أن التعليمات واضحة بالمقابل 13.33 % يرون أن التعليمات والأوامر غير واضحة، أما فيما يخص المشاركة في القرارات فإن النسبة 36.66 % من أفراد العينة يرون أن هناك تشارك في إتخاذ القرارات ومنه نستنتج أن وضوح التعليمات والأوامر يسهل على الموظفين أداء عملهم، وكذلك السماح لهم بالمشاركة في القرارات يساعدهم في إنجاز المهام الموكلة لهم كما تزيد من شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة.

الجدول 13: يمثل إهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
86.66 %	26	نعم
13.33 %	04	لا
100 %	30	المجموع

يضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العينة يرون أن الإدارة تهتم بالجانب الإنساني بنسبة بـ 86.66 %، بالمقابل 13.33% من أفراد العينة بدون أن الإدارة لا تهتم بالجانب الإنساني ومنه يمكن القول أن الإهتمام بالجانب الإنساني ومراعاة مشاعر الموظفين لا بد منه ولا ينبغي إهماله وتجاهله لأنه يمس بمساس وكرامة الموظفين والذي هو يبقى في الأخير مجرد إنسان لديه مشاعر وأحاسيس فلا ينبغي القسوة عليهم والتكلم معهم بكلام جارح لانه ينعكس بالسلب على أداء الموظف بصفة خاصة وأداء الإدارة بصفة عامة.

الجدول 14: يمثل العلاقة الرسمية بين رئيسك المباشر والموظفين:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
36.66 %	11	نعم
63.33 %	19	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يرون علاقة رسمية بين الموظفين ورئيسهم المباشر بنسبة بلغت 63.33 % بالمقابل 36.66 % يرون أن هنالك علاقة رسمية بين الموظفين ورئيسهم المباشر وهنا يمكن القول أن العلاقة الرسمية بين الرئيس المباشر والموظفين لا بد أن يكون لأنه هو الذي يوجههم ويعطيهم التعليمات والأوامر ويوضح لهم الأمور المبهمة ويساعدهم على كيفية إنجاز المهام والدقة والإخلاص في العمل بالنسبة للموظفين وبالتالي يكون فهمهم وإستيعابهم للمهام المكلفين بها.

الجدول 15: يمثل وضوح القواعد البيروقراطية:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
23.33 %	07	تحقيق البلدية لأهدافها
53.33 %	16	يعيق تحقيق الأهداف
13.33 %	04	يعقد العمل
10 %	03	يسهل العمل
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول 16 يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يرون أن وضوح القواعد البيروقراطية يعيق تحقيق الأهداف بنسبة بلغت 53.33 % مقابل 23.33 % يرون أن وضوح القواعد البيروقراطية يساهم في تحقيق البلدية لأهدافها و 13.33 % يرون أن وضوح القواعد البيروقراطية يعقد العمل ونسبة 10 % يرون أن وضوح القواعد البيروقراطية يسهل العمل، فوضوح القواعد البيروقراطية يؤدي إلى إعاقة وفشل الإدارة في تحقيق أهدافها ومبتغاها فأى إدارة تكون فيها البيروقراطية تكون تعيش في نوع من الفوضى بالإضافة إلى الردائة و سوء التسيير والعجز في الخدمات والمهام ويؤثر ذلك سلباً على الموظفين والإدارة بصفة عامة.

الجدول 16: يمثل إنتقاد قرارات المدير:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
36.66 %	11	نعم
63.33 %	19	لا
100 %	30	المجموع

يبين الجدول أن أغلبية العينة لا ينتقدون قرارات المدير بنسبة بلغت 63.33 % بالمقابل 36.66 % ينتقدون قرارات المدير، فقرارات المدير أحيانا تكون ليس في صالح الموظفين وقد يخطأ في ذلك عن قصد أو بدون قصد ومن حق أي موظف أن ينتقد قرارات المدير خاصة إذا كانت مجحفة في حقه أو كانت قرارات عشوائية ظالمة.

الجدول 17: يمثل الشعور بالأهمية في المؤسسة:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
93.33 %	28	نعم
6.66 %	02	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يشعرون أنهم عنصر مهم في المؤسسة بنسبة قدرت ب 93.33 % بينما 6.66% يشعرون أنهم غير مهمين في المؤسسة، بما أن أي موظف يتم توظيفه في المؤسسة فهو حتما يكون عد صرا مهما فيها ولولا تخلف ذلك لما تم توظيفه فيها، بينما درجة الأهمية تختلف حسب المهام الموكلة للموظفين وحسب الكفاءة والأداء داخل المؤسسة فذاك موظفين لا تستطيع الإستغناء عنهم وذلك بسبب حاجة المؤسسة لهم وللدوار التي يقومون بها داخل المؤسسة.

❖ هل تعتقد أن توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات من شأنه تدعيم كفاءة التنظيم؟

الجدول 18: يمثل تدعيم كفاءة التنظيم:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
93.33 %	28	نعم
6.66 %	02	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العينة يرون أن توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات من شأنه تدعيم كفاءة التنظيم بنسبة بلغت 93.33 % بينما بالمقابل نسبة 6.66 % يرون أن توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات لا يدعم كفاءة التنظيم.

كما هو معلوم أن أي ادارة أو أي مؤسسة يكون لديها موظفين وهؤلاء الموظفين يكونون موزعين بطريقة منظمة ولكل موظف مهامه المكلف بها وله واجباته التي ينبغي عليها ان يقوم بها، ولولا هذا التوزيع للمهام لأصبحت الإدارة تعيش في حالة فوضى وبطريقة عشوائية وهذا بدوره يؤدي الى فشل الإدارة في تحقيق أهدافها.

الجدول 19: يوضح العلاقة بين التنظيم البيروقراطي المعمول به في البلدية و عملية التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

المجموع		لا		نعم		التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية
تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	
9	30%	5	16.66%	4	13.33%	نعم
21	70%	9	30%	12	40%	لا
30	100%	14	46.66%	16	53.33%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة هي 53.33% وتمثل التنظيم البيروقراطي المعمول به في البلدية بالمقابل 46.66% يمثل التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية أثناء تسيير شؤون الإدارة المحلية حيث أنه 40% يرون أن التنظيم البيروقراطي المعمول به لا يساعد في تنظيم المهام وخدمة المواطن بصفة قانونية بالمقابل 13.33% من أفراد العينة يرون أن التنظيم البيروقراطي يساعد في تنظيم المهام وخدمة المواطن أما في ما يخص التنسيق بين مختلف الوحدات حيث أنه نسبة 30% لا ترى أن هناك تنسيق بين مختلف الوحدات بالمقابل 16.66% يرون أن هناك تنسيق بين الوحدات ومنه نستنتج أن التنظيم البيروقراطي لا يساعد في تنظيم المهام بل بالعكس يعقدها أكثر وأما التنسيق بين مختلف الوحدات فهو ضروري لأنه يزيد من تطور المؤسسة ويسهل عليها كيفية أداء المهام الإدارية.

