

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت  
كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

## البيروقراطية من نظرية تنظيمية الى مشكلة ادارية دراسة ميدانية ببلدية عين الطلبة

تحت إشراف الاستاذ:

طبيي غماري

من إعداد الطالب

سعيدي مليكة

بن زينة نعيمة

تاريخ المناقشة: 07 / 06 / 2022

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
قناش محمد	أستاذ	رئيسا
طبيي غماري	أستاذ	مشرفا ومقررا
القيزي عبد الحفيظ	أستاذ مساعد – ب –	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 – 2022



### شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا لانجاز هذا العمل المتواضع نتقدم بخالص الشكر والتقدير  
للاستاذ المشرف البروفيسور الطيبي غماري الذي تفضل بالاشراف على هذه المذكرة،  
ولم يبخل علينا بالتوجيهات والنصائح الصائبة كما نشكر كل اعضاء لجنة المناقشة  
على قبولها مناقشة هذا الموضوع نشكر كل من ساهمة من قريب أو من بعيد هذا العمل.

اهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى الوالدين العزيزين اطال الله في عمرهما  
الى زوجي واولادي الاعزاء اسلام ترتيل براء الى جميع اخواتي  
والى كل زملائي طلبة ماستر علم الاجتماع عمل وتنظيم

سعيدى مليكة

## اهداء

اهدي ثمرة جهدي الى والدي الكريم و والدتي العزيزة الى اخواني واخواتي من كانوا عوننا  
لي في رحلة بحثي الى كل من كان له دور في هذه الدراسة سائلة الله ان يجزي الجميع خيرا  
في الدنيا والاخرة.

بن زينة نعيمة

## المقدمة

## مقدمة

ساهمت النظرية البيروقراطية في تطور نظريات التنظيم الحديث نظرا للتحويلات والتغيرات التي تزامنت مع فترة ظهورها سياسيا واقتصاديا واجتماعيا، الأمر الذي جعل من هذا النموذج أكثر الأساليب نجاعة في تسيير المؤسسات الإدارية على وجه الخصوص، لاعتمادها على العقلانية في التنظيم. إلا أن هذا المصطلح قد أقترن في الإدارات اليوم بكل ما هو سلبي في المعاملات والممارسات، فأصبح يشير إلى مساوئ عديدة كالبطء والصلابة والروتين وجاتى الرشوة والفساد، ولمعرفة سبب هذا التحول في المعنى، وفي الفهم الذين أصبحا ملتصقين بهذه النظرية الإدارية الرائدة، لا بد من الخوض في الدراسة علمية لظاهرة التسيير الإداري في واقعنا، لتمييز النظرية العلمية، عن الممارسات المنحرفة للفعل البيروقراطي، وهذا من خلال متابعة أصلها ونشأتها ومبادئها، وتبيان ايجابياتها وسلبياتها وعلاقتها بالإدارة الجزائرية.

معلوم أن أي دراسة بحثية علمية لا تنطلق من الفراغ، بل من خلفيات محددة تتعلق أساسا بتجربة الباحث، وبتطلعاته، وهذا ما يشكل جملة من الأسباب، سواء الذاتية أو الموضوعية التي من شأنها أن تدفع وتحفز الباحث على المضي قدما في بحثه، فكأسباب ذاتية يمكن الإشارة إلى:

. الرغبة الشخصية في معرفة آثار الممارسة البيروقراطية على الادارة المحلية في الجزائر .

- الرغبة في معرفة أسباب التعطيلات والتعقيدات التي تطال انجاز المعاملات الإدارية.

- الصعوبات والمشاكل اليومية التي يعاني منها المواطن في مختلف الإدارات جراء الممارسات البيروقراطية.

- كان للدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في بلدية عين الطلبة، دورا مهما في تحفيزنا وتشجعنا على بحث الجوانب السلبية التي نعتقد أنها ذات صلة بالممارسات البيروقراطية.

أما من الناحية الموضوعية فنجد:

- السعي لدراسة البيروقراطية دراسة علمية من خلال دراسة طبيعتها وايجابياتها وسلبياتها.
- محاولة معرفة السبب في الاختلالات التي أدت إلى تدهور أداء النموذج البيروقراطي في الإدارات، والتي غيرت كثيرا من قيمة النظرية لتحويلها من وسيلة لتحسين الأداء الإداري إلى وسيلة لتعطيله.



## الفصل الأول بروتوكول الدراسة

## الإشكالية:

تعتبر الإدارة الدعامية الأساسية التي تعتمد عليها أي دولة في تنفيذ سياستها، والجزائر كغيرها من البلدان المستعمرة ورثت واحدا من أكثر التنظيمات الإدارية دقة وفعالية عن المستعمر الفرنسي، كان هدف هذا التنظيم الأول والأساسي هو ضمان السير الحسن لتطبيق سياسات الدولة في كل الظروف والوضعيات. اعتمدت الدولة الجزائرية على النموذج البيروقراطي من أجل ضبط أجهزتها الإدارية، متأثرة بعوامل داخلية وأخرى خارجية، كان لها الدور الأساس في تكييف الإدارة الجزائرية مع مختلف المعايير الدولية المعمول بها.

إلا أن الواقع يبين لنا اليوم حدوث تشويه خطير للنظرية البيروقراطية، نتج عنه انحرافات واختلالات أدت إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة من هذا التنظيم. فبالرغم من وجود جوانب ايجابية للبيروقراطية، فإن هذا لا يمنع وجود جوانب سلبية كثيرة، والتي أصبحت تؤثر على الموظف، بل أصبحت في الكثير من الأحيان من صنعه، من خلال تقيده الصارم بالقوانين، لدرجة يصعب معها على هذا الموظف تفسير هذا الالتزام الذي لا ينتج عنه إلا تعطيل مصالح المواطنين، ومن ثم يصعب عليه إبلاغ المواطنين بمبررات مقنعة لهذه التصرفات، فيصعب على المواطن استيعاب هذا الوضع، ما يشكل في النهاية شكلا من الأزمات في العلاقات بين الموظف والمواطن، يمكن أن يصل إلى مستوى العنف والمتابعات القضائية، الأمر الذي يصعب إيجاد الحلول لهذه الأزمات، ما يؤدي إلى نفور المواطن من الإدارة، وشعوره بعدم الرضا على الخدمات المقدمة له، وهذا ما يمكن أن ينحرف في نهاية المطاف نحو حالة من الفساد الإداري المعمم.

هناك عدد من الدراسات التي اهتمت بالمفاهيم البيروقراطية التي نحاول بحثها في هذه الدراسة، حيث بين لنا جرد الدراسات السابقة وجود ثلاثة بحوث، نعتبرها مهمة وذات ارتباط وثيق بالإشكالية التي نحاول بحثها هنا.

في الدراسة الأولى الموسومة بـ"تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة أنموذجا" - رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية

الحرشاي مفتاح (2015-2016). عالج الباحث الإشكالية التالية، كيف تساهم البيروقراطية في التأثير على مسار تحسين الخدمة العمومية في الجزائر؟ حيث تفرع هذا التساؤل إلى عدد من الأسئلة الفرعية:

ما المقصود بالبيروقراطية؟ و ما هي مظاهرها؟

ما مفهوم الخدمة العمومية والى ما يعزى فشل الجهاز الإداري في تقديم الخدمة العمومية بالمستوى المطلوب؟

ما هي أهم الآليات القانونية والمؤسسية التي يمكن أن تساهم في تطوير وتحسين الخدمة العمومية على مستوى الأجهزة الحكومية؟

تبنى الباحث الفرضيات التالية:

. يعكس حجم اللوائح والقوانين التنظيمية في النظام الإداري الجزائري حرص السلطة السياسية على المحافظة المستمرة على وحدة البناء الهيكلي الإداري، وهذا ما أنتج التصادم الواضح بين سياسة الحكومية في تحسين الخدمة العمومية، مع الإجراءات البيروقراطية المطلوبة.

. كلما قامت السلطة بإصلاح الجهاز البيروقراطي أدى ذلك إلى إصلاح الخدمة العمومية.

ناقش الباحث هذه الإشكالية من خلال النظرية البيروقراطية، من خلال توضيح دور الإطار والكفاءة والنظرية القانونية من خلال التشريعات والقوانين التي تنظم الإطار القانوني للجماعات المحلية. استعمل الباحث منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي، أما عن تقنيات جمع المعطيات فتمثلت في الملاحظة والمقابلة. تمت الدراسة الميدانية في مديرية البناء والتعمير والهندسة، حيث اختار الباحث عينة قصدية مشكلة من 11 موظفا.

وتوصل إلى النتائج التالية:

. تتميز الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بضعف راجع لجملة من الإجراءات البيروقراطية المتبعة في دراسة ومعالجة الملفات الإدارية.

. عدم احترام الإدارة للمدة القانونية المطلوبة لتسليم بعض الوثائق والشهادات، وهو ما فتح المجال لتجاوز المدة القانونية المسموح بها.

عند تقييمنا لهذه الدراسة نلاحظ، من حيث بناء الإشكالية، قام الباحث بجدد وقراءة الدراسات السابقة، دون تقييمها لاستفادة منها في دراسته، خاصة في بناء إشكاليته. من حيث الفرضيات المعتمدة، كانت الفرضية الأولى معقدة وصعبة القياس والتقييم، الأمر الذي يرهن كل النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها. أما من حيث المنهجية، كان بإمكان الباحث إضافة المنهج تحليل المضمون، خاصة وأنه اعتمد على دراسة الحالة وعلى المقابلات. أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها، لم يبين الباحث ما إذا كان التنظيم البيروقراطي داخل الإدارة ينبني على معايير موضوعية أم ذاتية، كما أنه لم يوضح ما إذا كان الموظفون يشعرون بالملل وبالروتين في ظل هذا التنظيم، ولم يوضح كيف يتكيف الموظفون مع صلابته، وعدم مرونة القوانين التي تسبب لهم العديد من المشاكل مع المواطنين.

أما الدراسة الثانية فكانت حول "البيروقراطية في التنظيم . بين الروى النظرية والامبريقية . دراسة بالمصالح الولائية لولاية تبسة"، وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، للباحثة سميرة لغويل (2011-2012). عالجت الباحثة في هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن اكتشاف الوظائف الظاهرة والكامنة للبيروقراطية في التنظيمات؟ وتبنت الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات العينة حول البيروقراطية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات العينة حول البيروقراطية واتخاذ القرارات.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والاتصال.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والأداء.

ناقشت الباحثة هذه الإشكالية من خلال مفاهيم النظرية البيروقراطية. واستعملت المنهج الوصفي، أما عن وسائل جمع المعطيات فتمثلت في الاستبيان، والملاحظة، حيث اعتمدت على نوعين من الملاحظة (الملاحظة المنظمة، والملاحظة المباشرة بدون مشاركة)، والمقابلة.

تمت الدراسة على المجتمع المتجانس حيث اختارت الباحثة عينة عشوائية بسيطة بنسبة 10% مشكلة من المجتمع الاصيلي للدراسة 1000 في حدود 100 مبحوث.

توصلت الباحثة الى نتائج التالية:

. أن البيروقراطية تتجاهل دور الإنسان الفرد وتأثيراته الشخصية وأهدافه الذاتية بما في ذلك ميولاته واتجاهاته وقيمه في التشخيص والتحليل والممارسة.

. أنها تغفل دور الجماعة والعلاقات اللارسمية والاتصالات الجانبية التلقائية بين العاملين وبينهم والمتعاملين.

عند تقييم هذه الدراسة، نلاحظ من حيث بناء الإشكالية، عدم تطرق الباحثة الى العنصر المهم في صياغة الإشكالية ألا وهو الدراسات التي اعتمد عليها من أجل فهم موضوعها ومساعدتها في بناء الإشكالية سليمة.

من حيث الفرضيات المعتمدة، كان بإمكانها دعم الفرضيات الإحصائية الكمية بأخرى كيفية، خاصة وأن نتائجها كانت تميل إلى الكيفي أكثر من الكمي، كما أنها استعملت الملاحظة والمقابلة، وهي كلها تقنيات تصلح لها الفرضيات الكيفية أفضل من الكمية.

من حيث المنهجية، لا يكفي المنهج الوصفي وحده لدراسة هذه الظاهرة، خاصة وأن الباحثة اعتمدت المنهج الكمي الذي يتناسب معه المنهج الأمبريقي التجريبي، حيث كان بإمكانها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، ومنهج المسح الاجتماعي.

من حيث النتائج، ركزت الباحثة على العنصر البشري، أكثر من اهتمامها بالعنصر التنظيمي للقوانين، وكمثال على ذلك المدة القانونية لتسليم الملفات.

وفي الدراسة الثالثة عالج الباحث صباح أسابع "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل"، في إطار رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع للسنة الجامعية (2007/2006). عالج الباحث في هذه الدراسة الإشكالية التالية هل الاعتماد على التنظيم البيروقراطي يؤدي الى تحقيق الكفاءة الإدارية؟ ثم تفرعت من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الجزئية:

. هل وضوح اللوائح والإجراءات المعتمد عليها في تنظيم وتسيير شؤون التنظيم، من شأنه تطوير مهارات الموظفين؟

. هل الاعتماد على تقسيم العمل سيزيد من كفاءة الموظفين؟

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

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

. ما هو تأثير توزيع السلطة داخل التنظيم على كفاءته؟

تبنى الباحث الفرضيات التالية:

. الفرضية العامة: يؤدي التنظيم البيروقراطي الفعال إلى تحقيق الكفاءة الإدارية.

. الفرضيات الجزئية:

. يؤدي وضوح اللوائح و الإجراءات إلى تطوير المهارات للموظف البيروقراطي.

. كلما زاد التخصص كلما ارتفع الأداء الإداري.

. يؤدي الاعتماد على تقسيم العمل داخل التنظيم الإداري إلى زيادة الكفاءة الإدارية.

. يؤدي توفر الأجهزة الى تطوير القوى الذهنية للعاملين للتحسين والتطوير في الأداء الإداري.

. توزيع السلطة داخل التنظيم من شأنه تدعيم كفاءته.

ناقش الباحث هذه الإشكالية من خلال مفاهيم النظرية البيروقراطية، واستعمل منهج المسح الاجتماعي، أما عن وسائل جمع المعطيات فتمثلت في الملاحظة، والمقابلة، والاستمارة.

تمت الدراسة على مجتمع بحث تمثل في الأمانة العامة، ومديرية الإدارة المحلية، ومديرية التنظيم والشؤون العامة. حيث اختار الباحث عينة عشوائية طبقية مشكلة من 136 موظفاً، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

. إن اطلاع العمال على مختلف اللوائح وقوانين العمل لا يتم سوى عن طريق المنشورات والبيانات ممثلة في الجريدة الرسمية على وجه الخصوص، رغم أنهم قد يستعينون بوسائل وطرق أخرى كالزملاء والرؤساء، ولوحة الإعلانات، هذا ما يدفعنا إلى القول أن المؤسسة تعتمد في تعاملها على قنوات الاتصال غير المباشر.

. تتميز قوانين العمل بأنها غير واضحة وغير مفهومة، ولعل ذلك راجع بالدرجة الأولى إلى غياب النصوص التطبيقية، أي عدم مطابقتها للواقع العلمي حيث يقع الموظف في حيرة من أمره بشأن كيفية تطبيقها.

عند تقييم هذه الدراسة نلاحظ، من حيث بناء الإشكالية، بما أننا نعتبر الدراسات السابقة هي أهم مرحلة في صياغة الإشكالية إلا أن الباحث اعتمد على دراسة واحد وهذا لا يكفي لبناء الإشكالية سليمة. من حيث الفرضيات المعتمدة، فتخدم الإشكالية الذي طرحه الباحث.

من حيث المنهجية، كان بإمكانه استخدام منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي الذي يعد من المناهج الرئيسية. أما من حيث النتائج، رغم كثافة النتائج التي توصل إليها الباحث، إلا أن الكثير منها لم تكن لها أية علاقة مع الفرضيات التي طرحها الباحث، الأمر الذي يطرح الكثير من التساؤلات حول مصداقية هذه النتائج وطرق التوصل إليها.

يحلينا تقييم ومناقشة الدراسات السابقة إلى الملاحظات التالية، من حيث ارتباطها بموضوع البيروقراطية والمشكلة الإدارية، اهتمت الدراسات السابقة كثيرا بالعلاقة بين التنظيم البيروقراطي والكفاءة في الأداء. أما من حيث الإشكاليات المطروحة فكانت تعاني من بعض الارتباك من حيث الصياغة، خاصة وأن إحدى هذه الدراسات لم تعرض الدراسات السابقة التي تبرز لنا تناول هذا البحث. أما الفرضيات فكانت في معظمها تجيب على التساؤلات الإشكالية، حتى وإن كانت هذه الإجابة تحتاج إلى الكثير من النقاش حول مدى كفايتها.

من حيث النظرية والمفاهيم، تمت معالجة الفرضيات وفق شبكة مفاهيمية واضحة، ومؤسسة تنتمي إلى مدرسة سوسيولوجية معروفة، ألا وهي النظري البيروقراطية. أما من حيث المنهج، فقد اعتمد الباحثون على منهج واضح، ومناسب نسبيا لدراسة للفرضيات المطروحة، حتى وإن كان في الكثير من الحالات يحتاج إلى تدعيم الدراسة بأكثر من منهج.

من حيث تقنيات جمع المعطيات وعمليات المعالجة، كانت مناسبة إلى حد ما، وكانت المعالجة سليمة، أما من حيث النتائج، يمكننا الثقة نسبيا في بعض النتائج المتوصل إليها، لأنها كانت مبررة إلى حد ما، وساهمت في فهم المواضيع التي تم طرحها.

من خلال عرضنا لدراسات السابقة متعلقة بالموضوع البيروقراطية يمكن استخلاص الفوائد التالية:

. ساعدتنا على ضبط المصطلحات المتعلقة بموضوعنا، وكذلك معرفة العوامل التي تؤدي إلى استخدام البيروقراطية في الإدارة بشكل سلبي.



. استفادنا من المناهج التي تم عرضها في الدراسات السالفة الذكر، وكذلك الأدوات التي تم الاعتماد عليها (المقابلة، والملاحظة، الاستمارة) لأن دراستنا تتشابه مع الدراسات الثلاث التي تم عرضها.

. أفادتنا الدراسات السابقة في تنبيهنا إلى ضرورة التركيز على بعض النواقص التي لم تتطرق لها ولم تنتبه لها هذه الدراسات.

. لم تنتبه هذه الدراسات إلى مسألة التكوين، الذي يعتبر أهم شيء بالنسبة للموظف وللإدارة معا وكذلك مسألة الشهادات.

. كيفية التعامل الموظف مع القوانين والقرارات من أجل إبلاغها للمواطنين.

. كذلك المكتب التوجيه الذي يلعب دورا كبيرا في عملية التنظيم داخل الإدارة.

. التواصل الذي يعتبر أهم جزء في الهيكل التنظيمي سواء بين الموظف والموظف أو بين الموظف والمواطن.

من خلال كل ما سبق، يمكننا القول أن النموذج البيروقراطي يتصف بسمات ومبادئ وخصائص تكسبه الكفاءة والدقة، حيث يرتكز على السلطة المعطاة الى القواعد والأنظمة التي يعتمد عليها الموظف في مكتبه، والتي يجب الالتزام التام بها، بحسب التسلسل الهرمي الذي يحدد الواجبات والمسؤوليات، علما أن كل هذا النموذج قائم على المعرفة والمهارة من أجل تحقيق الرشد والعقلانية في المؤسسات، وأن الإخلال بأحد هذه المبادئ أو الخصائص يؤدي حتما إلى عجز التنظيم عن إتمام العملية الإدارية على أكمل وجه ناهيك عما إذا كانت هناك عدة اختلالات في نفس الوقت.

فمن خلال دراستنا الاستطلاعية للإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة وبعد مراجعة بعض المراسيم واللوائح من خلال أرشيف البلدية والمقابلة مع الموظفة المكلفة بالأمر القانونية. تحددت لنا بعض الجوانب المبهمة التي ساهمت في ضعف الأداء والمتمثلة في اهمالها للتكوين الذي يعتبر أهم شيء بالنسبة للموظف والإدارة معا، وكذا التعيين العشوائي للموظفين، والذي لا يقوم على أساس الشهادات، حيث نجد المحاسب في مكتب الأمور القانونية مثلا...

هذه الأمور كلها تجعل الموظف البيروقراطي ينحرف عن المسار المحدد له في نطاق تطبيق القواعد والإجراءات. فهو إما يسيء فهمها وتأويلها عن جهالة بسبب التفريط في التكوين، أو بسبب الإفراط في التكوين و الالتزام الصارم بما يتم تعلمه، ما يؤدي إلى تصلب السلوك أمام هذه القواعد، وفي كلتا الحالتين تتم إعاقة العملية الإدارية، ويحدث الاختلال في التنظيم،

إضافة إلى هذا هناك الكثير من القرارات المبهمة، وغير الواضحة التي تصدر عن الهيئات المركزية العليا للإدارة المحلية، يساهم إرسال هذه القرارات المبهمة إلى الموظف غير المكون وغير المؤهل في تحويلها إلى قوانين وتعليمات، تفرض على المواطن، هذا التأويل الغير منطقي والغير عقلائي، أدى إلى تغيير جوهري في المعنى الأصلي للقوانين، وهذا في ظل غياب الرقابة على أداء الموظف، وحتى غياب الرقابة على تأويلاته العشوائية للمراسيم، التي تكون ناجمة عن ضعف تكوينه، أو عن رغبة الموظف في تحقيق مكاسب شخصية، مستبعدا بذلك الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة والتنظيم.

يسيء الموظف بذلك تثمين أهداف ومؤهلات هذه المنظمة ويختزلها في المجل، لتصبح مجرد أداة لتحقيق مآرب شخصية، وهنا يكمن دور الرقابة، إذ أن الأصل في أي فعل اجتماعي أن يكون عمليا ووظيفيا بشكل دائم، من خلال تماسك مكوناته بانجاز الوظيفة الموكلة لكل عضو واندماجه كليا فيه، يتم ضبط كل ذلك عن طريق آليات التقييم والمراقبة والمكافئة والمعاقبة، بغرض الالتزام بالقواعد والمعايير بالشكل الصحيح، ذلك لأنه عند عجز المؤسسة عن ممارسة الضبط الاجتماعي يضعف الاندماج الاجتماعي ما يؤدي في النهاية إلى الاختلال الوظيفي لا محالة.

كذلك لاحظنا انعدام مكاتب التوجيه داخل الإدارة المحلية والذي من شأنه تسهيل الأمور على المواطنين والإداريين على حد سواء، بالنسبة للإعلام والتواصل الذين نعتبرهما أهم جزء في الهيكل التنظيمي، سواء بين الموظف والموظف، أو بين الموظف والمواطن، حيث لاحظنا أنه شبه منعدم، وإذا يصطدم المواطن بتعليمات جديدة بشكل مستمر، دون الإعلام عنها مسبقا، علما أنه من أهم

خصائص البيروقراطية إعداد وحفظ المستندات الواضحة وأساليب العمل الرشيدة، التي يجب أن يقوم بها ذوو الخبرة، ومنه يتحدد لنا الإشكال التالي:

ما هي العوامل التي ساهمت في تحريف وتشويه النظرية البيروقراطية في الإدارة المحلية، وأدت إلى تحويلها من نظرية علمية، إلى ممارسة سلبية يشتكي منها الجميع بطريقته الخاصة؟  
وتتدرج تحته الأسئلة الجزئية التالية:

. هل يساهم التكوين في تراجع كفاءة الموظف البيروقراطي؟

. هل يمكن أن تحد الرقابة من اختلال النموذج البيروقراطي؟

. هل يحسن الاتصال والإعلام الجيدين نجاعة التنظيم البيروقراطي؟

تكتسي هذه الإشكالية أهمية خاصة، حيث أن النقد الشديد الذي تعرضت له النظرية البيروقراطية، من طرف المفكرين الذين حاولوا إظهار جوانب ضعفها، أو إصلاح جوانب الخلل فيها، بغية إكسابها صفة الصلاحية لمختلف الأزمنة والأمكنة، يجعل من التفكير حول هذه المسألة أمراً متجدداً يبحث بشكل دائم عن التحسينات الممكنة.

كما أن تسليط الضوء على طبيعة التنظيم البيروقراطي في الواقع، من خلال بحث نشأة النظرية والظروف والمعطيات التي أدت إلى صياغتها وتحديد عناصر النموذج وسماته، والتي تجعل من النموذج البيروقراطي نموذجاً عملياً منتشراً رغم قدمه، يبقى محل اهتمام دائم، خاصة في ظل التطورات والتغيرات الحديثة.

### الفرضيات:

فرضية أساسية واحدة تكون إجابة عامة تشمل الإجابة على التساؤلات الفرعية الثلاثة

-يؤثر نمط التنظيم على الأداء الوظيفي في المؤسسة البيروقراطية فيحولها من نظرية علمية إلى ممارسات سلبية.

ثلاث فرضيات فرعية:

- . يؤدي التكوين إلى تراجع كفاءة الموظف البيروقراطي.
- . يمكن للرقابة أن تحد من اختلال النموذج البيروقراطي.
- . يحسن الاتصال والإعلام الجيدين من نجاعة التنظيم البيروقراطي.

**أجراء المفاهيم:**

**تحليل الفرضية الأساسية**

**تتشكل الفرضية الأساسية من المفاهيم التالية:**

. نمط التنظيم.

. الأداء الوظيفي.

. المؤسسة البيروقراطية.

تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

**تتشكل هذه الفرضية من المفاهيم التالية:**

. التكوين.

. الكفاءة الوظيفية.

تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

## تتشكل هذه الفرضية من المفاهيم التالية:

. الرقابة.

. الاختلال الوظيفي.

تحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

## تتكون هذه الفرضية من المفاهيم التالية:

. الاتصال والإعلام.

. نجاعة التنظيم.

## تعريف المفاهيم الأساسية للبحث:

**التنظيم:** هو الإجراءات التي يتخذها المسؤولون لإصلاح الإدارة وتنظيم أمورها. كما يمكن تعريفه على أنه تفاعل الأفراد مع بعضهم بشكل واع من خلال تنظيم جهودهم بطريقة مقصودة لغرض تحقيق أهداف المنظمة، فهو "إعداد ووضع التصميم الهيكلي للأجهزة الإدارية في الشكل الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها أو بأداء الواجبات الملقاة على عاتقها بكفاءة وفعالية. " (سعيد السيد علي، 2007: 141)، فهو عملية خلق وتشديد التنظيمات التي تتميز بالاستخدام والاستغلال الجيد و الرشيد للموارد المتاحة للبيئة المحيطة.

إنه عملية تحديد الهياكل التنظيمية للمنظمة، وكذا الأنشطة الممارسة وأوجه العمل اللازمة، والتصاميم الهيكلية، وتوزيعها عبر الوظائف والمسؤوليات، من أجل تسهيل تحقيق أهداف هذه المنظمة، والتنظيم المعتمد في الإدارة الجزائرية، هو التنظيم البيروقراطي، الذي يمكن قياسه من خلال ملاحظة أشكال التنظيم والتسيير المعتمدة من قبل الإدارات.

إجرائيا سنقيس مفهوم التنظيم من خلال المؤشرات التالية:

1. الاستقرار الوظيفي الذي يشير إلى مستوى دوران العمل، حيث أن الاستقرار الوظيفي هو توفر القدر الكافي من الثبات والأمان للعاملين وللمؤسسة، بالشكل الذي يضمن استيعاب كل التغيرات والتقلبات والتطورات، ومنه سنحاول مدى استقرار الموظف في منصب عمله و مدى ارتباط عدم الاستقرار بأدائه الوظيفي وبعلاقته مع المتعاملين.

2. الرضا الوظيفي الذي يشير إلى الروح المعنوية بفعل المناخ التنظيمي الفعال، إذ أن الرضا الوظيفي هو الشعور الايجابي والارتياح الناجم عن إشباع حاجات العامل المادية والنفسية والاجتماعية من خلال تأديته لعمله داخل المنظمة، وبالتالي سنحاول التعرف على مدى رضى الموظف بحالته المهنية، وبمدى رضاه بوضعيته في المنصب الحالي.

3. التحفيز والدافعية اللذان يشيران إلى مساهمة الفرد الفعالة ودرجة استعداده لتحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي هما عمليتان نفسيتان مرتبطتان ببعضهما، فإذا كان التحفيز هو العملية التي تدفع الأفراد، وتحركهم نحو بذل مجهود معين، فإن الدافعية هي القوى الدافعة الداخلية للعامل التي تؤدي إلى ديمومة نشاطه في سبيل تحقيق هدف معين، وعليه سنحاول التعرف على مدى وجود تحفيزات مادية معنوية، تجعل الموظف يتقبل الوضع الذي هو فيه الآن، أم بالعكس هناك مشبطات تدفعه للبحث عن التغيير حتى يتفادى المشاكل العلائقية التي يتسبب فيها المنصب.

**الأداء:** لغة، أدى عمله أي قام به وأتمه وأنجزه، والأداء "مفرد، تسديد أو دفع ما هو واجب (أحمد مختار عمر، 2008: 76). أما اصطلاحا فيعني العملية التي يتم من خلالها تنفيذ الموظف لمسؤولياته وعمله داخل المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف من خلال تفاعل جهده وقدراته، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهو "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها عن طريق مهام وواجبات العاملين" (إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعيبر، 2022).

ويقصد بالأداء الوظيفي نمط سلوك الموظف داخل المنظمة والطريق التي يتعامل بها داخلها والتي تتحدد بتفاعل جهده وقدراته مراعيًا في ذلك الكفاءة والفعالية في هذا العمل. يمكن قياسه من خلال

ملاحظة النتائج المتحصل عليها عبر سجلات الأداء أو الملاحظة الشخصية، ومقارنة ذلك بالمعايير التي تحقق الأهداف.

إجرائيا سنقيس مفهوم الأداء الوظيفي من خلال المؤشرات التالية:

1. التنسيق بين الوحدات لإتمام العملية الإدارية، إذ يعبر عن العملية التي يتم من خلالها توحيد جهود العمال، بغرض تحقيق الانسجام بين مختلف وحدات المؤسسة، نحو اتجاه وهدف مشترك، ومنه نحاول معرفة مدى وجود روح التعاون والتنسيق والتضامن، وهل يوجد هذه التنسيق والتضامن من أجل تجاوز الاختلالات التنظيمية، أم من أجل تأكيدها وتدعيمها.

2. رضا العملاء بالخدمة المقدمة لهم. ونقصد به في هذه الدراسة مقياس مدى جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وهو مؤشر رئيسي للأداء الجيد المتمثل في تلبية كافة متطلباتهم وتأمينها، والرد على كافة استفساراتهم في زمن محدد و ضمن الشروط والمعايير المحددة، وعليه سنحاول معرفة قيمة ومكانة الموظف بالنسبة للمتعاملين وهل هناك رضا عن الخدمات التي يقدمها، أم أن هناك صراعات وأزمات مستمرة بخصوص العمليات المرتبط بهذا المنصب.

3. زمن وكمية الخدمة المقدمة، وتعني بالنسبة لنا ارتباط هذين المفهومين أي الزمن والكمية، مع مفهوم جودة الخدمة، و هي درجة التطابق بين الأداء الفعلي لهذه الخدمة مع توقعات العملاء في مدة زمنية ملائمة، سنحاول هنا التعرف على حجم العمليات المنجزة كميا، و أيضا المدة المستغرقة لإنجاز كل عملية، و هل تتناسب المدة و الكمية مع تطلعات المواطن معايير الإدارة.

**المؤسسة البيروقراطية:** هي مجموع المؤسسات الإدارية التي يتولى فيها الموظفون البيروقراطيون تطبيق سلطة القانون حسب السلم الإداري، والتي تتسم بالبطء في التنفيذ، ما يؤدي إلى عرقلة سير العملية الإدارية. إنها "منشأة تؤسس لغرض معين ولمنفعة معينة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة" (أحمد مختار عمر، 2008: 93).

كلمة البيروقراطية ترجمة لكلمة Bureaucracy وهي تنقسم إلى قسمين Bureau وتعني المكتب Cracy وتعني الحكم أو السلطة، وبالتالي فإن البيروقراطية تعني حكم المكتب أو سلطة المكتب، (ابراهيم أبو الغفل، 2009: 93)

اصطلاحاً يستعمل مصطلح البيروقراطية عند وجود نظام إداري معقد، ومصمم لاحترام الضوابط المؤسسية، واتباعها بصرامة، من خلال الامتثال للتعليمات وإجراءات هذا النظام، حيث ربطها ماكس فيبر "بمجموعة المعايير والعقوبات والمعرفة المحددة بوضوح ودقة في إطار جمعياتي لا فنوي" (جيل فير يول، 2011: 112). إذ أنها نوع من أنواع التنظيمات، التي تقوم على وضوح القواعد المكتوبة، وتدرج هرمي في المواقع، والتخصص والرسمية العالية، والقواعد القانونية، والدور المركزي، الذي تقوم به المكاتب، التي تستند إلى تنظيم إداري يبحث باستمرار عن الفعالية، في هذا الصدد عرفها ناصر قاسمي على أنها "حكم المكاتب وممارسة الموظفين لسلطة المكاتب في الحياة الاجتماعية" (ناصر قاسمي، 2011 : 28).

وتعني المؤسسة البيروقراطية تلك المنشأة التي يتجمع فيها الأفراد لغرض العمل بشكل منظم، من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وفق معايير ثابتة تضعها السلطة العليا، عبر تسيير وتنظيم إداري يبحث عن الفعالية من خلال التخصص وتقسيم المهام والمركزية لاتخاذ القرار.

إجرائياً سنقيس مفهوم المؤسسة البيروقراطية من خلال المؤشرات التالية،

1. التخصص الوظيفي الذي يحدد وينظم اللوائح والقواعد، أي تقسيم العمال على حسب التخصصات التي تضمنها اللوائح والقوانين في الإدارة، سنحاول التعرف على مدى دقة التنظيم، من حيث دقة تحديد المهام، ودقة تحديد المسؤوليات، ودقة تحديد الإجازات والعقوبات، ومدى احترام وتنفيذ التنظيم من قبل الموظفين.

2. أساليب العمل التي تقوم على التأهيل والكفاءة في تنفيذ المهام، بمعنى كل الطرق التي يعتمد عليها الموظفون في الإدارة، من أجل تنفيذ المهام المخولة لهم بكفاءة عليا، وهنا سنحاول التعرف على ما إذا



كانت هناك لوائح تحدد بدقة كيفية انجاز العمل، أم أن الأمر متروك للمبادرة الخاصة ولارتجالية وعفوية الموظف.