الجدول 20: يمثل الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء عملية التنسيق في البلدية:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
56.66%	17	عراقيل الإتصال
13.33%	04	عراقيل قانونية
20%	06	عراقيل ثقافية
10%	03	عراقيل أخرى
100%	30	المجموع

يوضح هذا الجدول أن 17 من أفراد هذه العينة يرون أن الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء عملية التنسيق في البلدية تتمثل في الإتصال بنسبة 56.66 % تليها عراقيل ثقافية حسب رؤية بعض أفراد العينة والبالغ عددهم بـ 06 أفراد بنسبة قدرت بـ 20 %، ثم 04 من أفراد العينة يرون أن الصعوبات التي تواجههم في عملية التنسيق في البلدية هي عراقيل قانونية بنسبة بلغت 13.33 % وأخيراً يرى 03 أفراد من باقي أفراد العينة أن هنالك عراقيل أخرى تواجههم في التنسيق في البلدية حيث بلغت نسبتهم 10 %، وبالتالي يمكن القول أنه لا بد من مسؤولي البلدية (رئيس البلدية، الأمين العام) من إيجاد حلول لهذه المشاكل والعراقيل التي يواجهها الموظفون من أجل تسهيل عملية التنسيق وشعور الموظفين بالرضا على ذلك.

الجدول 21: يمثل إشراك المواطنين وأعوان البلدية في مراقبة وتنفيذ بعض المشاريع بالإدارة المحلية:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
20 %	06	نعم
80 %	24	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ خلال هذا الجدول أن النسبة الغالبة تقدر بـ 80 % والتي تمثل إشراك المواطنين وأعوان البلدية في مراقبة وتنفيذ بعض المشاريع بالإدارة المحلية بالمقابل بنسبة 20 % يرون عكس ذلك بمعنى لا يتم إشراكهم في مراقبة وتنفيذ بعض المشاريع بالإدارة المحلية.

ومنه يمكن القول أن عملية إشراك المواطنين وأعوان البلدية في مراقبة وتنفيذ بعض المشاريع بالإدارة المحلية أمر مهم وإيجابي لأنه كما هو معلوم عملية المراقبة تؤدي إلى التفاني والإخلاص في العمل، كما تؤدي إلى منع حدوث التجاوزات في المشاريع بالإدارة المحلية كالكسل والمماطلة والاهمال وغير ذلك.

الجدول 22: يمثل متابعة برامج تسيير الإدارة المحلية من المسؤولين المباشرين:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
70 %	21	نعم
30 %	09	لا
100 %	30	المجموع

يوضح هذا الجدول أن الأغلبية يتم متابعة برامج التسيير في الإدارة المحلية من المسؤولين المباشرين بنسبة قدرت ب 70 % بينما 30 % يرون عكس ذلك ويفونه ومنج ذ سنتج أنه لا بد من المسؤولين المباشرين (رئيس البلدية-الأمين العام - رئيس الخدمة)

متابعة برامج تسيير الإدارة المحلية حتى لا تكون هناك فوضى وتجاوزات في الإدارة المحايمة، وإيجاد الحلول في حالة الوقوع في شكل معين في أسرع وقت.

الجدول 23: يمثل متابعة الرقابة من طرف الإدارة المحلية:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
43.33 %	13	نعم
16.66 %	05	لا
6.66 %	02	مباشرة
33.33 %	10	محلية
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة هي 43.33 % يرون أن هناك رقابة في الإدارة المحلية تليها نسبة 33.33 % يرون أنها محلية ثم 16.66 % يرون أنه ليس هناك رقابة في الإدارة المحلية، بينما نسبة 6.66 % يرون ان هناك رقابة مباشرة من طرف الإدارة المحلية، ومنه نستنتج أن عامل الرقابة لا بد منه في الإدارة المحلية لمنع إنتشار الرشوة والفساد والبيروقراطية والتزوير وغير ذلك خصوصاً ونحن نعيش في الدول النامية هذا الوضع جيداً، فالرقابة تحد من إنتشار هذه الظواهر التي تعرقل الإدارة وتعطيل تحقيق أهدافها.

الجدول 24: يوضح العلاقة بين الرئيس المباشر الذي يحجب عنك المعلومات الخاصة وتحيزه لبعض الموظفين دون غيرهم

المجموع		لا		نعم		الرئيس المباشر الذي يحجب عنك المعلومات
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	التحيز لبعض الموظفين دون غيرهم
30%	9	10%	3	20%	6	نعم
70%	21	36.66%	11	33.33%	10	لا
100%	30	46.66%	14	53.33%	16	المجموع

يوضح لنا الجدول أن أكبر نسبة هي 53.33% وتمثل العينة التي يحجب عنها رئيسهم المباشر المعلومات الخاصة بمجال عملهم وبالمقابل 46.66% تمثل تحيز الرئيس المباشر لبعض الموظفين دون غيرهم حيث أن 33% بالمئة من أفراد العينة يرون أن رئيسهم المباشر لا يحجب عنهم المعلومات بالمقابل 20% يرون أن رئيسهم المباشر يحجب عنهم المعلومات، أما فيما يخص التحيز لبعض الموظفين فإن نسبة 36.66% يرون أنه ليس هناك تحيز للموظفين بالمقابل 10% من أفراد العينة يرون أن هناك تحيز، وعليه يمكن القول أنه من غير المعقول أن يحجب الرئيس المباشر المعلومات الخاصة بمجال العمل لأنها تساهم في عرقلة مهام الموظفين وبالتالي يرتكب الكثير من الأخطاء، كما لا يمكن للرئيس المباشر التحيز لبعض الموظفين لأن هذا يؤدي إلى خلق الفوضى والعداوة بين الموظفين.

الجدول 25: يمثل السلطة المخولة من أجل انجاز المهام:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
53.33 %	16	نعم
46.66 %	14	لا
100 %	30	المجموع

يبين لنا الجدول 25 أن النسبة 53.33 % هي النسبة الغالبة وتتعلق بالموظفين الذين أجابوا بـ "نعم" فيما يتمثل في السلطة المخولة لهم لإنجاز مهامهم بينما في المقابل 46.66 % أجابوا بـ "لا" وهؤلاء

يمثلون أفراد العينة الذين يرون أن السلطة المخولة لهم ليست كافية لإنجاز مهامهم ومنه يتضح لنا أن التوزيع العادل للسلطة بين الموظفين يساهم بشكل كبير في إنجاز المهام المطلوبة منهم وبالتالي يؤدي ذلك الى شعور الموظفين بالإرتياح إزاء ذلك، كما يؤدي الى الأسراع في إنجاز عملهم بأقصى سرعة وعلى أكمل وجه وبالتالي يساهم ذلك في تحقيق أهداف الإدارة.

❖ هل تعتقد إجتماعات ولقاءات عمل الرؤساء؟

الجدول 26: يمثل إنعقاد إجتماعات ولقاءات عمل الرؤساء:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
70 %	21	نعم
30 %	09	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 29 أن اغلبية أفراد العينة يعتقدون إجتماعات ولقاءات عمل مع رؤسائهم بنسبة بلغت 70 % بالمقابل 30 % لا يعتقدون إجتماعات ولقاءات عمل مع رؤسائهم ومنه يمكن القول أن الموظفين على كل ما يخص عملهم وكذلك القرارات الذين يريدون أخذها وهذا بدوره يؤدي الى الت شاور مع الموظفين الذين ح ضررو هذه الإجتماعات واللقاءات وبالتالي الخروج بنتائج إيجابية حول ذلك في كل ما يخص تلك اللقاءات مع الرؤساء وكذلك يمكن من خلال تلك الإجتماعات معرفة الكثير من التي يجهلها البعض وبالتالي تساهم هذه اللقاءات في إثراء الرصيد المعرفي لكلا الطرفين (الرؤساء والموظفين).

المحور الثالث: بيانات متعلقة بتأثير العمل الرسمي على الجماعات المحلية.

الجدول 27: يمثل الإلتزام بمواقيت العمل:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
90 %	27	نعم
10 %	03	لا
100 %	30	المجموع

يبين لنا الجدول 30 أغلبية أفراد العينة يلتزمون بمواقيت العمل بنسبة بلغت 90 % بينما 10 % لا يلتزمون بمواقيت العمل ومنه يمكن القول أن الإلتزام بمواقيت العمل لا بد منه لأنه بفضله تحقق الإدارة

لما تطمح اليه وكذلك يساهم لإلتزام بمواقيت العمل في إنهاء المهام المطلوبة من الموظفين إنهاؤها وإنجازها وفي وقت وجيز فعدم الإلتزام بمواقيت العمل يؤدي الى تأجيل وتأخير إنهاء المهام في وقتها المحدد وبالتالي يؤدي ذلك الى تعطيل عمل الإدارة.

ملاحظة: جدول خاص بأفراد العينة الذين أجابو "بنعم" والبالغ عددهم 27 فرد من أفراد عينة البحث:

❖ هل ذلك راجع الى:

جدول: يمثل الرجوع الى:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
53.33 %	16	الضمير المهني
16.66 %	05	الشعور بالإنتماء
20 %	06	الخوف من عقاب الرئيس المباشر
/	/	أشياء أخرى
100 %	27	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن العينة الغالبة هي 53.33 % وتمثل أفراد العينة الذين يلتزمون بمواقيت العمل نتيجة لضميرهم المهني تليها 20 % وهي العينة التي تخاف من عقاب رئيهم المباشر ولذلك جعلهم بل وحتم عليهم الإلتزام بمواقيت العمل ثم 16.66% والتي تمثل الموظفين الذين يشعرون بالإنتماء وذلك جعلهم يلتزمون بمواقيت العمل ومنه نستنتج أنه الضمير المهني يجعل أغلبية الموظفين يحترمون مواقيت عملهم وبالتالي يؤدي ذلك الى الاخلاص في عملهم والعمل بكل جدود وبكل شفافية بعيدا عن الكسل والمماطلة وخلق الأعذار في إنهاء المهام المخولة لهم إضافة الى أن الخوف من عقاب الرئيس المباشر هو الآخر يؤدي بالعمال الى التفاني في عملهم ونفس الامر بالنسبة للشعور بالإنتماء.

الجدول 28: يوضح العلاقة بين الشعور بالملل لقيامك بنفس العمل يوميا والقيام بترتيب الأعمال المطلوبة حسب درجة أهميتها.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالملل نتيجة القيام بنفس العمل يوميا القيام بترتيب الأعمال المطلوبة حسب درجة أهميتها
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	
%56.66	17	%13.33	4	%43.33	13	نعم
%43.33	13	%26.66	8	%16.66	5	لا
%100	30	%40	12	%60	18	المجموع

يبين لنا الجدول أن النتيجة الغالبة هي 60% وتمثل الشعور بالملل نتيجة القيام بنفس العمل يوميا بالمقابل 40% تمثل القيام بترتيب الأعمال المطلوبة حسب درجة أهميتها، حيث 43.33% من أفراد العينة يرون أنهم يشعرون بالملل نتيجة قيامهم بنفس العمل يوميا، اما فيما يتعلق بالقيام بترتيب الأعمال حسب درجة أهميتها فإن 26.66% يرون أنهم لا يقومون بترتيب الأعمال حسب أهميتها بالمقابل 13.33% يرون أنهم يقومون بترتيب الأعمال حسب أهميتها وبالتالي نستنتج أنه قيام الموظف بنفس المهام يوميا يؤدي الى الشعور بالملل والضجر وذلك ينعكس على الأداء الوظيفي وبالتالي لابد من تكليفه بمهام أخرى حتى يشعر بنوع من الإرتياح ويزول عنه الملل، كما أنه لابد من ترتيب الأعمال حسب درجة أهميتها وحسب ضرورة المؤسسة لهذه الأعمال وهذه المهام.

الجدول 29: يمثل قيام كل عامل بجزء من العمل الإداري يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه في وقت وجيز:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
% 80	24	نعم
% 20	06	لا
% 100	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلبية العينة يرون أن قيام كل عامل بجزء من العمل الإداري يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه في وقت وجيز حيث بلغت نسبتهم 80 % بينما يرى 20 % من باقي الأفراد عكس ذلك وعليه يمكن القول أن عامل بجزء من العمل الإداري يؤدي الى التخفيف والتقليل من الأعمال الإدارية التي يمكن أن تقوم بها وبالتالي إتحاد العمال في قيام كل واحد منهم بجزء من العمل الإداري سوف يمكن التنظيم على تحقيق أهدافه في وقت قصير.

الجدول 30: يمثل العلاقات الرسمية في العمل:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
30 %	09	التقليل من المشاكل
43.33 %	13	زيادة الإحترام والإنضباط
20 %	06	السرعة في الإنجاز
6.66 %	02	العزلة والإحباط
100 %	30	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن أغلبية العينة والبالغ نسبتها 43.33 % يرون أن العلاقات الرسمية تؤدي الى زيادة الإحترام والإنضباط تليها نسبة 30 % يرون العلاقات الرسمية في العمل تؤدي الى التقليل من المشاكل، بينما 20 % يرون أنها تؤدي الى السرعة في الإنجاز واخبار 6.66 % رأوا أنها تسبب العزلة والإحباط وعلى هذا الأساس نقول أن العلاقات الرسمية تساعد الموظفين سواء من حيث الإحترام والإنضباط أو من حيث التقليل من المشاكل التي قد تحدث بين الموظفين في الإدارة وكذلك تساعد الإدارة من حيث السرعة في الإنجاز وإنهاء العمل بأقصى سرعة وفي وقتها المحدد من دون أي تأخير.