3. التوزيع الهرمي الحاسم والدقيق للتأطير الذي يشرف على التنظيم والمهام، أي توزيع المهام والمسؤوليات، وذلك من خلال التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي تسعى إليها المنظمة، سنبحث في هذا المستوى على مدى توفر تنظيم هيكلية وهرمي واضح، ومعروف من قبل مختلف الفاعلين في المنظمة.

**التكوين:** لغة، من فعل تكون تكوننا، تكون الشخص، أي تدريب وتعلم، مثلا تكون في الجامعة، ف"تكوين مفرد جمع تكوينات أي تدريب". (أحمد مختار عمر، 2008 : 1974). أما اصطلاحا، فيشير مفهوم التكوين إلى عملية تحسين قدرات ومهارات العمال داخل وخارج المؤسسة، بغرض زيادة معارفهم والارتقاء بأداءهم من خلال مجموعة من الأنشطة المخطط لها مسبقا، والتي تؤثر على عملية الاكتساب، ورفع الكفاءة، والفعالية بصفة مستمرة فهو "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، التي تستهدف إجراء وتغيير مهاراتي معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أداءه العلمي والسلوكي بشكل أفضل " (بوديرة الطاهر، حموي نور الهدى، دون سنة : 6).

إذا يعني التكوين عملية ديناميكية مستمرة في المنظمة، تهدف إلى تزويد الموظفين بمعارف وتحسين مهاراتهم وخبراتهم، فيتغير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، مما يساعد على أداء الأعمال الموكلة لهم بشكل أمثل.

إجرائيا سيتم قياس مفهوم التكوين من خلال المؤشرات التالية:

1. مدى تماشي الاحتياجات التدريبية مع المتطلبات الفعلية للعمل، أو مدى وجود فجوة وعدم التناسق ما بين الاحتياجات التدريبية ومتطلبات العمل، سنقيس من خلال هذا المؤشر مدى وجود دورات تكوينية جادة تعمل على تأهيل الموظف، ورفع مستوى كفاءته.

2. تقييم البرامج التكوينية، من حيث كفايتها لتدريب الموظف على الوضعيات التي لم يتنبأ بها التنظيم والتشريع، سنبحث في محتوى التكوين المستمر الذي يتلقاه الموظفون، ومدى ارتباطه بالواقع وبالحوالات اليومية التي تصادف العامل، والتي يمكن أن تكون سببا في صراعات متكررة.

3. المهارة والترقية جراء التكوين، ونقصد به مدى إسهام عامل التكوين والتدريب في للترقية وتحسين وضعية الموظف، سنحاول قياس مدى ارتباط التكوين بالترقية، وهل يمثل التكوين حافزا معنويا، يدفع الموظف إلى رضا أكثر عن عمله.

**الكفاءة الوظيفية:** تعني الكفاءة من الناحية اللغوية على أنها التمكن وإتقان المهارة، وهذا ما ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور "كافاه على الشيء مكافأة، و كفاه جزاه، والكفاء النظير، والمساواة وكفاءة العمل: القدرة عليه وحسن تصرفه" (الغلم مريمة، 2017: 77).

تعرف الكفاءة اصطلاحا على أنها القدرة على انجاز جزء معين من العمل عند مستوى محدد من أجل تحقيق الأهداف، وهكذا عرفها ناصر قاسمي، بأنها "الاستغلال الأمثل والعقلاني للإمكانات، بحيث تتحقق المعادلة بين المدخلات والمخرجات والأداء بالطريقة الصحيحة لتحقيق الأهداف" (ناصر قاسمي، 2011: 110)، إذن هي الأداء بالطريقة الصحيحة وبالوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف بأقل تكاليف وبأقل جهد ووقت ممكن.

كما أن الكفاءة عبارة عن النشاط عقلي الذي يسمح للموظف بممارستها في دور ما، وهذا ما تطرق إليه لوي دينو في تعريفه "بأنها جملة التصرفات الاجتماعية الوجدانية و من المهارات النفسية الحس حركية لدور ما أو وظيفة ما أو نشاط" (نجاح خليفات، 2014: 112).

إذا الكفاءة هي مجموعة من السلوكات والمهارات التنظيمية، ترتبط بقدرة الموظفين على توظيفها بطريقة صحيحة ولاتئة وفي وقت معين وبتكلفة معينة.

إجرائيا سنقيس مفهوم الكفاءة الوظيفية من خلال المؤشرات التالية،

1. مقارنة النتائج المتحصل عليها مع معايير الأداء، من خلال معرفة مدى تحقيق الموظف للنتائج المتوقعة من قبل التنظيم.

2. تلاؤم نشاط الموظف مع متطلبات الوظيفة، ونقصد به قياس توافق الجهد المبذول من قبل الموظف مع ما هو مطلوب منه أثناء تواجده بمكان عمله

3. الإستراتيجية المتبعة من قبل الموظف للتعبير عن كفاءته، من خلال قياس مدى قدرته على تخطيط وتنظيم العمل بالشكل الذي يضمن تحقيق رضا المواطن.

الرقابة: تعرف الرقابة من الناحية اللغوية بالحرس والمراقبة، و بأنها "المراقبة والإشراف على عمل ما، والرقابة الإدارية هي مراقبة الإدارة للتأكد من مطابقة تصرفاتها مع المعايير" (احمد مختار عمر، 2008: 923). اصطلاحا تحتل الرقابة مكانة مهمة في الإدارة، وذلك من خلال عملها على تطابق النتائج مع ما يُتوقع من الإدارة الوصول إليه، فهي تقوم بتأكيد أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، من خلال العمل على كشف وتصحيح مواطن الضعف، فهي تلعب دورا مهما في توجيه الموظفين، خاصة في حالة ما إذا كانت هناك انحرافات، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها الإدارة.

كما عرفها السيد علي بـ"أنها عبارة عن مجهود إنساني يتم وفق خطوات معنية، للوقوف مع مدى إتقان التنفيذ مع ما تم التخطيط له من أهداف وتصحيح مسار هذا التنفيذ إن كان هناك انحراف " (سعيد السيد علي، 2007: 377).

وبذلك تمثل الرقابة مجموعة من المجهودات التي يتبعها المراقب من خلال التأثير في السلوك الموظفين، من أجل الوصول إلى النتائج التي تتوقعها الإدارة وتصبوا إليها.

أما عن قياس مفهوم الرقابة إجرائيا فسيتم من خلال المؤشرات التالية:

1. التقارير الرقابية، مستوى وعدد ودورية التقارير التي تحوّل العمليات الرقابية، ومدة تأثير دورية التقارير الرقابية (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية)، على تحسين مردود الموظف، خاصة فيما يتعلق بعلاقته مع العملاء.

2. وجود جهاز إداري كفء مسؤول عن الرقابة، ومدى تأثير وجود هذا الجهاز على تحسين مردود الموظف

3. تقارب النتائج مع المعايير، ويقصد به قياس مدى وجود شبكة تقييم تسمح بمعرفة مدى ارتباط مردودية الموظف بالمعايير التي وجدت المنظمة من أجلها.

**الاختلال الوظيفي:** لغة من اختل الأمر أي ضعف وفسد واضطرب، واصطلاحاً، هو تلك المشكلات التي تمثل عائقاً أمام السير الحسن للمنظمة، مخلفة وراءها تكاليف ناجمة عن إهدار مواردها، حيث يعرفه رونو سان سو ليو على أنه "مجموعة من النتائج الثانوية التي ترافق تنفيذ مخططات التسيير العقلانية والتي تعرقل أو تحول دونما تحقيق الأهداف المحددة من طرف المسيرين " (قاسم سمية، دون سنة: دون صفحة).

أي أنه مجموعة من النتائج التي تترتب عن المشكلات الناجمة عن السلوكيات الغير عقلانية التي تعيق وتعرقل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. فتؤدي إلى إهدار موارد المنظمة.

سنقوم بقياس مفهوم الاختلال الوظيفي إجرائياً من خلال المؤشرات التالية:

1. آليات التطبيق، أي معرفة مدى وجود البرامج الآلية و المضبوطة، ووجود تصميم ونموذج ما، يحدد بدقة كيفية تنفيذ المهام بترتيب منطقي، و محدد مسبقاً، من أجل ضمان كفاءة عالية في الأداء.

2. التصلب أمام القواعد، ونعني به مدى تعقد الإجراءات التي كان من الممكن أن تنتهي بشكل أسهل، بسبب إتباع الترتيب المبالغ فيه للوائح، وغياب المرونة في احترام القوانين، ومدى حرص الموظف على احترامها، من أجل تحسين صورته المهنية.

3. البطء في التنفيذ، ويعني بالنسبة لنا مدى تأثير تعقيد الإجراءات على مدة الانجاز، ومستوى بطء المعاملات التي يكلف بها الموظف بسبب الترتيب الصارم للإجراءات، التي كان بإمكانها أن تمر بشكل أسرع، بقليل من المرونة.

**الاتصال والإعلام:** الاتصال لغة، جاء من الفعل الثلاثي وصل بمعنى الإبلاغ والإخبار، وهو "الربط وإقامة الصلة والاستمرار والتواصل" (بن نونة نادية، دون سنة: دون صفحة)

اصطلاحاً، هو عملية نقل المعلومات والاتجاهات والأفكار من طرف إلى طرف آخر من خلال "مختلف الوسائل التي يستخدمها الأفراد في إيصال المعلومات بين المستويات التنظيمية في المنظمة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية". (محمود الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، 2014: 134)، من خلال إنتاج للمعلومات، عبر تبادل الأفكار والآراء والمشاعر، لغرض إحداث استجابة إذن فهو "عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية، أي أن الاتصال وسيلة للتعاون ونقل المعرفة بين الناس" (طلق عوض الله السواط، وآخرون، 1428هـ : 272).

**الإعلام:** لغة، هي الإبلاغ والإفادة ونقل المعلومات لشخص ما وتأكيد درايته بها. واصطلاحاً، هو عملية نشر وتقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة والصادقة، ويعد إحدى الوسائل التي تقوم بنشر وإيصال المعلومات للأفراد، حيث يعرفه معجم المصطلحات الإعلامية "بأنه فن استقصاء الإنباء الأنبية، ومعالجتها ونشرها على أوسع نطاق، على الجماهير واتجاهاتهم في الوقت نفسه" (محمد جمال الفار، 2014 : 27).

فإذا كان الإعلام هو أساس المعطيات والمعلومات، فإن الاتصال يستلزم الحوار ووجود علاقات، فهو ينقل المادة الإعلامية ويجعلها ذات طابع علمي فيدخلها في عملية تفاعلية مع المعلومات الهادفة فقط بين الأفراد أو الوحدات داخل المنظمة.

أما عن قياس هذا المفهوم إجرائياً فسيكون من خلال المؤشرات التالية:

1. مدى تدفق المعلومات الكافية على كافة الوحدات والمستويات الإدارية، خاصة عند تغيير الواجح والتشريعات، ويمكن تقدير هذا المؤشر من خلال كمية المراسلات والواجح التي يخبر بها العميل والتي يكون لها تأثير على أدائه الوظيفي.

2. الوظيفية الاقناعية للاتصال، ونقصد به قدرة اللواجح والإعلانات على شرح المطلوب من الموظف ومن العميل، وعدم تسببها في سوء فهم يؤدي إلى استجابات غير متوقعة من قبل الموظفين والعملاء.

3. توفر الوسائل والأجهزة التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال، ودورها في تسهيل مهمة الموظف، ومدى قدرتها على تسهيل مهمة الموظف عند مواجهة المواطنين.

### نجاة التنظيم:

نتناول كلمة النجاة لغة و اصطلاحا بما اننا قمنا بتعريف كلمة التنظيم سابقا.

النجاة لغة في معناها الاساسي هو القدرة على احداث تغيير، و نجع الشيء يعني نفع و ظهر اثره، أي انه احداث مفعولا ناجحا، و قد تمت الاشارة اليها في معجم الوسيط على انها "الفاعلية و كفاءة الشيء" (نورهان ناصر، 2021: دون صفحة).

#### اصطلاحا:

النجاة هي الاسلوب الذي يضمن المنفعة للمنظمة من خلال الاستخدام الامثل لمواردها المتاحة و التي توصلها لتحقيق اهدافها، و تعني " فعالية الشيء اي افضل النتائج الممكنة لتدخل معين في ظل الظروف المثالية او الواقعية" (نورهان ناصر، 2021: دون صفحة).

و سنقوم بقياس مفهوم الاختلال الوظيفي إجرائيا من خلال المؤشرات التالية:

1. مقارنة النتائج المتحصل عليها مع معايير الاداء: و ذلك من خلال معرفة مدى تحقيق الموظف للنتائج المتوقعة من قبل التنظيم، فهي تعد من اساسيات التطور الاداري حيث تساهم في تقييم اداء

الفاعلين و التعرف على القدرات الخاصة بهم بغرض دفعهم لتحقيق الاجتهاد في وظائفهم و ايضا اكتشاف المشكلات التنظيمية.

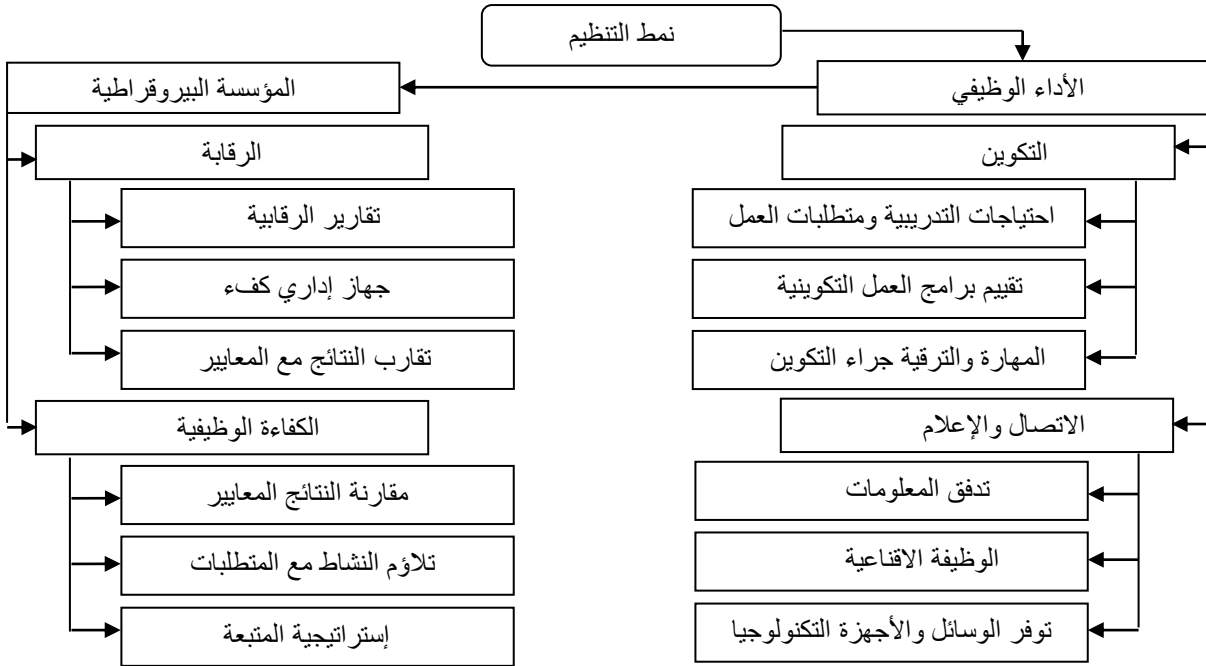
2. تقديم الرؤية المستقبلية :

تعتبر الرؤية المستقبلية للمنظمة هي حذ ذاتها خطة استراتيجية مدروسة من أجل تحقيق أهداف البعيدة للمنظمة التي تسعى الوصول اليه.

3.مقارنة النتائج مع معايير الخارجية :

يقصد بالمعايير الخارجية ي كل السلوكات المهنية الصادرة عن المنظمة وتكون هناك رقابة من أحل افصاح عن الاخطاء والمخالفات.

نموذج مقترح للقياس للفرضيات:



. منهجية الدراسة:

على المستوى النظري:

تتعلق النظرية الوظيفية من أن المجتمع عبارة عن بناء مستقر وثابت، متكون من مجموعة من العناصر مرتبطة مع بعضها البعض بشكل تكاملي، بحيث كل عنصر منها يؤدي وظيفة ايجابية تساهم في الحفاظ على قوة البناء العام، من خلال توضيح الدور الذي يلعبه نمط سلوكي معين في الحفاظ على النسق الكلي وعلى استمراريته .

ويمكن توضيح المستلزمات الوظيفية على النحو التالي:

أولاً: التكيف الذي يضمن إقامة علاقات بين النسق وبيئته الخارجية التي تحتوي الفاعلين والعناصر المادية.



ثانياً: تحقيق الهدف، ويتضمن الأفعال التي تعمل على تحديد أهداف النسق وتتحكم في الموارد وتستغلها من أجل تحقيق أهداف النسق، هذه الأفعال تمثل نماذج السلوك المعياري الذي ينبغي إتباعه من طرف الجميع، و هنا تحدث عملية تبديل الأهداف من طرف الموظف بسبب تصادم هذه الأهداف مع مطالب السلوك الإداري .

ثالثاً: التكامل، و هو مجموعة الأفعال التي تنسق بين أجزاء النسق، و تساهم في كف انحرافات الموظفين، و تفادي التغيرات الفجائية، و التي من الممكن أن تحدث خلافاً ممثلاً في سوء تسمين الموظف لإمكانيات المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى توتر العلاقات داخل هذه المنظمة.

أبرز روادها تالكوت بارسونز وكذلك روبرت ميرتون الذي قام بنقده "فهو لا يؤمن بالنظرية الكبرى التي زعم بارسونز أنه قد وضع وأرسى قواعدها واعتبرها غير دقيقة وغير واضحة" (محمد عبد الكريم الحوراني ، 2008 : 118).

وقد أشار ميرتون إلى مفهومي وظيفي وغير وظيفي. كما أنه أدخل عدداً من المفاهيم الأساسية إلى الاتجاه البنائي الوظيفي كمفهوم البدائل الوظيفية والوظائف الكامنة والواضحة، من خلال تبنيه لفهم فيبر للنموذج البيروقراطي القائم على "العقلانية التي لا تؤدي إلى الفعالية وحسن الانجاز في كل الحالات بل يمكن أن تكون سبباً في الاختلالات الوظيفية ما يجعل البنية غير وظيفية" (طبيبي غماري، 2021: 4).

فالتطبيق الصارم للوائح التشريعية وتحديد نظام الضوابط يجعل من هذا النموذج يمتاز بالصلابة والصرامة أمام هذه القواعد، التي بدورها توفر الحماية للفاعلين دون مراعاة الوضعيات الخاصة "ومن هنا تنشأ الشخصية البيروقراطية نتيجة الضغط الكبير لاحترام القواعد الذي ينتهي بالبيروقراطي ليس إلى مجرد استيعاب القواعد، بل يذهب إلى حد تقديسها وهذا ما يكشف عن مشكلة في التدريب التنظيمي" (طبيبي غماري، 2021: 6-7). هذا هو مكنم الخلل حيث يقوم الموظف بتبديل أهداف المنظمة أو تسمينها لمصلحته الشخصية .

على مستوى المنهج:

\_ يتم استخدام المنهج الوصفي لوصف المجتمع البحث عن طريق جمع المعلومات الراهنة و الأوضاع الحالية، من أجل تحليلها و إخضاعها للدراسة.

\_ واستعملنا منهج دراسة حالة الإدارة المحلية لعين الطلبة كنموذج في مختلف مراحلها، من خلال جمع المعلومات وتصنيفها لغرض تحليلها و انتهاء بوضع تقريراً مفصلاً عن النتائج النهائية مستعينين بأدوات البحث المختلفة من ملاحظة ومقابلات ووثائق إدارية تخص هذه الإدارة.

احتجنا لسرد تاريخية البلدية المنهج التاريخي الذي يحلل و يفسر الحوادث التاريخية لغرض الفهم والتنبؤ بالظواهر المعاصرة، فهو إذن "إعادة واسترجاع للماضي من خلال جمع الأدلة وتقييمها ومن ثم تمحيصها ثم تأليفها للوصول إلى براهين علمية واضحة " (بن لشهب أسماء، 2019 / 2020: 6).

يتم جمع المعلومات اللازمة من مصدرها الأصلي أو الثانوي مستعينين بالأدوات الخاصة بالمنهج التاريخي: الملاحظة والمقابلات والوثائق الإدارية الخاصة بالإدارة المحلية، ومن ثم تخضع هذه المصادر للنقد إما الداخلي أو الخارجي من خلال تحليل وتفسير النص التاريخي، أو من خلال التعرف على هوية الوثيقة المستعملة من خلال اللغة نوع الخط ... وصولاً إلى عملية التركيب، وهي عملية استخلاص التعميمات أو القوانين التي تعد من أساسيات كتابة تقرير البحث.

على مستوى التقنيات المنهجية:

-نقوم باستعمال تقنية المقابلة والتي هي من أهم أدوات جمع المعطيات، حيث يقوم الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة المدروسة والمدققة والهادفة على عينة البحث "وهذه الطريقة هي شكل من أشكال الاتصال المميز في مجتمع البحث" ( مجموعة من المؤلفين، 2019 : 70)، و هي ذات طابع اجتماعي يتفاعل فيها الباحث و المبحوث وجها لوجه وقد تكون موجهة أو نصف موجهة.

حيث يتم إعداد دليل للمقابلة من خلال مؤشرات البحث وتقسيمها إلى محاور كل محور يدور حول أحد المؤشرات.

و من أجل تحقق المقابلة عليها أن تكون معلوماتها قابلة للإجابة من قبل المستجوب وواضحة له.

ومن أهدافها أنها تظهر العلاقة بين متغيرات، و توضح الأشياء المبهمة، من خلال "التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة بينما يتطلب موضوع الدراسة اطلاع الباحث نفسه على الظاهرة وعلى مجتمع البحث " (نادية سعيد عيشور، 2017: 331).

ونقوم أيضا باستعمال أداة الملاحظة والتي رافقتنا منذ دراستنا الاستطلاعية الأولى، والتي استخرجنا بواسطتها العلاقات والتبادلات بين المتغيرات والمفاهيم والمؤشرات، فالملاحظة هي إحدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات، نظرا لأهميتها في الحصول على معلومات أدق من تلك التي نحصل عليها من الدراسات النظرية ولا عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية.... نظرا لمشاهدة الظاهرة وتسجيل خصائصها، و منه فان معلوماتها أعمق و أدق و أكثر شمولية و تفصيلا.

### إعداد وسيلة القياس:

أداة المقابلة التي اخترناها، نقوم بإعداد دليلها من خلال المحاور التالية، والتي تتعلق بالمؤشرات التي قمنا باستخراجها ، فالاستقرار الوظيفي للعمال الذي يؤدي إلى استمرارية دوران العمل بالشكل الصحيح، سيوضح لنا مدى الرضا الوظيفي للعمال، من خلال دافعيتهم للعمل و درجة تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، يظهر ذلك في أداءهم الوظيفي من خلال التناسق في العملية الإدارية بين مختلف الوحدات، في فترة زمنية ملائمة ومقبولة. الأمر الذي يؤدي إلى رضا العملاء بالخدمة المقدمة لهم.

إن كل هذه المؤشرات ستتدرج تحت تنظيم المؤسسة البيروقراطية، ذات التخصص الوظيفي الذي يحدد وينظم اللوائح والقواعد والتوزيع الهرمي والحاسم، وكذا أساليب العمل التي تنبني على التأهيل والكفاءة في التنفيذ، من خلال تلاؤم نشاط الموظف، ومقارنة النتائج مع المعايير، مع دراسة وافية

الاحتياجات التدريبية وتقييمها، ومراقبة تنفيذها، من خلال التقارير الرقابية، ودراسة آليات التطبيق، للكشف عن إمكانية وجود خلل وظيفي، من أجل الوصول إلى جهاز إداري كفاء.

يقوم بتسهيل هذه العملية الإدارية في كثير من الأحيان عنصر الاتصال والإعلام، عبر مؤشر كفاية المعلومات في كل الوحدات، بصفة تكاملية وتبادلية.

### مجتمع البحث:

تعرف الإدارة المحلية من طرف علماء الإدارة على أنها أسلوب إداري مقسم إلى وحدات يشرف عليها هيئة محلية تمثل الإدارة العامة، حيث تفتح ابوابها للشعب للمشاركة في تسيير الأمور ، فالجماعة المحلية في المادة 1 و 2 من قانون 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 تعرف على أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية " (رئاسة الجمهورية، 2012: 5).

**تاريخية البلدية وطنيا :** أول ظهور للبلدية في الجزائر كان مع فترة 1830-1962، حيث كانت البلدية أداة لفرض الهيمنة لصالح العنصر المستعمر الأوروبي، فالبلدية المختلطة يديرها موظف من الإدارة الاستعمارية والذي لديه حرية التصرف في المنطقة التي يحكمها، إضافة إلى موظفون جزائريون يساعدونه على ذلك.

وبعدها دخلت البلدية في مرحلة انتقالية من 1962-1967 جراء الفراغ الذي تركته الإدارة الفرنسية، الأمر الذي أدى إلى إنشاء لجان تولت مهمة التسيير بقيادة رئيس البلدية، ولجان أخرى كانت مهمتها تنظيم ومتابعة المشاريع المسيرة ذاتيا، غير أن هذه اللجان لم تتوفر ولم تنصب عبر كافة الوطن، الأمر الذي أدى إلى التفكير في إنشاء قانون البلدية، والسبب الرئيسي هو عدم مواكبة النصوص مع الدولة المستقلة الاشتراكية، وبالفعل تم إنشاء قانون خاص بالبلدية، و توالى التعديلات عليه من 1967 إلى غاية 2011 ، كان الغرض من هذه التعديلات تكيف النصوص مع المعاش الجزائري بحكم الدور الرئيسي للبلدية نظرا لاحتكاكها المباشر بالجمهور الجزائري.

إن بلدية عين الطلبة كنموذج هي عبارة عن تجمع سكاني يعرف بدوار سيدي علي بوعمود وهذا منذ القرن 18 م، يوجد ضريحه على بعد 4 كلم من وسط المدينة أنا ذاك كانت تابعة إقليميا و إداريا إلى بلدية عين الكيحل.

في سنة 1904 أنشأ مقر البلدية وأصبحت تسمى Guiard نسبة إلى أحد المعمرين وهو طبيب عسكري، و مباشرة بعد الاستقلال أخذت اسم الإدارة المحلية لعين الطلبة نسبة إلى عين كان يجتمع فيها الطلبة.

- يتكون الهيكل التنظيمي فيها من أربعة مصالح إدارية تتفرع كل واحدة منها إلى مكاتب إدارية. تقع الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة في مدينة عين الطلبة المتواجدة غرب ولاية عين تموشنت، على مسار الطريق الوطني المزدوج رقم 35، وتبلغ مساحتها 64.29 كلم مربع وعدد سكانها 12442 نسمة حسب إحصاء جوان 2008.

يحدّها شرقا بلدية عين الكيحل و غربا بلدية سيدي صافي، شمالا بلدية سيدي بن عدة، جنوبا بلدية سيع شيوخ في تلمسان و من الجنوب الغربي بلدية الأمير عبد القادر.

-يمثل مجتمع البحث الكلي في الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة 134 موظف منقسمين إلى موظفين دائمين 94 موظف، وموظفين متعاقدين بعقد غير محدد المدة توقيت كامل 49 موظف. -يمثل سكان بلدية عين الطلبة 12424 نسمة.

## العينة:

بما أننا اخترنا تقنية المقابلة كأداة لجمع المعلومات فإن العينة تم اختيارها قسديا من مجتمع البحث وتمثلت في 10 أشخاص .

## 1- خصائص عينة الدراسة:

- الجدول ( 1 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار المطلق	الجنس
30%	3	ذكر
70%	8	أنثى
100%	10	المجموع

-

يبين الجدول (1) أن نسبة 70% من أفراد العينة إناث، ونسبة 30% من الذكور، وقد لجأنا إلى هذا التوزيع لأن أعدادات الإناث العاملات في البلدية أكبر من أعدادات الذكور، خاصة في الأعمال المكتبية، لأن طبيعة العمل في البلدية تتطلب الصبر للتعامل مع المواطنين من كل المستويات، وهذا ما يتلاءم مع طبيعة المرأة التي تميل أكثر إلى التفهم والتعاون.

#### الجدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار المطلق	الفئة العمرية
/	/	25-18
/	/	33-26
80%	8	41-34
20%	2	أكثر من 41 سنة
100%	10	المجموع

يبين الجدول (2) أن نسبة 80% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 34-41 سنة، تليها نسبة 20% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أكثر من 41 سنة، أما الفئتين العمريتين 18-25 و 26-33 فهما منعدمتين تماما، وهذا ما يوضح عدم قيام هذه الجماعة المحلية بتشغيل فئة الشباب و هذا مرتبط بالحالة الاقتصادية للبلاد التي تعرف تباطؤا كبيرا في التوظيف، الأمر الذي أثر كثيرا على تضخم بطالة الشباب، كما وتدل هذه النسب على مكوث الموظفين لمدة زمنية طويلة في وظائفهم، ما يعني أن هذه الجماعة المحلية تتميز بالاستقرار الوظيفي.

### الجدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار المطلق	الحالة الاجتماعية
40%	4	أعزب
60%	6	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100%	10	المجموع

يبين الجدول (3) أن أغلبية أفراد العينة متزوجون و تقدر نسبتهم ب 60%، وهذا ما ينعكس إيجابا على سير العمل وانجاز المهام جراء تمتع العمال بالاستقرار النفسي والاجتماعي، ما يحفزهم على إتمام العملية الإدارية بكفاءة.

### الجدول (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

النسبة المئوية	التكرار المطلق	المستوى الدراسي
/	/	ابتدائي
20%	2	متوسط
20%	2	ثانوي
60%	6	جامعي
100%	10	المجموع

يبين الجدول (4) أن نسبة التعليم العالي هي أعلى نسبة، وتقدر بـ 60% وهذا مرتبط بشروط التوظيف الخاصة بالمناصب العليا، التي تعطي الأولوية للمستوى الجامعي الذي يؤهلهم لاستيعاب متطلبات وظائفهم، ثم تليها فئتي التعليم الثانوي والمتوسط، واللذان تساوتا بنسبة 20% لكل واحدة منهما، فأصحاب المستوى الثانوي يعتبرون أصحاب مستوى لا بأس به، مقارنة مع أصحاب المستوى المتوسط، إذ تقل عندهم فرص الاستيعاب وإيجاد الطرق الملائمة للتعامل مع مختلف المعاملات والعقبات، بينما يندم المستوى الابتدائي في الجماعة المحلية لبلدية عين الطلبة.

### المجال الزمني للدراسة:

و يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، فقبل اجراء دراسة دراستنا الميدانية كان لابد من اجراء دراسة استطلاعية في الادارة المحلية لبلدية عين الطلبة ، التي تعتبر خطوة منهجية قيمة لأي بحث ، فقد بدأنا دراستنا الاستطلاعية في 26 ديسمبر 2021 في الادارة المحلية و التي تمكننا من خلالها معرفة مجموعة من المعطيات والمعلومات عن الادارة المحلية التي ساعدتنا بدورها في تحديد الاشكالية و فرضيات و كذلك في بناء وصياغة اسئلة المقابلة .



لقد انطلقنا في دراستنا الميدانية بعد الحصول على الموافقة من طرف رئيس البلدية، و امتدت الدراسة الميدانية من فيفري الى أبريل 2022 قمنا من خلال هذه الفترة بإجراء مقابلتنا مع الموظفين الادارة المحلية لبادية عين الطلبة.

## الفصل الثاني صرامة التكوين وعلاقته بكفاءة الموظف البيروقراطي.

## الفصل الثاني صرامة التكوين وعلاقته بكفاءة الموظف البيروقراطي.

### تمهيد

تعد عملية التكوين من أهم الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، نظرا لأهميتها في تحسين ورفع الكفاءة الإدارية، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، بفضل التغيير الذي يحدثه سواء معرفيا مهارتيا أو سلوكيا في خصائص الموظف الحالية والمستقبلية، بفعل خاصيته المنظمة والمستمرة، كما ويساهم في رفع الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم، ما يؤدي إلى ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، فتخلق اتجاهات جديدة ايجابية داخلية وخارجية تساعد على انفتاح المؤسسة وعلى تقوية العلاقات جراء فعاليات الاتصالات المنتظمة الفعالة.

### التكوين.

1. مدى تماشي الاحتياجات التدريبية مع المتطلبات الفعلية للعمل، أو مدى وجود فجوة وعدم التناسق ما بين الاحتياجات التدريبية ومتطلبات العمل، سنقيس من خلال هذا المؤشر مدى وجود دورات تكوينية جادة تعمل على تأهيل الموظف، ورفع مستوى كفاءته.