الجدول 31: يمثل نقص المعلومات التي تؤدي الى الوقوع في الخطأ:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
76.66 %	23	نعم
23.33 %	07	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن العينة الغالبة هي 76.66% والذين يرون أن نقص المعلومات يتسبب في الوقوع في الخطأ بينما 23.33% يرون أن نقص المعلومات لا يتسبب في الوقوع في الخطأ، ومنه نقول أن نقص المعلومات حتما سوف يؤدي الى الوقوع في الخطأ لانه من غير المعقول ان يقوم أي موظف بمهمة معينة وهو لا يحوز على المعلومات حول ذلك، فأى مهمة تريد القيام بها لابد ان تتوفر لديك معلومات حولها وإلا سوف تقع في الخطأ لا محال.

الجدول 32: يمثل العلاقة بين القيام بعمل يخص الزملاء والقيام بتنفيذ قرارات المدير:

المجموع		لا		نعم		القيام بعمل يخص الزملاء
						القيام بتنفيذ قرارات المدير
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	
56.66%	20	6.66%	2	60%	18	نعم
43.33%	10	20%	6	13.33%	4	لا
100%	30	26.66%	8	73.33%	22	المجموع

يوضح الجدول أن النسبة الغالبة هي 73.33% وتمثل القيام بعمل يخص الزملاء في العمال بالمقابل 26.66% تتمثل في القيام بتنفيذ قرارات المدير، حيث أنه 60% يقرون أنهم يقومون بعمل يخص زملائهم في العمل، في حين أن 13.33% لا يقومون بعمل يخص زملائهم بالعمل، أما فيما يخص تنفيذ قرارات المدير فإن 20% لا يقومون بتنفيذ قرارات المدير بالمقابل 6.66% ينفذون قرارات المدير، ومنه نستنتج أنه من الضروري مساعدة الموظفين في أداء مهامهم لأن ذلك يخلق نوعاً من الإتحاد والتضامن بين الموظفين وبالتالي يحقق عبء العمل على الموظفين وكذلك يسهل من إنجاز الأعمال والوظائف الموكلة لهم كما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، كما لا ينبغي تجاهل قرارات المدير ولا بد من تنفيذها حتى لا تكون هناك إنعكاسات على المؤسسة ولكي لا تكون هناك فوضى وعدم إحترام لقرارات المدير وهذا يؤدي الى حدوث تجاوزات ومشاكل داخل المؤسسة.

الجدول 33: يوضح العلاقة بين إنتقاد الرئيس والسماح بالمشاركة في إتخاذ القرارات في أمور العمل.

المجموع		لا		نعم		انتقاد الرئيس السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات في أمور العمل
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	
%26.66	8	%20	6	%6.66	2	نعم
%73.33	21	%30	9	%43.33	13	لا
%100	30	%50	15	%50	15	المجموع

نلاحظ من خلال اجدول أن هناك تـ ساوي من حيث الذ نسبة حيث أن ذ نسبة 50% تمثل إنتقاد الرئيس بالمقابل أيضا ذ نسبة 50% تمثل الـ سماح بالمشاركة في إتخاذ قرارات في أمور العمل، حيث أنه فيما يخص انتقاد الرئيس نلاحظ أن نسبة 43.33% يرون أنهم لا ينتقدون الرئيس بالمقابل 6.66% يرون أنهم ينتقدون الرئيس، أما فيما يتعلق بإتخاذ القرارات في أمور العمل فإن ذ نسبة 30% يرون أنفسهم لا يـ سماح لهم بالمشاركة في إتخاذ قرارات في أمور العمل بالمقابل 20% يرون أنهم يـ سماح لهم بإتخاذ قرارات في أمور العمل، وبالتالي نستنتج أنه لا ينبغي إنتقاد الرئيس لأنه لا يصب في مصلحة الموظفين لأنه يؤدي الى خلق الفوضى وعدم الإحترام بين الموظفين ورئسهم، كما أنه من الضروري الـ سماح للموظفين في الـ مشاركة في إتخاذ القرارات لان ذلك يجعلهم يـ شعرون بالمـ مسؤولية وبمدى أهميتهم وحاجة المؤسسة لهم.

الجدول 34: يمثل تحكم الأجهزة في العمل:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
% 83.33	25	نعم
% 16.66	05	لا
% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون أن الأجهزة تتحكم في عملهم بنسبة بلغت 83.33% بينما 16.66% يرون أن الأجهزة لا تتحكم في عملهم وعليه يمكننا القول أن التطور الذي تشهده

الإدارة اليوم سهل من مهمة الكثير من الموظفين وذلك مقارنة بما كان معمول به سابقا حيث وانه من خلال التطور التكنولوجي الذي تشهده الإدارة اليوم أدى ذلك الى الإسراع في العمل والتقليل من الجهد المبذول، فالادارة اليوم تشهد سيطرة الألات على إنجاز المهام وهذا ما يزيد من إحتمالية تحقيق الأهداف في أقصى سرعة، كما تساعد الموظفين على إختصار الوقت وتقليل الجهد في إنجاز أعمالهم ووظائفهم بأكثر دقة ومن دون أخطاء.

الجدول 35: يمثل الأجهزة المتوفرة داخل المديرية:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
80 %	24	نعم
20 %	06	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال هذا لجدول 42 أن غالبية أفراد العينة يرون أن الأجهزة المتوفرة داخل المديرية كافية لأداء العمل حيث بلغت نسبتهم 80 % بينما 20 % من باقي أفراد العينة يرون أن الأجهزة المتوفرة داخل المديرية غير كافية لأداء العمل ومنه يمكننا القول أن توفر الأجهزة التي تحتاجها المديرية يؤدي الى القيام بالأعمال المطلوبة وبأسرع وقت وبدقة عالية ونقص المشقة والتعب فالأجهزة ضرورية في المديرية خاصة واننا نعيش في عصر الرقمة فهي السبيل الوحيد لإنجاز الأعمال الإدارية.

الجدول 36: يمثل تنفيذ القرارات:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
70 %	21	نعم
30 %	09	لا
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول 43 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يقومون بتنفيذ القرارات التي لم يشاركوا في وضعها بنسبة بلغت 70 % تليها 30 % لا يقومون بتنفيذ قرارات لم يشاركوا في وضعها وعليه يمكن القول أن تنفيذ القرارات لا بد منه أن يكون في الإدارة ول يعتبر ذلك ع صيانا وتمردا على القرارات وبالتالي تكون هناك مشاكل وعواقب وخيمة قد تؤدي الى طرد الموظفين، فتنفيذ القرارات في العمل هو أمر ضروري وحتمي لا بد من الموظف من تنفيذ تلك القرارات واحترامها.