تعتبر البرامج التدريبية من بين الأساليب والطرق التي تزيد من فعالية وكفاءة الموظفين، لذلك فإن جل المنظمات تقوم باعتمادها، بغية تأهيل موظفيها وتحديث معلوماتهم ومعارفهم بصورة مستمرة، إذ أن أهميتها تسري على مستويين: المؤسسة و الفرد، فبالنسبة للمؤسسة، فإن دقة تحديدها تساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل، والمؤسسة كما وتساعد على تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة للبيئة، وأما بالنسبة للأفراد، فهي تساهم في تحسين فهمهم، وتوضيح أدوارهم داخل المنظمة، وتساعدهم في حل مشاكلهم في العمل، كما أنها "تطور الدافعية نحو الأداء وتخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين" (عباس محمد سهيلة، 2006: 187-188)، حيث أن نجاح أي نشاط تدريبي يقاس بمدى التعرف على الحاجات التدريبية وطريقة حصرها، وإن الجماعة

المحلية لبلدية عين الطلبة قد انتهجت هي الأخرى هذه السياسة ما مؤخرًا، غير أن أغلبية المبحوثين قالوا بعدم وجود دورات تدريبية دورية ومستمرة على حد تعبير أحد المبحوثين، تصريح المبحوثة (ب.ن، انثى، موظفة في مصلحة الحالة المدنية) "التدريب والتكوين مكانش هنا وعمرنا ما تصادفنا به"، وحتى إن وجدت فهي لا تتماشى مع متطلبات وظائفهم، إذ أنهم يتلقون أنشطة العمل كأوامر يجب تنفيذها، من طرف رئيس المصلحة أو الأمين العام في حال حضورهما، أما في حالة غيابهما فيجد الموظفون أنفسهم في حالة تخبط، ويصعب عليهم تنفيذ هذه الأنشطة حسب تصريح المبحوث تصريح المبحوث (ح.ع، ذكر، موظف في مصلحة البيومتريّة مكتب "رخصة السياقة") "كي يخطينا رئيس المصلحة ولا الأمين العام نحصلو، كي تكون حاجة جديدة ولا مش واضحة"، خصوصًا تلك التي تتطلب اجتهادات خاصة، تفوق درجة استيعابهم للأمور، فيقومون بالتصلب أمام هذه المواقف، عوض المرونة من أجل تسهيل العملية الإدارية، فعند تظهر لوائح جديدة، وتكون فيها القواعد مبهمة، يكون على الموظف تصور حلول مبتكرة لهذه الوضعيات الجديدة، ونظرًا لغياب التكوين المستمر، أو نقصه، أجب معظم المستجوبين بأنهم يقومون بتلوية العمل، بكل الطرق من أجل كسب الوقت، كأن يطلب منه إحضار وثائق أخرى من مصلحة أخرى أو إدارة أخرى... لكن كل هذه التصرفات والحركات أصبحت واضحة ومفهومة ومعروفة من قبل المواطن، الذي ينعته بالتباطؤ ويصفها بالفعل البيروقراطي، الأمر الذي يفرز في النهاية صراعا بين الموظفين وبين المواطنين، فالمواطن لا يعرف القواعد العامة ويطلب بمعاملة مشخصنة بحسب وضعه وخصوصيته هو، إذ أن "التنظيم البيروقراطي معد في الأساس ليشمل عامة الموظفين أو العملاء، فالقواعد تتوقع وضعيات عامة، ولهذا لا تراعى كثيرا الوضعيات الخاصة، ما يجعل النموذج البيروقراطي نموذجًا عامًا وليس مشخصنا" (طبيبي غماري، 2021: 6)، لكن حالات المواطنين، تفرض واقعا مختلفًا، قد لا ينسجم مع هذه القواعد، ومن ثم يكون على الموظف امتلاك القدرة التي تسمح لها بمراعاة هذه الخصوصية، والتعامل معها بالشكل الذي لا يعرقل العملية الإدارية.

أما عن البدائل التي يتوفر عليها الموظف، في حال تعسرت الزعية التي تضعه في علاقة مباشرة مع العميل، فقد أجمع معظم المستجوبين على أن الأولوية هب لاتباع القواعد، لأن الحماية لا تتوفر إلا

عند احترام هذه القواعد كما يقول المبحوث (ب.ج، انثى، موظفة في مصلحة البيومترية مكتب "جواز السفر") "حنا نتبعوا القوانين والتعليمات ونحترمونها ونطبقوها كما راها، خاطر هي لي تحمينا مشي الشعب"، ومن هنا تظهر هذه القوانين والتعليمات كحجرة عثرة أمام الموظف البيروقراطي، فيتخبط بين احترامها والانضباط لها، وبين الخصوصيات الفردية للمواطنين، وكذلك بين قلة إدراكهم لإيجاد الحلول جراء نقص أو سوء التكوين، حيث أن "الموظف حتى وهو محمي من قبل القواعد والقيم التي حددها التنظيم، يكون دائما تحت ضغط هذه القوانين، وحيث أن إلزامية احترامها والانضباط في تنفيذها يضعه في مواجهة مباشرة مع الخصوصيات الفردية، وهنا بالذات تنشأ الشخصية البيروقراطية" بمعناها السلبي وليس التنظيمي. (طبيبي غماري، 2021: 6).

إن تحديد الاحتياجات التدريبية من شأنه أن يحد من صرامة هذا الأمر، فأهداف التدريب تتجه نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة، عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات و أيضا "استخدام أساليب علمية متطورة بحيث لا تكون المشكلات واضحة ومحددة فقط، بل وتحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات" (الصيرفي محمد، 2000: 168)، إضافة إلى أهدافها الإبداعية التي تحقق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء التي ترقى المستويات والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع، وتساعد على التخطيط الجيد سواء حاضرا أو مستقبلا، "فالبرنامج التكويني لا يعتبر ناجحا فيما إذا اكتفى بتوصيل المعلومات أو تغيير الاتجاهات ما لم يجعل المتدربون يحصلون على المهارة اللازمة لتطبيق ما تعلموه" (ريان عبد المنعم عمر الأمين، 2014: 31)، إذ يمكن أن تؤدي الإجراءات القائمة على التدريب والمهارات التي تم تنفيذها بنجاح في الماضي، إلى ردود فعل غير مناسبة في ظل الظروف المتغيرة، "فتؤدي المرونة غير الكافية في تطبيق المهارات في بيئة متغيرة إلى حدوث اختلالات خطيرة" (طبيبي غماري، 2021: 9)، لذلك فإن هناك ضرورة ملحة لتماشي الاحتياجات التدريبية مع متطلبات العمل، وضرورة مواكبتها لمختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

إن إهمال الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، وعدم وعيها بأهمية هذه العملية، أفرز فجوة ومشكلة في التنظيم أدت إلى تراجع مستوى كفاءة وآداء الموظفين لمهامهم، وإن هذا الإهمال سببه أن الإدارة تقوم بتعجيل تنفيذ هذه البرامج بحجة أن الوقت لا يسمح بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية، فهي إذن تهتم بالكم وليس بالكيف، وبالتالي إسناد البرامج التكوينية لغير الفئة المعنية بالتكوين، وفي غالب الأمر يكونون غير مهتمين حسب تصريح أحد المبحوثين (ب.ن، انثى، موظفة في مصلحة الحالة المدنية) "أنا التكوين لي ما يزيد فيا والو ما عندي ما ندير به، لا فهامة لا دراهم.."، ربما يرجع ضعف الاهتمام هذا إلى عدم إشراك هؤلاء الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، والاستماع لمقترحاتهم وابداء آراءهم عن المهارات والمعلومات، وكذا اقتراح طرق تساعد على أداء جيد في وظائفهم، وهذا ما أدى إلى ضعف انتقال الأثر، بحيث يتم إضافة معلومات وليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وآداء الموظف، إضافة إلى أن هذه البرامج محتواها لا يتلاءم مع احتياجاتهم الفعلية، ما جعلهم ينحرفون عن مسار الأهداف المسطرة و يقومون في بعض الأحيان باستبدال الأهداف، ليس فقط لأن التنظيم يحدد سلوكهم المعياري، وإنما لقلة إدراكهم وسوء فهمهم للأمور بسبب عدم فهم وتحليل احتياجاتهم الوظيفية مسبقا، فالموظف البيروقراطي هنا يقف أمام اختياريين، إما يتصلب أمام هذه القواعد، ويطبقها بصرامة أو أنه يتصرف بمرونة ويعيد تأويلها بما يسهل العملية الإدارية، ولكن حتى هذا الاختيار في هذه الإدارة المحلية مرهون بمدى كفاءة وصرامة التكوين الذي يؤهل هؤلاء الموظفون للقيام بهذه الخطوة التي تعرضهم لخطر المعاقبة الإدارية في حالة الخطأ أو سوء التدبير. ومن هنا يصبح "هدف وجود هذا الموظف في المؤسسة ليس تحقيق غايات المؤسسة وإنما يصبح الهدف هو تنفيذ القواعد بصرامة حتى، وإن كان التنفيذ الصارم لا يحقق أية فائدة لا للمنظمة ولا للموظف ولا للمتعاملين معه" (طبيي غماري، 2021: 7).

2. تقييم البرامج التكوينية، من حيث كفايتها لتدريب الموظف على الوضعيات التي لم ينتبأ بها التنظيم والتشريع، سنبحث في محتوى التكوين المستمر الذي يتلقاه الموظفون، ومدى ارتباطه بالواقع وبالحوالات اليومية التي تصادف العامل، والتي يمكن أن تكون سببا في صراعات متكررة

يعد تقييم البرامج التكوينية بمثابة نقطة هامة بالنسبة للأفراد، والمؤسسة على حد سواء، فهو يعطي توضيحاً عن مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل أو العكس، فبالنسبة للأفراد فهو يعطي إمكانية التحقق من أن الموظف قد استفاد من جل الأمور التي تم التحضير لها في هذا التكوين أو أنه لم يستفد، و يتم ذلك بتدعيم مقدرة الموظفين على اقتراح معايير تحسينية وتغييرية جديدة، لم تكن في الأصل مدرجة أو مستعملة في التنظيم. وأما بالنسبة للمؤسسة فتقوم بزيادة الأداء التنظيمي ودقة تنفيذه من خلال تقليص الوقت والجهد والموارد المستخدمة، كما يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير الأساليب والأسس والمهارات القيادية والإدارية، "حيث يتوجه التدريب وعملية تقييمه نحو معالجة مشكلات المعارف والمهارات الإدارية والفنية والإنسانية" (عبد الرحمن أحمد جيهان، 2011: 10)، وتلجأ الإدارات إلى عملية التقييم من أجل تحقيق الممارسات الجيدة وأيضاً تقديم المعايير التصحيحية في حالة الانحراف، غير أن أغلبية المبحوثين في الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة أدلوا بعدم تماشي محتوى التكوين مع متطلبات ووظائفهم، حسب التصريح التالي (م.أ، انثى، موظفة في مصلحة البيومترية مكتب "البطاقة البيومترية") "التكوين هك وحنا خدمتنا هك"، ولكن بالرغم من عدم التناسق هذا، إلا أنهم رأوا أنه كان مفيداً لهم في نواحي أخرى، تصريح آخر، (ب.ج، انثى، موظفة في مصلحة البيومترية مكتب "جواز السفر") "بالرغم أنها ماتقيدناش فالخدمة بصح تبقى معلومات جديدة خير والو"، أي أن عمليات التكوين وإن وجدت فهي لا ترتبط بمعاشهم اليومي، حيث تبدو أنها أكاديمية أكثر من أنها ميدانية، وهذا راجع إلى إهمال عملية تقييم ومراقبة البرامج التكوينية والتي هي "مجموعة الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم" (مصطفى نجيب شاوش، 2005: 251).

إن عملية تقييم البرامج التكوينية تتضمن في جوهرها محاولة للإجابة على الأسئلة التالية:

"هل تلبى برامج التكوين احتياجات المتكون؟؛ - هل تلبى برامج التكوين احتياجات المنظمة؟؛ - ما هي نقاط الضعف في برامج التكوين الحالية؟؛ - ما هي البرامج المناسبة واللازمة في المستقبل؟" (هاشم حمدي رضا، 1013: 66).

وللإجابة على هذه التساؤلات لابد من خطة محكمة بداية من تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل المنظمة وهيكلها التنظيمي، وتحليل أهدافها الحالية، ويقصد بتحليل المنظمة "تحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى نوع معين من التكوين" (كمال بربر، 1997: 164)، و ذلك من أجل إبراز أهداف هذه المنظمة، وتسهيل عملية فهمها واستيعابها من طرف الموظفين وبالتالي إمكانية ربطها بأهدافهم واحتياجاتهم، وكذا توجيه جهودهم وضبطها حسب الإمكانيات والموارد المتاحة لدى هذه المنظمة، مروراً بتحليل القوى العاملة بالمنظمة وتحليل مؤشرات كفاءتهم، "والتحليل هنا لن يفيد فقط في تقدير الاحتياجات التكوينية، ولكن يساعد في إعادة توزيع القوى العاملة الحالية وتقدير الفائض والعجز" (السيد عليوة، 2001: 26)، ما يساعد على تحسين المناخ التنظيمي الحالي وزيادة فرص التوقع للتغيرات والتحولات المستقبلية، وتحضير الاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها ومواكبتها. وفي مرحلة ثانية ضرورة تحليل الوظائف، ويقصد بها دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون من خلال تحديد أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى وأيضاً "تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لانجاز الوظيفة بفعالية، من خلال وضع مواصفات شاغل الوظيفة وأهداف الوظيفة ومعدلات الأداء" (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002: 113)، و في مرحلة ثالثة عملية تحليل الأفراد مع إلزامية مراعاة الموضوعية في مستوياتهم التعليمية والوظيفية، من خلال "ثلاث زوايا رئيسية تشمل الأولى تخصصهم وقدراتهم ومؤهلاتهم ومستواهم الوظيفي، وتتصب الثانية على دوافعهم واتجاهاتهم والحاجات التي يريدون إشباعها" (علي محمد عبد الوهاب، 1977: 21)، وأما الزاوية الثالثة فتمثل تحديد المهارات والمعارف اللازمة للوظيفة الحالية أو المستقبلية. وفي هذا الصدد صرح أحد المبحوثين (المبحوثة ع.ا، انثى، موظفة في مكتب رئيس تسيير المستخدمين) "أنا عندي تخصص محاسبة وشادة مكتب الأمور القانونية ولي معايا فالمكتب عنده تخصص قانون وشاد مكتب المحاسبة كلشي بالعكس"، هنا تطرح مسألة التخصص أي الشخص المناسب في المكان المناسب، والذي هو مبدأ



أساسي في التنظيم البيروقراطي، ما يدل على أن هذه الإدارة المحلية ابتعدت عن مبدأ الشفافية فيما يتعلق بشروط التوظيف، والتي تتعلق بالوظائف التي تتطلب التعامل مع المواطن مباشرة، و نظرا لقلّة معرفتهم العلمية وقلّة قدرتهم على إيجاد الحلول ظهرت بعض المشاكل بين المواطنين والإدارة، تمثلت في البطء في تنفيذ المهام والتصلب أمام مختلف القوانين والتعليمات بسبب ضعف قدرتهم على التدبير، وأما الأقلية القليلة من أفراد العينة فهم ذوّوا تخصص يتلاءم مع متطلبات وظائفهم، الأمر الذي ساهم في تسهيل المهام بالنسبة إليهم وانجازها على أتم وجه، وقد اقتصر هذا التلاؤم على المناصب العليا في الإدارة وكذا الوظائف التقنية التي تتطلب التخصص دون منازع على حد تعبير أحد المبحوثين ، (ب.م، ذكر، مهندس دولة في الاعلام الآلي) "هنا يدخلو غي المستوى المتدني فالمكاتب 'est voulu باش يبقو دائما تحتهم بصح حنا ندخلو بالتخصص بلا مزيتهم"، هذا تصريح مهندس دولة في الإعلام الآلي، وهو ما يوضح و يلخص الكلام السالف الذكر.

بعد هذه العمليات لتحديد الاحتياجات تليها عملية تصميم البرامج التكوينية، "حيث تبدأ عملية بناء وتصميم هذه البرامج بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين" (كمال بربر، 1997: 166)، إذ تعتبر هذه العملية حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، وهنا بالأخص "يتحدد محتوى التكوين والذي يكون بناءا على التحليلات السابقة التي توضح ماهية الموضوعات التكوينية، ثم تصنيف هذه الموضوعات لتتبع منها مواد تكوينية" (محمد حافظ حجازي، 2005: 320).

وكمرحلة نهائية، هي ضرورة تقييم هذه البرامج والتي تتم عبر ثلاث مراحل، أولاها تكون "قبل التنفيذ من أجل دراسة الأسس التي يتم على ضوئها تحديد الاحتياجات والأهداف، ومدى تناسب المواد التكوينية مع طبيعة ونوع الأعمال والوظائف، وما هي الأساليب المقترحة استخدامها لتحقيق هذا البرنامج" (نبيل الحسيني النجار، 2008: 294)، تليها مرحلة التقييم أثناء التنفيذ وهنا يهدف التقييم إلى التأكد من أن البرامج تسير وفق الخطوات الموضوعية مسبقا، و"هذا ما يحقق حاجات المتكويين من خلال تحسن مستواهم والتغيير الذي يطرأ على سلوكهم، ومدى إشراكهم في المناقشات وإبداء

الرأي" (بلال خلف سكارنة، 2009: 295)، ووصولاً إلى مرحلة التقييم بعد التنفيذ والتي يتم من خلالها التأكد من أن النتائج التكوينية تتطابق مع الأهداف الموضوعية.

تسبق كل هذه المراحل والعمليات، وترافق وتلي عملية التكوين، إلا أنها منعدمة في الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة، حيث لا تحديد للاحتياجات التكوينية ولا تحليل للوظائف ولا تقييم لا قبلي ولا بعدي، ولا أصلاً تكوينات ذات محتوى متلائم ولا حتى موظفون يطمحون للتأهيل والتطور، كل هذه المعطيات ما هي إلا مؤشرات وصورة لشخصية بيروقراطية تمثل قصوراً في تنفيذ التنظيم البيروقراطي داخل الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة.

بينما استحسن ما تبقى من المبحوثين، فكرة التكوين وبرامجه، وهذا الاختلاف في آراء المبحوثين راجع لتنوع عينة الدراسة، بين مختلف مصالح ومكاتب هذه الإدارة، إذ أنه عند توغلنا بين هذه المصالح والمكاتب اكتشفنا أن عملية التكوين تختلف من مصلحة إلى أخرى، فهناك مصالح تتهاطل عليها التكوينات دون غيرها، خصوصاً تلك التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، بينما مثلاً مصلحة الحالة المدنية أين الاصطدام الحقيقي بين الإدارة والمواطن، فهي تخلو من التكوينات وهذا ما خلق نوعاً من الصراع الداخلي بين مختلف مصالح البلدية.

2. المهارة والترقية جراء التكوين، ونقصد به مدى إسهام عامل التكوين والتدريب في للترقية وتحسين وضعية الموظف، سنحاول قياس مدى ارتباط التكوين بالترقية، وهل يمثل التكوين حافزاً معنوياً، يدفع الموظف إلى رضا أكثر عن عمله.