❖ اذا لم تكن راض عن محتوى قرار ما فهل يؤثر ذلك على مردودك في العمل؟

الجدول 37: يمثل مردود العمل:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
93.33 %	28	نعم
6.66 %	02	لا
100 %	30	المجموع

يبين لنا هذا الجدول رقم 44 أن النسبة الغالبة هي 93.33 % وتمثل في عدم الرضا على محتوى قرار ما فذلك من شأنه أن يؤثر على مردود أفراد العينة في العمل تليها نسبة 6.66 % والتي ترى أنه عدم الرضا على محتوى قرار معين لا يؤثر على مردودهم في العمل ومنه نستنتج أنه أي قرار يتخذ لا بد من أن يكون الموظفون راضون عنه وإلا سوف ينعكس ذلك بالسلب عليهم من خلال إنخفاض معنوياتهم وشعورهم بالظلم وكذلك يؤدي ذلك حتما إلى إنخفاض أدائهم وبالتالي يؤثر ذلك على الإدارة كلها من خلال الفشل في تحقيق أهدافها.

الجدول 38: يمثل المتابعة من طرف المشرف في العمل:

النسبة %	التكرارات	الإقتراحات
26.66 %	08	نعم
73.33 %	22	لا
100 %	30	المجموع

يوضح لنا الجدول 45 أن النسبة الغالبة هي 73.33 % وتتمثل في أن المتابعة من طرف المشرف في العمل ليست ضرورية تليها 26.66 % يرون أنه لا بد من المتابعة من طرف المشرف في العمل، وبالتالي يمكننا القول أن متابعة المشرف للموظفين في العمل حتمية ولا بد منها لأن المشرف هو الذي يرشدك ويصحح لك أخطائك في العمل كما أنه يقدم للموظفين النصائح ويوجههم إلى الطريق الصحيح وبالتالي لا تكون هناك أخطاء في العمل.

نتائج الدراسة بلدية القلة ولاية برج بوعريريج -الجزائر-:

1- نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر النمط السلطوي البيروقراطي بشكل فعال على أداء العاملين في الجماعات المحلية في بلدية القلة ولاية برج بوعريريج -الجزائر-، نظرا لما يلخفه هذا النمط من إنعكاسات سلبية تظهر أثاره في إنخفاض معنويات الموظفين وكذلك يؤثر عهلى أدائهم الوظيفي نتيجة لشعورهم بالإغتراب وعدم الإحترام بالإضافة الى تلقيهم كل أنواع الإهانة من سب وشتم وهذا يؤدي الى حدوث تجاوزات خطيرة بين العاملين ورؤسائهم في العمل قد تلحق الى حد الضرب وإستخدام العنف وغيرها من المشاكل، فإستعمال أسلوب التسلط يزيد الأمور أكثر تعقيدا ويزرع الكره والحقد بين العاملين ورؤسائهم في العمل وبالتالي ممارسة هذا الأسلوب في الجماعات المحلية ببلدية القلة ولاية برج بوعريريج -الجزائر- لا يخدم مصلحتها بل بلعكس يزيدها فشلا وضعفا وتدهورا في تسيير شؤونها.

2- نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

يؤثر العمل الرسمي بشكل كبير على أداء العاملين في الجماعات المحلية ببلدية القلة ولاية برج بوعريريج -الجزائر- وذلك من خلال صنع العمال من تعلم وإكتساب مهارات جديدة خارج إطار عملهم الرسمي المكلفين بإنجازه وبالتالي يقلص من حظوظ زيادة المردودية والإنتاجية كما يساهم العمل الرسمي على التأثير على نفسية الموظفين من خلال شعورهم بالملل والضجر وبالتالي تظهر نتائجه السلبية على أداء العاملين، فالعمل الرسمي لا يزيد من إبتكار العاملين بل بالعكس يجعل مهامهم محدودة ولا تتطور ولا يجعلنا نستثمر في المواهب العمال بشكل فعال مما يساعد المؤسسة على الرقي والإزدهار وتحقيق الأهداف.

3- الإستنتاج العام:

بعد عرضنا وتحليلنا لنتائج الدراسة على ضوء الفرضيتين السابقتين وتأكيد صحتها، حيث تبين لنا أن النمط السلطوي البيروقراطي يؤثر بشكل فعال على أداء العاملين في الجماعات المحلية في بلدية القلة ولاية برج بوعريريج -الجزائر-، من خلال التعسف والإهانة مما يجعل الموظفين متذمرين نتيجة للتعسف في استعمال السلطة وبالتالي يؤثر ذلك على أدائهم الوظيفي ويجعلهم لا يبذلون قصار جهدهم ولا يزيدون في العطاء.

أما العمل الرسمي فهو الآخر يؤثر على أداء العاملين ولا يجعلنا نكتشف مواهب العمال في أمور أخرى خارج نطاق عملهم الرسمي المكلفين بإنجازه، كما تزيد من كره العامل لعمله نتيجة لشعوره بالملل من ذلك وبالتالي يحبط معنوياته وينخفض أدائه بشكل تدريجي وهذا يؤثر على المؤسسة ككل.

التوصيات والإقتراحات:

مما سبق يمكننا تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات والتي تمكننا من حل هذه المشكلة والتمثلة في: تأثير النظام البيروقراطي على أداء العاملين في الإدارة العمومية بلدية القلة ولاية برج بوعريريج -الجزائر- والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. العمل على تحسين بيئة العمل من خلال توفير الإضاءة والتهوية والنظافة حيث لاحظنا في دراستنا إنعدام النظافة وغيرها.
2. الإعتماد على الكفاءة لأنها العنصر الأبرز والأهم للنهوض بهذا القطاع الى أعلى المستويات وتحقيق أرقى الخدمات للمواطنين.
3. يجب التعديل على القوانين خاصة فيما يتعلق بقانون الخروج للتقاعد.
4. وضع إستراتيجيات واضحة في مجال الإصلاح الإداري.

5. وضع أجهزة مراقبة في مختلف المكاتب والأماكن داخل الإدارة وذلك لمنع التجاوزات والقضاء على المحسوبية والمحاباة وكذلك مراقبى طريقة تعامل الموظفين مع المواطنين.
6. الرفع من سرعة تدفع الأنترنت وهذا عنصر مهم جدا لأن أغلب الإدارات اليوم تعمل بشبكة الأنترنت وبالتالي سرعة تدفقها يساعد المواطنين والموظفين على حد سواء من خلال عدم تأخير تقديم الخدمات العامة وكذلك القضاء على الإكتظاظ الذي قد يحصل داخل الإدارة.
7. وضع مستشارين ومرشدين يوجهون المواطنين الذين يستفسرون حول المسائل المتعلقة بمصالحهم.
8. توفير بيوت الراحة من أجل قضاء الحاجات.
9. القضاء على الوقوف لفترة طويلة في الطابوهات والانتظار وتبديلها بتوزيع تذاكر مرقمة وإتباع تسلسل الأرقام لتقديم خدمات المواطنين.
10. يجب خضوع الموظفين للتدريب من أجل رفع نسبة الأداء.
11. يجب تسهيل الأمور فيما يخص إستخراج الوثائق، فعوض من دفع مجموعة من الأوراق لإتخراج وثيقة معينة، يجب التحقيق من عبئ هذه الأوراق خاصة فيما يتعلق بإستخراج بطاقة التعريف الوطنية.
12. التوزيع العادل لأداء المهام وعدم التمييز بين الموظفين حتى يشعرون بالمساواة فيما بينهم ويقدمون خدماتهم على أكمل وجه.
13. إلتزام وإحترام مواقيت العمل حيث يجب على الموظفين إحترام ساعات العمل وكذلك موعد الدخول والخروج الى الإدارة العمومية.

14. يجب إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات التي تخص عملهم حتى يشعروا بالرضا على ذلك وكذلك يجعلهم ذلك يشعرون بأهميتهم داخل الإدارة العمومية.
15. يجب أن تكون التعليمات والأوامر واضحة للموظفين ولا يشوبها اي غموض حتى لا يقع الموظفين في الخطأ.
16. طريقة تعامل الرئيس مع الموظفين يجب أن تكون باحترام حتى لا تكون هناك خلافات وملاسنات وغيرها من المشاكل التي تؤثر على أداء العاملين وعلى الإدارة ككل.
17. يجب متابعة برنامج تسيير الإدارة المحلية من طرف المسؤولين المباشرين حتى يكونوا على إطلاع تام على كامل ما يحدث داخل الإدارة وكذلك مع حدوث تجاوزات والخروقات.
18. الإعتماد على الترقيات فهي تساهم بشكل كبير في رفع من معنويات الموظفين وفي أداء مهامهم بأعلى جودة وعلى أحسن صورة.

الخاتمة

لقد تناولت في هذه الدراسة موضوع تأثير النظام البيروقراطي على أداء العاملين في الإدارة العمومية في بلدية القلة دائرة جعافرة ولاية برج بوعريش -الجزائر- وتمت معالجة دراسة الموضوع نظريا وميدانيا على إعتبار أن موضوع البيروقراطية شغل حيزا كبيرا من الإهتمام وذلك نظرا للإنتشار الواسع له داخل الإدارة الجزائرية مما أثر على نوعية وجودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن والذي من حقه أن يحظى بخدمة عمومية جيدة وتكون في مستوى تطلعات المواطن وكما هو معروف تعتبر البلدية أحد أبرز وهم المرافق التي تستقطب عدد كبير من المواطنين وتقدم خدمات عامة لجميع الأفراد وعليه ما يمكن ملاحظته في البلدية هو إنتشار المحسوبية والمحاباة وتمييز مواطنين معينين على باقي المواطنين الآخرين وبالتالي يؤدي ذلك الى إستعمال طرق غير قانونية كتقديم الرشوة للموظفين من أجل تلبية طلباتهم وقضاء إحتياجاتهم.

فعلى الإدارة الجزائرية أن تقوم بتطوير خدماتها الإدارية وذلك من أجل النهوض بهذا القطاع الى المستوى المطلوب من خلال تقديم خدمات راقية وبأقصى سرعة حتى يمكنها من مسايرة التطورات الحاصلة على مستوى العالم، كما يجب الإعتماد على عنصر الكفاءة لأن العنصر البشري هم الذي يتحكم في تسيير الإدارة العمومية وبالتالي النتائج الحاصلة كلها تسقط عليه سواء كانت إيجابية أو سلبية لأنه يعتبر المسؤول الأول والوحيد لنجاح أو فشل الإدارة العمومية.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1) ابراهيم درويش، الإدارة العامة نحو اتجاه التعاون. مطابع الهيئة المصرية الكتاب القاهرة ط2 1979.
- 2) احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار النشر والتوزيع، الاردن عمان، سنة 2015.
- 3) أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 198.
- 4) احمد محمد المصري، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، مؤسسة شباب الجامعة، ط 1، 1996.
- 5) اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة الاولى، مكتبة الانجلو المصرية، 1994.
- 6) انتوني عيبنز، علم الاتساع، الطبعة الرابعة، ترجمة فاير الصايغ، دار النشر، مركز دراسات أبو جدة، بيروت، 2005.
- 7) اندريه ايماز، موسوعة تاريخ الحضارات العام ترجمة. فريد داغر فؤاد أبو ریحان، دار عويدات للنشر والطباعة المجلة الاول ب. ط، 2003.
- 8) باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير إدارة واعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2009.
- 9) بدر الرفاعي، الاسلام في حضارته ونظمه الإدارية والسياسية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والفنية، دار الفجر المعاصر، بيروت 1997.
- 10) بدر فاطمة، اساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2008.
- 11) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجمعية للطباعة، القاهرة، مصر، 2013.
- 12) جورج كلودس، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة احمد حمودة، مكتبة الوعي العربي لبنان، ب. ط 1972.
- 13) حامد السوادي عطية، العمليات الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دون دار نشر، دون سنة.
- 14) حجار محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

- (15) حسان الجيلافي، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2008.
- (16) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002.
- (17) حسن عبد الحليم واحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- (18) الحسين أحمد مصطفى: تحليل السياسات مدخل جديد لتخطيط في الأنظمة الحكومية، الطبعة 4 جمعية الاجتماعيين، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 1994.
- (19) خليل محمد حسن الشماغ، نظريات المنظمة، دار المسيرة للتوزيع، عمان، 2014.
- (20) د. زاهر عبد الرحيم عاطف الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (21) د. عمار بوحوش، اتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر، الجزائر ط8، 2008.
- (22) د. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر.
- (23) د. قيس النوري، السلوك الاداري وخلفياته الاجتماعية، دار مكتبة الكندي، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- (24) د. محمد علي عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، ط 1، 1984.
- (25) د.السيد الحسين، النظريات الاجتماعية ودراسة التنظيم، الطبعة الخامسة عشر، دار المعارف، كورنيش النيل، القاهرة 1980.
- (26) د.عمار بوحوش. دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة. طبعة الرابعة دار البصائر الجزائر 2005.
- (27) الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية عمان، 2001.
- (28) راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.
- (29) زيد عبوي، مدخل الى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- (30) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الأردن، 2013.
- (31) سيد الهواري، الادارة، الاصول والاسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- (32) شريف علي، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- (33) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- (34) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- (35) صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- (36) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008.
- (37) طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار عربية الطبعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- (38) عادل حسين مصطفى وغيرهم، الإدارة العامة، دار النهضة بيروت ب.ط.
- (39) عامر عوض، السلك التنظيمي، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن ط 1، 2008.
- (40) عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والادارة بالمكتب الحربي الحديث، الاسكندرية، 1997.
- (41) عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.
- (42) عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1987.
- (43) عبد الوهاب سوسي، المنظمة، دار النجاح للكتاب 2009.
- (44) عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء على مستوى الإدارات الصحية، بمدرية الشؤون الصحية مدينة الطائف، بحث استكمال درجة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا، 2009.
- (45) علي صعيدات، بيروقراطية الادارة الجزائرية الشركة الوطنية، للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- (46) علي عيدة، محاولة في الاتجاهات السوسيولوجية التنظيمية، النظرية الكلاسيكية لتنظيم كارل ماركس، مجلة دراسات في علم اجتماع التنظيم، مجلد 1، العدد 13، 2019.
- (47) عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مواضيع ونماذج ونظريات، جامعة قارينوس، 1995.