يعمل التكوين على تعزيز خصائص ومميزات عديدة تتمثل في الاستثمار في المورد البشري، من خلال إمداد الموظف بالمعرفة والمعلومات اللازمة التي تضمن التأهيل والمهارة بالكيفية المطلوبة، ما يقلل الحاجة إلى كثرة المشرفين إذ أن الموظف المتكون يتقن عمله دون الحاجة إلى إشراف، حيث تقل أخطائه ويصبح مقبولاً من طرف مرؤوسيه فترتفع الروح المعنوية لدى الموظف، وتزيد دافعيته للعمل والابتكار، ويصبح أكثر استيعاباً للقوانين واللوائح، حيث يساهم التكوين في صقل اتجاهات الأفراد وتنمية مجموعة العوامل الذهنية من مبادئ وقيم ومعتقدات... والتي تتفاعل مع بعضها مكونة آراء

المتكويين، والهدف من ذلك هو تنمية الجانب الايجابي في سلوك هؤلاء المتكويين حيث تتعزز لديهم روح الانتماء والولاء للمؤسسة وتفضيل العمل فيها دون غيرها، ما يدفعه إلى تطوير كفاءته. إن عملية تنمية المهارات التي تنجر عن التكوينات هي بمثابة الاعتراف بقدرات الفرد ومدى قابليتها للتطور واعترافا بالاستعدادات والاتجاهات الايجابية التي يملكها، تصريح أحد المبحوثين (م.ا، انثى، موظفة في مصلحة البيومترية مكتب "البطاقة البيومترية") في هذا الصدد، "التكوين ما فيه فائدة غير هاديك القيمة لي يعطوهالنا"، الأمر الذي ينمي لديه الإحساس بالرضا ويزيد من استقراره و أمنه الوظيفي، "إذ أن الموظفون الذين يستفيدون من برامج التدريب يحضون بميزة إضافية عن الموظفون الذين لا تتوفر لديهم فرص التدريب، وتجعلهم يشعرون بالتقدير والتحدي" (إسراء محمود حسن خاطر، 2019: دون صفحة)، أي أنه كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هو محل شكر وتقدير، كلما أصبح راضيا أكثر، خصوصا أنه يربط هذا الشكر والتقدير بإمكانية ترقيته وبالتالي تحسن دخله وأجره، "حيث تشير بعض الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي" (أحمد صقر عاشور، 1979: 147)، فيما أن الترقية هي تقليد الموظف وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة، وهي ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول، فان ذلك يؤدي حتما إلى الرفع من معنوياته والتي هي كفيلة برفع كفاءته، ويعرفها محمد أحمد إسماعيل على أنها "إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة وتعتبر حق من حقوق الموظف" (محمد احمد إسماعيل، 2010: بدون صفحة)، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين العلاقة بينه وبين المؤسسة فتزيد فرصه للترقية، بيد أن جل المبحوثين في الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة ، يتذمرون من غياب الترقيات والتحفيزات سواء مادية أو معنوية على حد تعبير أحد المبحوثين (ب.ن، انثى، موظفة في مصلحة الحالة المدنية) "حنا الترقيات والتحفيزات عمرنا ما ستفاديننا منها لا أجر مليح لا هدره مليحة"، ما خلق فجوة تمثلت في عدم الارتياح والشعور بعدم الانتماء، أدت إلى انسلاخ حاجاتهم وأهدافهم عن الحاجات والأهداف المسطرة، وهذا ما يمكن له أن يسوق الموظف إلى عملية استبدال الأهداف أو سوء تشمينها، وهي ممارسات تعتبر من بين أكثر الصفات المميزة للشخصية البروقراطية، باعتبار أن التكوين المنتظم يعمل على غرس القيم والأخلاق

لدى العامل ويعزز من صفات الأمانة والنزاهة والثقة بالنفس، ويقلص من فرص الغش والارتشاء... وأن التحفيز باعتباره مجموعة العوامل الخارجية المقدمة من طرف المنظمة سواء مادية أو معنوية، هي قادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي "تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء" (زكي حنوش، 1985: 86)، إن إهمال الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة لعامل التحفيز من خلال الترقية من الممكن له أن يؤدي إلى مشاكل عويصة تقود إلى اختلالات عميقة، وإن تصريح جل المبحوثين، ينسجم مع تصريح المبحوث (ب.ن، انثى، موظفة في مصلحة الحالة المدنية) "كرهنا من هاد الخدمة رانا نجو بسيف"، الذي يوضح أن تصرفاتهم تجاه وظائفهم من الممكن أن تكون عقيمة وغير منتجة، حيث يمكن أن تتجسد حالة عدم الرضا هذه في مظاهر عدة كالتمارض والإضراب والشكاوي واللامبالاة والتخريب... وهي ظواهر يلجأ إليها العامل للتعبير عن مشاكله في العمل والملل من الظروف المحيطة به، وأن مثل هذه الظواهر لها تأثير من زوايا عدة أهمها ارتفاع التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين، وهي تكاليف خفية تتحملها المنظمة وتؤثر سلبا عليها، جراء تنفيذ تدابير وإجراءات للتقليل من هذه السلوكات كالوصول المتأخر إلى مكان العمل والغياب المتكرر... يقول احد المبحوثين (ح.ع، ذكر، موظف في مصلحة البيومترية مكتب "رخصة السياقة") "أنا نقضي صوالحي صباح عاد نجي للخدمة"، لذلك يجب على الإدارة أن تتدارك الأمر وتحقق رضا أفرادها للحد من المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا.

لقد أغفلت الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة جانب الترقية والتحفيز وأغفلت معه الفوائد المترتبة عنها، حيث أن معظم المنظمات التي تولي الأهمية لهذا الجانب، تضع برامج لترقية موظفيها لغرض تحقيق أهدافها، من أجل ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين وخصوصا ذوو الكفاءات منهم "الذين اكتسبوا المهارات الفنية والإدارية في مجال الأداء والمهام والأعمال الملقاة على عاتقهم، و من ثم الاختيار، فمنهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق الترقية"، (علي غربي و آخرون، 2002: 127)، وهذا ما يدفعه و يشجعه على الابتكار و إيجاد المهارة.

من جهة أخرى، إن أهداف الترقية لا يمكن لها أن تتحقق إلا إذا قام نظام الترقية على معايير موضوعية محضة لتفادي الفوضى والصراعات داخل المنظمة حيث صرح أحد الباحثين أن (م.ا)، انشى، موظفة في مصلحة البيومترية مكتب "البطاقة البيومترية" "الترقية بالعرف"، هنا تطرح مشكلة مفادها أن عملية الترقية قد تحاط بعوامل شخصية تؤدي إلى "التحيز والمحابة ما يفقدها فعاليتها والقدرة على تحقيق أغراضها" (محمود يوسف المعداوي، 1988: دون صفحة)، وهذا ما يؤدي إلى عدم اطمئنان الموظف وعدم استقراره النفسي، وربما التفكير في مغادرة الوظيفة، ما يتسبب في أزمة داخل الإدارة جراء خلل يتسبب فيه الموظف البيروقراطي عندما "يختزل المنظمة ككل في ما يمكن أن تحققه له شخصيا، دون الاكتراث بالأسباب الفعلية التي وجدت من أجلها المنظمة"(طبيي غماري، 2021: 10)، إذن هنا الموظف يسيء تثمين موارد المنظمة المتاحة، ويستخدمها لأغراضه الشخصية، وهذا ما سيؤثر على مصداقية هذه المنظمة في محيطها الداخلي والخارجي على حد سواء، حيث تتأثر العلاقات وتراجع سواء بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين والإدارة، وهذا ما سيخلق مناخا تنظيميا معكرا تسوده الفوضى و عدم الاستقرار، وإن هذا الجو المكهرب، سينقله الموظفون إلى المواطنين لا محالة، عبر تصرفاتهم وسلوكياتهم العشوائية أمام شبابيك الخدمات، والتي تؤدي حتما إلى صراع بين هذه الإدارة المحلية وبين الشعب وإلى عدم إتمام العملية الإدارية على أتم وجه.

### الكفاءة الوظيفية.

1. مقارنة النتائج المتحصل عليها مع معايير الأداء، من خلال معرفة مدى تحقيق الموظف للنتائج المتوقعة من قبل التنظيم.

يعتبر تقييم الاداء من النشاطات المهمة في المؤسسات و حتى في الادارات المحلية لأنها تحتوي على مجموعة من العناصر التي تساهم في تفسيره، بحيث "يعد معيار تقييم الاداء على أنها العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون

وينتجون، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات آدائهم، لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الوكالة اليهم. " (عمار بن عيشي، 2005/2006 : 4).

ولمعرفة تعتمد على نظام الكفاءة لابد من تطرق الى بعض المعايير التي تحدد الكفاءة الموظفين داخل الادارة المحلية والتي تتمثل "في دوران العمل هي عدم الاستقرار العمال في وظائفهم أي تنقلهم طوعيا أو غيره من وظيفية للأخرى أو من مؤسسة لأخرى ويكون لدوران العمل وجهتان أحدهما سلبي وآخر ايجابي" (روميل مليكة، خدروش سلاف، 2017/2018 : 87).

وهذا ما تفتقد إليه الادارة المحلية لبلدية عين الطلبة من خلال اعتراف المبحوثين بأنه لا يوجد نظام دوران العمل وتغيير في مناصب وهذا ما أقرو به الموظفون عند مقابلاتهم، المبحوث (ف.ك، ذكر، موظف في مصلحة البيومتري مكتب "بطاقة التعريف") "نتمنو يكون هناك تغيير في مناصب العمل" كما أن جل الموظفين لديهم أقدمية في نفس العمل، ولم يتم تغيير مناصبهم من خلال قول أحد المبحوثين (ح.ع، ذكر، موظف في مصلحة مكتب "الرخصة السياقة") "عندي 10 سنوات خدمة ولم يتم ترقيتي أو تغيير من مناصبي" يتضح من هذا القول بأن الموظف يشعر بالروتين اليومي وبالملل ما يؤدي الى تعامل الموظف مع المواطنين بشكل غير لائق بالمنصب الذي يشتغله من خلال التحجج بأنه يطبق القوانين وهذا ما يؤدي الى البطء أثناء تأديته لخدمته ما يشكل نوعا من التهرب من المسؤولية، وانتشار أساليب الاتكال وهذا ما يؤدي الى انعدام روح المبادرة والابتكار.

وهذا ما ينجر عنه شعور المواطن بعجز الموظف عن تأديته لمهامه، و كذلك شك العملاء في كفاءة العمال، والتقليل من شأن موظفي الإدارة المحلية، وكل هذا بسبب أن هذه الادارة لا تعتمد على أسلوب دوران العمل التي تزيد من كفاءة الموظف وهذا ما ينتج لنا الصرامة والتصلب أمام القوانين وتشكل الشخصية البيروقراطية وفي الأخير يحدث نوع من الاختلال الوظيفي في نسق الإدارة ككل.

و هذا ما يقودونا الى معرفة ما إذ كان هناك رضا حول الوظيفة التي يشغلونها، والتي بدورها تحدد كفاءة الموظف داخل الادارة، لابد من ربط كل ذلك بالتحفيز من خلال إعطاء تعريف للرضا الوظيفي، والذي "يعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المتاحة في مجال العمل،

وهو يعبر عن الاتجاه المعنوي والمادي الذي يحمله العاملون في مؤسساتهم. (روميل مليكة، خدروش سلاف، 2018/2017 : 87).

لا يمكن الحديث عن هذا المعيار في الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة لأن أغلب الموظفين من خلال مقابلتهم صرحوا بأنهم راضين بالمناصب الذي يشغلونها لكن عندما طرحنا التساؤل حول اذ كان هناك تحفيز موجه اليهم سواء ماديا أو معنويا فكانت كل الاجابات المبحوثين تعبر على عدم وجود تحفيزات من خلال قولهم، (د.ف، أنثى، مكتب السكن) "في هذه الادارة لا يوجد تحفيز بنوعيتها" فعلى سبيل المثال نأخذ الأجر بحيث "يعتبر المحفز من أهم هذه العوامل بالنسبة للغالبية من العمال، ذلك أنه يتيح للفرد للغالبية اشباع احتياجات الفيزيولوجية والنفسية على السواء، خاصة عندما يكون ذلك عاملا من عوامل التقدير والمكانة الاجتماعية المحترمة"، ونفهم من هذا أنه يجب على كل مؤسسة أو ادارة سواء كانت خاصة أو عامة مراعاة الجانب التحفيزي للموظف سواء كان ماديا مثل الزيادة في الأجر أو معنويا من خلال الترقيات التي يريد أن يحضا بها أي عامل في وظيفته من أجل ضمان الاستقرار الاجتماعي، وهذا ما تهمله الادارة المحلية لبلدية عين الطلبة والذي تؤدي بالعامل الى القيام بسلوكات غير قانونية بحجة أن الإدارة لا تراعي الاحتياجات الموظفين وهنا يظهر لنا الخلل الوظيفي المتمثل في الوظائف الكامنة التي "يمكن ملاحظتها سواء عن طريق وجود جماعات المصلحة أو انتشار الفساد أو الخروج عن القواعد التنظيمية، وغير ذلك من مظاهر سلبية أو كما أسماه بـ"الانحرافات أو الخلل الوظيفي" (صونية العيدي، 2020/2019 : 46)، ومن هذه الوظيفة يمكن أن يظهر لنا ما يسمى بخلل سوء التثمين الذي يقوم الموظف من خلاله بتحقيق مصالحه الشخصية دون مراعاة المصالح العامة للمنظمة، وكل هذا يحدث بسبب الاختلال في وظيفة الرقابة التي "تعتبر آلية للضبط العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا، تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف والوسائل المترابطة كنظام متكامل". (روميل مليكة، خدروش سلاف، 2018/2017 : 87) ويتضح من خلال كل هذا أن الرقابة تلعب دورا أساسيا في كل الإدارات من أجل تحديد كفاءة الموظف، لكن في الادارة المحلية لبلدية عين الطلبة نجد هذا المعيار غير مجسد على أرض الواقع وهذا ما اعترف به المبحوثون من خلال قولهم (ب.ج، أنثى، موظفة في مصلحة البيومرتري مكتب "جواز السفر") "ليس

هناك من يراقبنا نحن نراقب أنفسنا وكل واحد وضميره المهني"، وهذا ما يشكل نوعا من التسبب لدى الموظفين وعدم التزامهم بوظيفتهم مما ينتج عنه تعطيل في تسوية ملفات المواطنين وكذلك في تفسير القوانين.

من أجل التعرف على كفاءة الموظفين لابد من معرفة ما إذا كانت هذه الادارة تعتمد على تكوين الموظفين الذي "يعد نشاطا يهدف الى اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقيه أفكارا ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعال ويتخذ التكوين عدة أشكال تقني، تنظيمي، اقتصادي، انساني. وكل هذا من أجل تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء وكذلك تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال." (روميل مليكة، خدروش سلاف، 2018/2017: 88). فعند محاولتنا التحقق من مدى اعتماد هذه الادارة على تكوين الموظفين من اجل اكتسابهم مهارات وكفاءات جديدة. لاحظنا أن هذه الادارة لا تعتمد على تكوين موظفيها من خلال ما صرح به الباحثين في تقديرهم أن التكوين في هذه الادارة مجرد حبر على الورق من خلال قولهم ( ب.ج، أنثى، موظفة في مصلحة البيومترى مكتب "جواز السفر") منذ التحاقنا بالوظيفة لم تكون لنا الفرصة للالتحاق بالتكوين" وهنا يظهر لنا نوع من الخلل الوظيفي لان الادارة التي لا تعتمد على مؤشر التكوين الذي يزيد من كفاءة الموظف حول المعلومات والمعطيات الجديد التي تخص وظيفته يؤدي الى تصادم الموظف مع هذه المعلومات ودخول في المتاهات وكذلك يواجه صعوبة في التعامل مع المواطنين من خلال تفسير بعض الأمور التي تبدو مبهمة للعميل وهذا ما يخل بخاصية مهمة من خصائص النظرية التنظيمية ألا وهي النظرية البيروقراطية يتضح لنا، ومن مواطن، عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتكوين الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء، كما وكيفا، ففي مبدئها القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم إعداد وتكوين الأفراد عليها، الأمر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية الفردية، ويعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف، حيث أن مبدأها في التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، بحيث يتم اختيار المرشحين للتعين على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات علمية، أو بما يضمن أنهم



قد تلقوا تكويننا كافيا أو حصلوا على الدبلومات أو كليهما، و هذا وإن دل على شيء فإنما يدل على وعي هذه النظرية بالدور المهم الذي يلعبه التكوين المهني في زيادة قدرات الأفراد وتنميتها للأداء الجيد والفعال.

يظهر لنا من خلال هذا الاقتباس بأن التكوين عنصر أساسي في التنظيم الإداري الذي يعطي للموظف كفاءة والفعالية داخل وظيفته وقدرته على الأداء، على العكس ما ظهر لنا في الإدارة المحلية من خلال دراستنا الميدانية أن الإدارة لا تعتمد على البرامج التكوينية التي تكسب موظفيها القدرات والمهارات للتعامل مع المعلومات الجديدة والمبته هذا ما يؤدي بها إلى عدم الاستقرار و ظهور الاختلالات الوظيفية.

2. تلاءم نشاط الموظف مع متطلبات الوظيفة، ونقصد به قياس توافق الجهد المبذول من قبل الموظف مع ما هو مطلوب منه أثناء تواجده بمكان عمله

لكي نحدد مدى تلائم نشاط الموظف مع متطلبات وظيفته في الإدارة المحلية لابد من التطرق إلى فكرة المتطلبات الوظيفية التي " تشير إلى تحقيق وانجاز الظروف الأساسية التي تساعد التنظيم والنظام الاجتماعي عموما، على البقاء والاستمرار والتطور، من ضمن هذه الظروف نجد إدماج الأفراد اجتماعيا أو وجود لغة مشتركة يستطيعون من خلالها التفاهم فيما بينهم، و كذا وجود طريقة شرعية أو مبررات عملية تساعد على توزيع الأدوار الاجتماعية على أبناء المجتمع." (غريب حسين، لطرش الحاجة ايمان، 2018: 143).

ما يعني أنه لابد على أي إدارة من الإدارات سواء كانت محلية أو وطنية، لابد لها من توفير الظروف الملائمة التي تمكن من تحقيق التنظيم من أجل البقاء والاستمرارية وضمان الاندماج بين الأفراد من خلال التفاهم فيما بينهم، ومن خلال دراستنا الميدانية والمقابلة مع موظفي مصلحة البيومترية، لاحظنا بأن كل مكتب يكمل الآخر وأن الموظفين لديهم دراية تامة بكيفية أدائهم لعملهم، وذلك من خلال مساعدة بعضهم البعض في أداء أعمالهم، وهذا ما صرح به المبحوثين من خلال قولهم (ف.ك، ذكر، موظف في مصلحة البيومترية "بطاقو التعريف") "أنا نخدم في بطاقة التعريف البيومترية لو

كان يجي عندي مواطن يطلب ملف بطاقة الرمادية أو ملف رخصة السياقة نقوله واش يجيب" وهذا إن دل على شيء انما يدل على وجود احتكاك حاصل بين العمال والذي يمكنهم من معرفة كيفية عمل زملائهم، ولو عن غير قصد منهم وكذلك التنسيق بين مختلف الجهود لتحقيق أهداف التنظيم هذا ما يجعل للموظف المهارة والكفاءة لأداء عمله وتحقيق التنظيم، صحيح هناك ما اعترف به المبحوثون، لكن هذا يخص مصلحة واحد من كل المصالح الأربعة التي تتكون منها الإدارة المحلية، وهذا ما يؤدي بنا الى الشك في الوجود التكامل بين أعضاء المنظمة، لأنه عند الحديث عن التكامل لابد من الحديث عن ثلاثة أنواع من التكامل الذي يحدد الوظيفة، ومن بينها: "التكامل من الناحية الوظيفية، التكامل من الناحية التفاعلية، والتكامل من الناحية المعيارية وكل جانب من الجوانب الثلاثة للتكامل الاجتماعي، يؤثر في الجانب الآخر ويرتبط به وظيفيا، ويؤثر كذلك بالتكامل التنظيمي على المستويات الأخرى." (عكوشي عبد القادر، 2005/2004: 33). فعندما نتكلم عن التكامل من الناحية التفاعلية لابد من الاهتمام بالعملية الاتصالية داخل الإدارة المحلية التي تعتبر جزء أساسيا في التنظيم الإداري الذي من شأنه تحديد متطلبات الوظيفة للموظف وكيفية التعامل مع هذه الوظيفة، غير أن في دراستنا الميدانية للإدارة المحلية، ومن خلال مقابلات الموظفين تبين لنا ان التفاعل في هذه الإدارة يكاد ينعدم لأن أغلب الاتصالات التي تكلم عنها الموظفين مجرد اتصالات كتابية من خلال التعليمات والقرارات التي تخص وظيفة الموظف وهذا ما يؤدي الى ضعف التكامل لأن الاتصالات الكتابية في الغالب تكون غير واضحة ومبهمة بالنسبة للموظف بخصوص ما هو مطلوب منه وهذا نتيجة إهمال الإدارة المحلية للاتصالات الشفوية التي تكون وجها لوجه، من خلال الاجتماعات والمقابلات التي تكون دورية وتخلق نوعا من التفاعل الذي يحدد مدى تناسب مؤهلات وإمكانيات الموظف مع الوظيفة التي يشغله، وتتناسب مع قدراته من أجل تحقيق أهداف الإدارة التي تسعى للوصول إليها، ولكن للأسف تتجاهل الجماعة المحلية لبلدية عين الطلبة هذا النوع من الاتصال الذي يحقق التكامل لأنها الوظيفة الأولى للمتطلبات الوظيفية للتنظيم، ولكي يحدث هذا التكامل لابد من الاعتماد على التفاعل الذي يجعل المنظمة على شكل نسق موحد بمعنى أن كل مستوى من

المستويات المنظمة يكمل الآخر، وهذا ما نفتقد إليه الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة ما يؤدي الى ضعف أداء الموظفين داخل المنظمة وهذا ما ينتج لنا الخلل الوظيفي.

أما النوع الثاني من التكامل، وهو التكامل المعياري الذي يعتبر عنصرا فعالا في الادارة من خلال أن كل الموظفين يتبعون المعايير التي تنص عليها القوانين "التي تعتبر بأنها الرسالة الفعالة التي يعتمد أثناء أعدادها على معايير محددة، التي تتمكن المؤسسة من خلالها من تقييم جودة العبارات باستخدام عدد كبير من المعايير لتقييمها" (صونية كيلاني، 2006/2007: 26). هذا ما يؤدي الى التكامل المعياري والوظيفي لكن ما تم اكتشافه في دراستنا، هو أن هذه الادارة المحلية، ومن خلال إعطاء الحرية للموظف في تفسير القرارات على حساب امكانياته فهذا يؤدي ضعف التكامل المعياري وبالتالي الى جمود الموظف أمام هذا القرارات وتصلبه مما يؤدي الى ظهور الخلل الوظيفي وظهور الشخصية البيروقراطية السلبية، وكذلك هناك التكيف الذي يعبر عن الراحة الموظف داخل الادارة وبأخص أثناء تأديته لمهامه، لكننا لاحظنا العكس، لأن الموظف في الادارة المحلية ليس لديه الحرية في ابداء رأيه، فالموظف هو مجرد مستقبل للقرارات التي تكون موجهة له، وهذا ما تبينه تصريحات جل المبحوثين (ب.ر، أنثى، موظفة في مصلحة الحالة المدنية) بأنهم "مجرد موظفين عاديين وليس لدينا أي مشاركة في صنع القرار"، وهذا إن دل على شيء انما يدل على أن هذه الادارة تهمل جانب صنع القرار وقدرات الموظفين في ذلك، وهذا ما يؤدي بالموظف الى عدم التكيف في وظيفته الذي ينتج لنا عدم الرضا على عمله، وبالتالي يؤدي الى الخلل الوظيفي الذي يعتبر عائقا في كل الإدارات الجزائرية وبالأخص الادارة المحلية لبلدية عين الطلبة.

3. الإستراتيجية المتبعة من قبل الموظف للتعبير عن كفاءته، من خلال قياس مدى قدرته

على تخطيط وتنظيم العمل بالشكل الذي يضمن تحقيق رضا المواطن.

تشمل الاستراتيجية على قدرة الموظف على حل المشكلات ودوره في تقديم مسيرة العمل داخل المؤسسة لهذا نجدها تعرف الاستراتيجية على "أنها تمثل الاطار العام للقرارات المتعلقة بالعاملين في المنظمة وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية، بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل وتحقيق الميزة

التنافسية والمحافظة عليها في الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة" (سعيد سمير أبو جليلة، 2018: 10). نفهم من خلال ذلك أنه على الإدارة المحلية اتباع الاستراتيجية التي تقوم على التخطيط والتنبؤ والتقييم العمال من أجل تحقيق غاية المنظمة، ولكي نقر بأن الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة لا تعتمد على استراتيجية التنظيم لابد من التطرق الى المعايير التي تدل على ذلك، بحيث أن استراتيجية الاستقطاب والتعيين تدل على "مجموعة من الممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل من المصادر الخارجية بهدف اشباع رغبات وأهداف الطرفين، ومن ثم تحديد واجتذاب من هو الأكفأ والأصلح من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المنظمة .". (سعيد سمير أبو جليلة، 2018: 10). يتضح من هذا أن على الإدارة المحلية الاهتمام بالمؤهلات التي يتمتع بها الموظف من أجل تعيينه في منصبه من أجل تحقيق أهداف الإدارة، إلا أن الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة تغفل هذا النوع من الاستراتيجية، بحيث أننا عند دراستنا الميدانية وعند تطرقنا الى كيف تم تعيين الموظف لشغل منصب من المناصب، أغلب المبحوثين كانت اجاباتهم تدل على أن الإدارة المحلية لا تعتمد على مبدأ التأهيل وإنما ملء المناصب الشاغرة لأن أغلب الموظفين لا تتناسب الوظيفة التي يشغلونها مع مؤهلاتهم، ومع المستوى العلمي، وهذا ما يؤدي الى ظهور جمود إداري، وتصلب، وبالتالي يؤدي الى الخلل الوظيفي وتشكل الصورة السلبية للإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة.

كما أن هناك استراتيجية أخرى، وهي مهمة في التنظيم، وهي استراتيجية التدريب والتطوير، التي تكون عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعارف، وإكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها أثناء تأدية اعمالهم وفق الأهداف المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم (سعيد سمير أبو جليلة، 2018: 11)، يتضح من هذا أن استراتيجية التدريب تلعب دورا مهما في التنظيم الإداري، لكن للأسف وجدنا بأن عنصر التدريب غير مهم في الإدارة المحلية، بدليل أن هذه الإدارة لا تعتمد على نظام تكوين موظفيها، ولا ينظمون أي دورات تكوينية، وهذا ما تم عرضه في التحليل المتعلق بمؤشر التكوين، الأمر الذي يؤدي بالموظف الى عدم استيعاب المتطلبات الجديد المتعلقة بوظيفته، ومن ثم ينتج عنه ضعف المهارات والقدرات

الموظف، وضعف في تحقيق مبتغى الإدارة الذي تسعى إلى تحقيقه، ما يؤدي بالعامل الى تعطيل مهامه وخلق أضرار غير مبررة لسلوكياته، ما يعني في النهاية تشكل الشخصية البيروقراطية السلبية في الإدارة المحلية.

الى جانب هذا نجد استراتيجية التحفيز التي من الأفضل أن تستخدمها الإدارة سواء كانت عامة أو خاصة، كالمكافآت التي يتحصل عليها العاملون في المنظمة، بجانبها المادي والمعنوي و"المتمثلة بالامتيازات المادية الاضافية كالمنح، والنقل وحتى الرواتب والأجور أو المواقف الاعتبارية، والتي تمنح للموظفين مقابل جهد محدد يؤدونه، أو مطلوب تأديته مستقبلاً." (سعيد سمير ابو جليدة، 2018: 11) لكن عندما تطرقنا إلى مسألة التحفيز في مقابلاتنا كانت اجابات كل المبحوثين موحدة على أن الإدارة لا تعتمد على نظام مكافئة موظفيها، فمن خلال تصريح المبحوث (م.أ، ذكر، موظف مهندس دولة في الاعلام الالي)"لا يوجد تحفيز لا مادي و لا معنوي" نستنتج عدم تقدير الجهود التي يقوم بها الموظف أثناء تأديته لمهامه وعدم مراعاة احتياجات الموظف، وهذا ما يؤدي بالعامل الى كره وظيفته وشعوره بالملل وعدم استخدام قدراته لكي يكون هناك إبداع أو ابتكار بخصوص الوظيفة التي يشغلها، وفي بعض الأحيان يؤدي إلى تكرار التغيب عن العمل مما ينتج لنا الخلل الوظيفي.

هناك شكل آخر من الاستراتيجية، ألا وهي التقييم، وهي "عملية اجرائية تحليلية يتم التعرف من خلالها عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم، ومدى توافق هذا الانجاز مع ما هو محدد لهم من عمل من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية." (سعيد سمير ابو جليدة، 2018: 12)، يتضح لنا من خلال هذا أن عملية التقييم تعتمد في أساسها الى على عملية المراقبة من خلال معرفة عمل العمال وكيفية تأدية المهام المطلوبة من الموظفين داخل الإدارة من أجل معرفة نقاط الإخفاق وتحسينها، غير أن ما تم ملاحظته في دراستنا الميدانية للجماعة المحلية هو أن هذه الإدارة لا تعتمد على نظام المراقبة، بمعنى لا يوجد من يراقب العمال أثناء تأدية مهامهم، وتبقى الرقابة ذاتية، باعتبارها مسألة ضمير مهني، وهذا ما يوضحه تصريح المبحوث (ح.ع، ذكر، موظف في مصلحة البيومتری مكتب "جواز السفر") "نحن

نراقب أنفسنا"، بمعنى أن هناك حرية للموظف عند قيامه بمهامه، وهذا ما يؤدي بالموظف إلى تأدية مهامه بطريقة غير قانونية، و في أي وقت يريد، لأنه لا يوجد من يراقبه ويوجهه، كما أن هناك استحواذ الموظف على سلطة القرار بالنسبة وظيفته، حتى وإن لم تكن له الصلاحية بذلك، فيحول أهداف المصلحة الى مصالحه الشخصية، بالانتفاع بها، وتحقيق أهدافه الشخصية قبل الاهداف العامة. وهذا الأخير ينتج لنا الشخصية البيروقراطية المتصلبة أمام القوانين، ما يؤدي به إلى تبديل أهداف المنظمة، بأهدافه الشخصية، وهذا ما ينتج لنا الخلل الوظيفي الذي تكلم عنه ميرتون، والذي يعطي الصورة السلبية عن المنظمة.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التكوين هو الطريقة التي يتزود من خلالها الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عملهم سواء الحالي أو المستقبلي، غير أن الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة، تبدو أنها بعيدة كل البعد عن انتهاج هذه السياسة على أصولها، حيث أن التكوينات وإن وجدت فهي تمس مصلحة دون الأخرى، فهي إذن غير مستمرة وغير شاملة، وإضافة على ذلك، محتوى التكوين الذي لا يمت بصلة لمتطلبات الوظيفة، وأن الكفاءة التي يتمتع بها موظفوا هذه الإدارة المحلية، إنما هي وليدة التكوينات الذاتية والبحوث والمبادرات الشخصية، وهنا جوهر الخلل عندما يكون التكوين غير مدروس ولا يحترم تطلعات وميولات الموظفين، فيفقد مصداقيته ومشروعيته، وكذلك يفقد القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، التي تتلخص في تدعيم نقاط القوة عند الموظف وتعزيزها.

## الفصل الثالث الرقابة ودورها في الحد من اختلال النموذج البيروقراطي

## الفصل الثالث الرقابة ودورها في الحد من اختلال النموذج البيروقراطي

### تمهيد:

تعتبر الرقابة أحد أهم الوظائف الأساسية للإدارة التي تتصل بشكل وثيق بباقي مكونات العملية الإدارية الأخرى، فهي تمس جميع المستويات كونها عملية مستمرة وملازمة وأيضا مكملة، لا يمكن أن تؤدي بشكل منفصل عن باقي الوظائف الأخرى، حيث الغرض منها هو اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عنها، مما يساعد الإدارة على تحقيق الأهداف المسطرة، كما تعمل الرقابة على رفع مستوى الفعالية والكفاءة من خلال التأكد من أن كل النشاطات والأعمال تؤدي بالشكل المطلوب من دون تكلفة زائدة أو إسراف أو تقريط، فبفضل خاصيتها التي تتميز بالدقة والوضوح وسرعة الإبلاغ عن الانحراف، تستطيع هذه المنظمة من تدارك الأخطاء وتصحيحها ومعالجتها قبل استفحالها مؤدية إلى اختلالات في التنظيم.

### الرقابة:

1. التقارير الرقابية، مستوى وعدد ودورية التقارير التي تحوّل العمليات الرقابية، ومدة تأثير دورية التقارير الرقابية (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية)، على تحسين مردود الموظف، خاصة فيما يتعلق بعلاقته مع العملاء.

يعتبر التقرير وسيلة من وسائل الاتصال الرسمي يقوم المراقب من خلاله بتقديم المعلومات اللازمة حول موضوع أو مشروع ما، يتم بموجبه اتخاذ قرارات يمكن لها أن تؤثر على سلامة سير الأعمال وتحسين الأداء والفعالية، وكذا ضمان تطبيق واحترام القوانين، حيث يتضمن التقرير توصيات يتعين إتباعها لمعالجة المخالفات وذلك لغرض تحسين وضمان الفعالية داخل المنظمة.

يمثل شكل ومحتوى التقارير الرقابية عنصرا أساسيا يساهم في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه التقارير، باعتبار أنها المحصلة النهائية لعملية الرقابة التي تكشف عن الانحرافات والتقصير في أداء العمل، فهي أسلوب يهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية سير العمل ومدى



كفاءته، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، تكون هذه التقارير في أغلب الأحوال مبدئية وتوجه للجهات المسؤولة، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحراف أو تقديم التوصيات...، والتي بدورها ترسلها للمسؤول الإداري عن المؤسسة الخاضعة للرقابة لكي يقوم بالرد على الأسئلة والاستفسارات، وبعد الحصول على هذه الإجابات توضع التقارير النهائية، وإن هذه التقارير يمكن أن تكون دورية أي بصورة مستمرة.