- (48) غنيم احمد محمد، الإدارة العامة، بلا دار نشر، 2002.
- (49) فاتن أحمد أبو بكر، نظم الادارة المفتوحة (ثورة للاعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين) ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط، 1، دون سنة.
- (50) فايز عبد الرحمان الفروج، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2010.
- (51) فؤاد الشيخ سالم واخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، الجامعة الاردنية، عمان، ط 1972.
- (52) فؤاد بسيوني متولي، التربية ومشكلة التنمية والبيروقراطية، مركز الاسكندرية للكتاب، دون ذكر سنة.
- (53) الكريدي منال: مقدمة في قطع المعلومات الادارية -النظرية - الادوات والتطبيقات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- (54) كمال حمدي ابو الخير، اصول الادارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة ب. طبعة 1974.
- (55) الكيلاني عثمان والبياني هلال والسالمي علاء، المدخل الى نظم المعلومات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الاردن-، 2000.
- (56) م م عبد الستار ابراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي ازاء الفكر الاداري المعاصر، مجلة جامعة الانبار، العدد الثاني، 2008.
- (57) ماجد عبد المهدي المساعدة واخرون، مبادي علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2013.
- (58) محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2014.
- (59) محمد احمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية في عصر الاقتصاد الالكتروني، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، 2002.
- (60) محمد بهجت جاد الله، الكشك المنظمات واسس إدارتها، الاسكندرية -الكتب الجامعي الحديث 2007.
- (61) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الاردن، ط 2 2006.
- (62) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- (63) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، عمان، 2002.
- (64) نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية - اطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (65) نزار عوني البدي، تنمية الأداء الوظيفي الإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2015.
- (66) يحيى محمود الصمادي وخالد محمد أبو لوم، تقييم أثر برنامج تدريبي قائم على نموذج الحل الإبداعي، دراسات العلوم التربوية المجلد 38، الملحق 9، الأردن، 2011.

المذكرات:

- (1) أبو عاقلة، معزة بابكر نور الدائم، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة شركة السكر السودانية، رسالة ماجستير، امعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2012.
- (2) بو عكاز فريد، الاشراف والرضى الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- (3) بومدين طاشمة، استراتيجية التنمية السياسية، دراسة لمتغير البيروقراطية في الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
- (4) توفيق عطيله توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي بالقطاع العام، دراسة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- (5) جلال محمود الشيخ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2016.
- (6) حرشاو مفتاح: تأثير البيروقراطية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016.
- (7) حسان شكري بشير، ادارة الوقت لدى العاملين في القوات القضائية العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة الاسلامية، غزة 2010.
- (8) الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا الاكاديمية نايف، السعودية، 2003.

- 9) الزهراني، صالح مساعد يحيي اليوسي، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مراقبي الأمن والسلامة، رسالة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية، 2019.
- 10) سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من جهة نظر موظفي منطقة امارة القصيم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإنسانية، الرياض، 2013.
- 11) سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية، اطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، 2011.
- 12) شاوي صباح: أثر التنظيم الاداري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة نيل ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2009-2010.
- 13) صباح سبيع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الادارية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006.
- 14) صباح عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين، في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 15) عبد المجيد بن عبد المحسن ال شيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- 16) العتيبي، تركي بن سهل بن ماضي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، أطروحة (ماجستير)- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2015.
- 17) عمار بين عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
- 18) مجدي عريف: نظم المعلومات الادارية ودورها في حل مشكلات الادارة العامة، رسالة نيل درجة الماجستير في ادارة اعمال، جامعة تشرين -سوريا-2008.
- 19) محمد سليمان البلوي، التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، محافظة الوجه، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 20) محمد عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.

- (21) محمد مبارك محمد الرشيدى: أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين، رسالة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط - الكويت-2014
- (22) محمد موسى أبو قطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- (23) نور الدين تاوريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2006-5005.
- (24) يحي شهادة، تقييم نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

المجلات:

- (1) أحمد الاصفر واديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الادب والعلوم الانسانية، 2002.
- (2) احمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في اداء العاملين، بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين بالشركة العامة للألبان-الفلوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 94، المجلد 22، العراق، 2019.
- (3) بومدين طاشمة، التوسع البيروقراطي العلاقة النسبية في عملية التنمية في الوطن العربي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، دفا تر السياسة والقانون، العدد السابع، 2012.
- (4) حسن صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض وتقييم، مجلة العلوم السياسية والاجتماعية، العدد الثالث-الرابع، دمشق، 2011.
- (5) د. مروان المدير، سوسيولوجيا التنظيم من ماكس فيبر الى ميشال كروزيه، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 34، 2017.
- (6) عبد الملك مزهود، الاداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.
- (7) فريد محمد غزالي سالم، المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الطبقات الإدارية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة ام القرى، الجزء 14، العدد 20-2019.
- (8) قاسم ميلود، علاقة الادارة والمواطن في الجزائر الازمة وتساؤلات الاصلاح، كلية قاصدي مرباح، الدفاتر السياسية والقانونية العدد 5، 2011.
- (9) م م عصام محمد رضا - رضا علي كاظم حسين، العلاقة بين المعلوماتية والبيروقراطية التنظيمية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، ص280.

(10) م م عصام محمد رضا - رضا علي كاظم حسين، العلاقة بين المعلوماتية والبيروقراطية التنظيمية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، 2009.

المواقع:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البشير الإبراهيمي

كلية: العلوم الإجتماعية والإنسانية.

قسم: علم الاجتماع.

تخصص: التنظيم والعمل.

إستمارة إستبيان حول موضوع:

تأثير النظام البيروقراطي على أجراء العاملين في المؤسسات العمومية
في الجزائر

دراسة ميدانية لبلدية القلة - دائرة جعافرة - ولاية برج بوعريريج-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

• د. بلحشادي فتيحة.

إعداد الطالبة:

• بوزراع فتيحة.

نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية وصدق ووضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

بيانات هذه الإستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2020/2019.

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر: أنثى:
- 2-السن:
- 3-الحالة العائلية: أعزب متزوج: مطلق: أرمل:
- 4-هل لديك أولاد؟:
- 5-المستوى التعليمي: دون مستوى: ابتدائي: متوسط:
- ثانوي: جامعي:
- 6-الأقدمية في العمل:
- 7-كيف بالعمل: عن طيق إجراء مسابقة: توظيف مباشر:
- بمساعدة أحد المعارف: إختيار آخر:
- 8-كم تتقاضى شهريا؟:
- 9-هل تحصلت على ترقية؟ نعم: لا:
- إذا كان الجواب بنعم، كم مرة؟:
- 10- ما هو المنصب الذي تشغله في الوقت الحالي؟:

المحور الثاني: بيانات متعلقة بتأثير النمط السلطوي البيروقراطي على أداء العاملين في الجماعات المحلية:

- 11- هل يتعامل معك رئيسك المباشر بصفة: قانونية صارمة:
- ديموقراطية: صارمة:
- 12- هل ترى أن التعليمات والأوامر واضحة؟: نعم: لا:
- 13- هل تهتم الإدارة بالعلاقات الإنسانية؟: نعم: لا:
- 14- هل هنالك علاقة رسمية مباشرة بين رئيسك والموظفين: نعم: لا:

15- هل هنالك تشارك في القرارات التي تخص عملك؟

نعم: لا:

إذا كانت الإجابة بنعم، فه المشاركة تجعلك تشعر بـ: الإنتماء: الولاء:

الرضى: تحمل المسؤولية: أمور أخرى:

أمور أخرى أذكرها:

16- هل وضوح القواعد البيروقراطية يساهم في: تحقيق البلدية لأهدافها:

يعيث تحقيق الأهداف: يعيق العمل: يسهل العمل:

17- هل تنقد قرارات المدير؟ نعم: لا:

▪ إذا كان الحواب بنعم، كيف ذلك؟:

▪ إذا كان الحواب بلا، كيف ذلك؟:

▪ في الحاليتين معا، وضح ذلك؟:

18- هل تشعر أنك عضو مهم في المؤسسة؟ نعم: لا:

إذا كان الجواب بلا، يسأل لماذا؟:

19- هل تعتقد أن توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات من شأنه تدعيم كفاءة

التنظيم؟: نعم: لا:

20- هل التنظيم البيروقراطي المعمول به في البلدية يساعد في تنظيم المهام

وخدمة المواطن بصفة قانونية؟: نعم: لا:

▪ إذا كان الحواب بلا، لماذا؟:

▪ كيف تفسر ذلك؟:

21- هل هناك تنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية أثناء تسيير شؤون الإدارة

المحلية؟: نعم: لا:

22- ماهي الصعوبات التي تواجهكم أثناء عملية التنسيق في البلدية؟:

عراقيل الإتصال: عراقيل قانونية: عراقيل ثقافية:

عراقيل ثقافية: عراقيل أخرى:

إذا كانت الإجابة عراقيل أخرى أذكرها:

23- هل يتم إشراك المواطنين وأعوان البلدية في مراقبة وتنفيذ بعض المشاريع

بالإدارة المحلية؟: نعم: لا:

▪ إذا كان الجواب بنعم، كيف ذلك؟:

▪ إذا كان الجواب بلا، كيف ذلك؟:

▪ في الحالتين معاً، فسر ذلك؟:

24- هل يتم متابعة برامج تسيير الإدارة المحلية من المسؤولين المباشرين؟:

نعم: لا:

25- هل هناك رقابة من طرف الإدارة المحلية؟:

نعم: لا: مباشرة: محلية:

26- هل رئيسك المباشر يجب عنك المعلومات الخاصة بمجال عملك؟:

نعم: لا:

إذا كان الجواب بلا، لماذا؟:

27- هل رئيسك المباشر يتحيز لبعض الموظفين دون غيرهم؟:

نعم: لا:

إذا كان الجواب بنعم، هل هذا التحيز على أساس: التفوق في العمل:

علاقات شخصية: أمور أخرى:

إذا كانت الإجابة أمور أخرى أذكرها:

28- هل ترى أن السلطة المخولة إليك كافية لإنجاز المهام؟:

نعم: لا:

29- هل تعقدون إجتماعات عمل مع الرؤساء؟: نعم: لا:

إذا كانت الإجابة نعم، هل يتم بصفة دورية كما دعت اليه الضرورة؟:

نعم: لا:

المحور الثالث: بيانات متعلقة بتأثير العمل الرسمي على الجماعات المحلية؟:

30- هل تلتزم بمواقيت العمل؟ نعم: لا:

إذا كانت الإجابة نعم، هل ذلك راجع الى: ضميرك المهني:

الشعور بالإنتماء: الخوف من عقاب رئيسك المباشر: أمور أخرى:

31- هل تشعر بالملل لقيامك بنفس العمل يوميا؟: نعم: لا:

32- هل قيام كل عامل بجزء من العمل الإداري يساعد التنظيم على تحقيق

أهدافه في وقت وجيز؟: نعم: لا:

33- هل تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب درجة أهميتها؟:

نعم: لا:

34- هل العلاقات الرسمية في العمل تؤدي الى ؟: التقليل من المشاكل:

زيادة الاحترام والانضباط: السرعة في الإنجاز: العزلة والإحباط:

35- هل يتسبب نقص المعلومات في الوقوع في الخطأ؟:

نعم: لا:

36- هل يمكن أن تقوم بعمل يخص زملائك؟:

نعم: لا:

37- هل تقوم بتنفيذ قرارات المدير؟:

مباشرة: بعد مناقشتها: لا تنفذها:

38- هل تنتقد رئيسك؟: نعم: لا:

39- هل تسمح لكم الإدارة أن تشاركوا في إتخاذ القرارات في أمور العمل؟:

نعم: لا:

إذا كانت الإجابة بلا يسأل، أذكر لماذا؟:

40- كيف تنظر الإدارة للعامل؟: شريك: أجير:

41- هل تشعر أن الأجهزة تتحكم في عملك؟: نعم: لا:

42- هل الأجهزة المتوفرة داخل المديرية كافية لأداء العمل؟:

نعم: لا:

43- هل تقوم بتنفيذ قرارات لم تشارك في وضعها؟:

نعم: لا:

44- إذا لم تكن راضيا عن محتوى قرار ما فهل يؤثر ذلك على مردودك في

العمل؟: نعم: لا:

45- هل تعتقد أن متابعتك من طرف المشرف في عملك ضرورية؟:

نعم: لا:

شكرا