عادة ما يقوم بالرقابة المدراء والمسؤولون المباشرون، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام... (الصباح عبد الرحمان، 1998: 288)، كما يمكن لها أن تكون تقارير على شكل سير للأعمال الإدارية، حيث ينجزها رؤساء الإدارات، وتتضمن أنشطة الإدارة وانجازاتها ومجموعة الشروح عن سير العمليات التنفيذية ووصف للمشاكل التي ظهرت، وتقديم لبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجتها، كما يمكن لهذه التقارير أن تكون تقارير فحصية تتضمن عملية الفحص والتدقيق في الوثائق والمستندات والسجلات والعقود، وجل الأساليب والإجراءات الموضوعية لأداء الأعمال والوظائف، كما يشمل الفحص أيضا تتبع العمليات الميدانية وأعمال التفتيش الميداني، للتأكد من وجودها أولا ثم من سلامتها وصيانتها وحسن استخدامها، إن هدفها هو تفحص الوضع السابق ثم ظروف العمل الحاضرة، وذلك من أجل وضع الخطط السليمة ومن أجل تنفيذ جيد.

عند نهاية كل عمل رقابي تتجمع لدى المراقب مجموعة من الملاحظات والمعلومات وكذا نتائج وتوصيات، تكون كتصحيح لما قام بمراقبته والتي يجب أن تأخذ طريقها إلى التنفيذ للقضاء على كل الاختلالات التي تسببها هذه النقائص، ولكن كل هذه الفوائد التي تنجر عن عملية الرقابة من خلال تقاريرها الرقابية، تقتصر إليها الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة، إذ أن جل المبحوثين أدلوا في تصريحاتهم بانعدام الرقابة، فحسب تصريح أحدهم (ب.ج، انثي، موظفة في مصلحة البيومترية مكتب "جواز السفر") "هنا كل واحد يراقب روحه"، ويقصدون بها رقابة ذاتية، ويظهر لنا جليا هنا أن تطبيق أنشطة العمل علي مستوى تنفيذ العمليات الإدارية، يكون باجتهاد فردي دون توجيه ولا حتى رقابة لا

قبلية ولا حينية ولا حتى بعدية، وحتى إن وجدت في القليل من الأحيان فهي رقابة شكلية فقط ولا تقوم على أساس المتابعة الدقيقة، وهذا يتعلق بالرقابة الداخلية التي يقوم بها الأمين العام أو رئيس المصلحة، وأما الخارجية فهي أيضا شبه منعدمة وترتبط بوجود شكاوي من المواطنين، فهي ليست دورية وليست مستمرة.

تكتسب التقارير الرقابية أهمية بالغة في العمل الرقابي، ذلك لأنها تعتبر أداة مهمة لتطبيق الخطط الرقابية، حيث يمكن الاستناد عليها كمقياس يتم بموجبه إتمام العملية الرقابية وتقديم التوصيات وتصحيح الانحرافات، وأن هذه التقارير لا تؤخذ بعين الاعتبار إلا إذا كانت تستوفي الشروط اللازمة، بحيث تتضمن التوثيق الكتابي وتكون من طرف اللجنة المطالبة بتنفيذ الخطط الرقابية، كما يجب أن تتميز هذه التقارير بالنزاهة والحياد، "أي أن لا يسمح المراقب لميولاته وانتماءاته أن تؤثر على نزاهة تقريره، وأن لا يوجه العملية الرقابية إلى مجالات تكون له فيها مصلحة" (صالح مصلح، 2013: 6)، هذه النقطة بالذات صرح فيها المبحوث (ب.م، ذكر، مهندس دولة في الاعلام الالي) بالآتي "حتى التقارير الرقابية وفيهم المعريفة، ماشي معيار لي تتكل عليه"، فالموظفون فقدوا الأمل في مصداقية الأمور في الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة، وكل هذا بسبب أن الموظف البيروقراطي، كما أسلفنا الذكر، ينحرف عن التنظيم ويحول سلطة منصبه ويوجهها لمصلحته الشخصية، فينجر عن هذا التصرف انحرافات وصراعات عدة، وفجوات عميقة تقود إلى عدم شعور الموظفون بالانتماء إلى هذه المنظمة بسبب فقدانهم للثقة في المسؤول بل في التنظيم ككل.

من بين شروط التقارير الرقابية، النقد البناء الذي ينجر عنه إصلاحات في الصميم، تهدف إلى تطوير وتحسين التنظيم، حيث "ينبغي تقديم مقترحات لعلاج السلبيات في المستقبل من خلال الاستنتاجات والتوصيات التي يتوصل إليها المدقق" (صالح مصلح، 2013: 8)، ذلك لأن الهدف من هذه التقارير ومتابعة تنفيذ توصياتها، هو التأكد من تصحيح مكامن الخلل ومواضع النقص، وكذلك زيادة فعالية هذه التقارير من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي سواء للرقابة نفسها أو للجوانب الناقصة في التنظيم.

بيد أن الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة في تقاريرها المؤرشفة، تعتمد اعتمادا كبيرا على الكم وليس الكيف، بمعنى أن المسؤول الإداري يولي الأهمية القصوى للتقارير التي تتعلق بالأرقام والمداخل والاستثمارات، حيث وجدناها دقيقة ومستمرة، وإهمال كبير لرقابة السلوك والتصرفات ودوران العمل، فهي بذلك أهملت هدف وجودها باعتبار أنها مؤسسة خدماتية تصبو لتقديم خدمات للشعب.

2. وجود جهاز إداري كفاء مسؤول عن الرقابة، ومدى تأثير وجود هذا الجهاز على تحسين

#### مردود الموظف

إن وجود جهاز إداري كفاء مسؤول عن الرقابة يؤثر على وجود كفاءة وظيفية عالية، وبالتالي تجنب الانحرافات، فهو الإطار العام لجل الممارسات والإجراءات التي ينبغي إتباعها كمعايير إرشادية بغرض تحقيق الأهداف المبتغاة، بداية من الدوريات الرقابية المنتظمة والمستمرة، إلى عملية التدقيق في الإجراءات وفي آليات التطبيق، ووصولاً إلى بتقديم التوصيات والتصحيحات، ومتابعة تنفيذ توصيات هذه التقارير الرقابية، حيث أن "النظام الرقابي هو مجموعة من النظم التي تكمل بعضها في الهيكل التنظيمي، والتي تتأكد من أن الإجراءات والسياسات تتماشى مع طبيعة الأهداف الموضوعية" (فريد فهمي زيادة، 2009: 389)، إذ أنه لا يكفي وجود نظام رقابي داخل المنظمة، بل يجب ضمان فعالية هذا النظام، من خلال توفير شروط وضوابط تتمثل في سهولة الفهم والمرونة والدقة وأن يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته، إذ يجب أن يعتمد النظام الرقابي على بيانات ومعلومات مرنة والتي يمكن بها تعديل النظام إلى نظام قادر على انتهاز أي فرصة جديدة أو تغيير مفاجئ، وأيضاً تكون واضحة ودقيقة، وإلا سينتج عنها قرارات رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات.

أما بالنسبة للإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة، فتفتقر لوجود جهاز إداري مثل هذا، حسب تصريح أحد المبحوثين (ح.ع، ذكر، موظف في مصلحة البيو مترية مكتب "رخصة السياقة") "كل واحد مسؤول ومراقب لنفسه"، وهذا رأي تقريبا كل أفراد العينة، وهذا ما خلق نوعاً من التهاون وحالة من التفريط بين الموظفين، ما أدى إلى قصور في إتمام العملية الإدارية على أكمل وجه، وبالتالي تطور الصراع بين

الإدارة والمواطنين، حيث تشير نتائج بعض الدراسات الحديثة إلى وجود عشر أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء تتمثل في:

- . نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضوع التقييم.
- . عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- . ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين على التقييم.
- . عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- . التحيز السلبي أو الايجابي بواسطة القائم على التقييم.
- . نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- . عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- . عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- . محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- . استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم. (جمال الدين محمد مرسي، 2006: 455).

كما أن النظام الرقابي المثالي، هو ذلك الذي يكتشف الانحرافات قبل حدوثها بمعنى "التنبؤ" بها واتخاذ تدابير وإجراءات تصحيحية من شأنها تفادي إهدار التكاليف، التي قد تكون جسيمة" (محمد بن علي شيبان العامري، دون سنة: دون صفحة)، ومن ثم الإبلاغ عنها على وجه السرعة قبل تفاقمها، مركزين على استراتيجيات تكون بمثابة العوامل المحفزة للتصحيح و تقويم السلوكيات.

لقد أهملت الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة الجانب الرقابي، فيما يخص الرقابة الداخلية لها والتي تتعلق في الأصل برقابة رئيس المصلحة أو الأمين العام، حيث صرح أحد المبحوثين، (ب.ن، انثى، موظفة في مصلحة الحالة المدنية) في هذا الصدد (المير ولـ SG نشوفوهم غي فالصباح)، يعني غياب المسؤول الذي هو بمثابة المراقب المباشر لهم يدل على غياب الرقابة

الداخلية، ما أدى إلى استفحال التصرفات والسلوكيات الغير لائقة مع المواطنين، أمام شبابيك تقديم الخدمات.

كما يمكن أن نظيف الموضوعية، والتي يجب أن تتوفر في لجنة المراقبة والتي لا يجب أن تخضع لمحددات واعتبارات شخصية، "فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية، فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم وعلى الأداء وتجعله حكما غير سليم" (محمد بن علي شيان العامري، دون سنة: دون صفحة)، ومن ثم فإن المسؤول هنا يغير ويبدل من الأهداف الموضوعية للعمل الرقابي حينما يدخل الشخصنة في التقارير الرقابية ويزيح الغرض الذي وضعت من أجله الرقابة، "قد يكون هذا الاستبدال للأهداف نتيجة طغيان الاندفاعات الشخصية فحتى وإن كان هناك هامش أمان قوي، أثناء عملية الضغط الذي تمارسه المشاعر الشخصية على البيروقراطي قصد الامتثال للالتزاماته النموذجية المحددة قانونيا، فإن الموظف عادة ما يعمل على تحويل المشاعر من التركيز على أهداف المنظمة إلى تفاصيل معينة للسلوك، التي تتطلبها القواعد" (طبيي غماري، 2021: 9)، هنا الموظف البيروقراطي يظهر على أن سلوكه سلبي، لما قام بالتجمد أمام القاعدة وسمح لميولاته الشخصية بالطغيان وتصدر المرتبة المتقدمة، مزيحا بذلك كل الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة، وحتى الغرض من وجوده هو في هذه المنظمة.

إن الجهاز الرقابي الكفاء، هو الذي تنتوع لديه أشكال وأنواع العمليات الرقابية حسب نشاط وطبيعة المؤسسة محل المراقبة، فهي تقوم على مستويات عدة، فعلى مستوى المؤسسة نفسها فتقوم بتقييم الأداء الكلي لها في فترة زمنية محددة لمعرفة ما إذا توصلت للأهداف أم لم تتوصل، فتقوم بتصميم أهداف لها مع إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي، وتقوم "بتوفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية، وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة" (محمد فريد الصحف وآخرون، 2001: 341)، وأما على مستوى العمليات فتكون الرقابة هنا بشكل يومي على كافة العمليات الإدارية، وأما الرقابة على مستوى الفرد فالتقييم هنا يكون على مستوى أداء الفرد وسلوكه بغرض تعزيز وتحفيز الدافعية للعمل ورفع الكفاءة.

تبدو الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة على أنها تتصف بالرتابة والروتينية والآلية فيما يتعلق بدوران العمل حسب تصريح مبحوث (ح.ع، ذكر، موظف في مصلحة البيومترية مكتب "رخصة السياقة") "الحاجة لي نديروها اليوم نديروها غدوة كرهنا"، هذا الجو سببه هو تراجع دافعية الموظفين بسبب انعدام التحفيز الذي ينجر عن عمليات الرقابة النزيهة، والتي يمكن أن تقودهم إلى إمكانية الترقية جراء التقارير الرقابية الايجابية، وبفعل السلوكات السلبية السالفة الذكر، التي تتعلق بعدم نزاهة الجهاز الرقابي وتقاريره الرقابية، فقد الموظفون ثقتهم في مصداقية هذه الأجهزة ما دفعهم إلى التخلي عن تطوير الأداء والبحث عن الكفاءة والإبداع والابتكار.

3. تقارب النتائج مع المعايير، ويقصد به قياس مدى وجود شبكة تقييم تسمح بمعرفة مدى ارتباط مردودية الموظف بالمعايير التي وجدت المنظمة من أجلها.

تعتبر الرقابة العنصر الأخير من العملية الإدارية التي تقوم بوضع نظام رقابي يضمن تحقيق مستوى لائق ومستمر من الأداء والكفاءة، فهي "تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالانجازات" (كامل بربر، 1996: 147)، فالمعايير تمثل القواعد المنطق عليها لقياس جودة الأداء من عدمه، والتي تقوم بتوجيه وترشيد الممارسة العملية، إذ يقوم المراقب بموجبها بتقييم مستوى الأداء قياسا بهذه المعايير الموضوعة مسبقا، والحكم على الكفاءة أو إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء الفعلي.

تتم عملية الرقابة وفق عناصر أساسية يتحقق من خلالها نظام رقابي فعال وكفاء بداية بتحديد المعايير الموضوعية وهي عبارة عن مؤشرات قياسية كانطلاقة سليمة لعملية الرقابة، وتتنوع المعايير المستخدمة في العمل الرقابي بين معايير كمية والتي تتعلق بالقياس الكمي مثل: الأحجام، المبالغ وعدد الملفات المسلمة... وهناك معايير نوعية تصنف التصرفات والسلوكيات الاعتيادية من المتميزة، كما توجد معايير زمنية تضع قياسات موضوعية تعتمد على وحدة الزمن كعدد الأيام والساعات والفترة الزمنية المستغرقة التي يجب فيها إتمام الأعمال، ومعايير أخرى مالية تتعلق بالعائدات من الاستثمارات، ولقد لاحظنا من خلال المقابلات كما أشرنا مسبقا، أن عملية الرقابة شبه منعدمة في

هذه الإدارة المحلية، لذلك فلا توجد مقارنة للنتائج مع المعايير وحتى لا وجود للمعايير الرقابية أصلاً، فكل ما هو موجود عبارة عن قوانين وإجراءات وقواعد مبهمه تنفذ بلا وضوح أو فهم أو إدراك أو رقابة، الأمر الذي أخل بالنظام.

فعند مناقشتنا لمسألة التوجيهات الخاصة بتنفيذ المهام، ومسألة التعامل مع اللوائح والقواعد المبهمة، مع أفراد العينة، كانت التصريحات على النحو التالي: المبحوث (ي.ص، أنثى، موظفة في مصلحة الحالة المدنية) "حنا نوجهو رواحنا أصلاً كي تدخلنا تخدمنا فالأول تعومي بحرك"، أما المبحوث (ب.ن، أنثى، موظفة في مصلحة الحالة المدنية) فصرح "نفسر التعليمات على حساب ما يقولي راسي"، في حين يرى المبحوث (ب.م، ذكر، مهندس دولة في الاعلام الالي) "التعليمات المبهمة يديروها exprés باش يفتحوا أبواب للتلاعب بالقوانين"، هذه التصريحات تقودنا إلى تصور الفوضى داخل التنظيم الناجمة عن الجمود وعدم المرونة التي تحول الوسائل والإجراءات في حد ذاتها إلى غايات، يستبدلها الموظف البيروقراطي إلى غايات عشوائية غير رشيدة جراء سوء فهمه، وهذا مرتبط بضعف التدريب الذي يقصد به عند ميرتون "تلك الحالات التي تتحول فيها قدرات الفرد إلى قصور أو نقط ضعف" (طبيبي غماري، 2021: 9)، وذلك بسبب عدم تطوير الكفاءات وعدم مواكبتها للتغيرات الحاصلة، فالمعارف والخبرات التي تعطي نتائج جيدة في الوقت الحالي، هي نفسها يمكن أن تعبر عن معيقات للإنجازات في وقت لاحق، نتيجة لعدم صقلها وعدم تدريب الموظفين عليها.

بعد إنهاء عملية تحديد المعايير الموضوعية، يتم في مرحلة ثانية قياس الأداء الفعلي، وتتم هذه العملية سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ العمليات، وهذا ما يساعد على التنبؤ بما سيكون عليه الأداء الفعلي مستقبلاً وإمكانية ملاءمته مع المعايير، وهذا ما يسمى بالرقابة الوقائية وهي ذات أثر كبير في تجاوز الانحرافات قبل وقوعها، وأما الرقابة البعدية فغالبا ما تكون رقابة علاجية تصحيحية. تليها مرحلة مقارنة المتحقق من الأداء مع المعايير الموضوعية، وهي عملية بديهية، بعدما توفرت لدى لجنة المراقبة نتائج القياس الفعلي للأداء ولائحة المعايير المضبوطة، وهذا ما يتيح إمكانية المقارنة بينهما للكشف عن مواطن ومكامن الانحرافات والاختلالات في الأداء، في ضوء هذه المقارنة يتم تشخيص

أسباب الانحراف من خلال تحديد المسؤوليات داخل هذا التنظيم لمعرفة وبدقة العوامل الفعلية للانحراف، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في مرحلة لاحقة، "من أجل معالجة الآثار الناشئة عن الانحراف بعد تنفيذ الخطط، أو الإجراء التصحيحي المتزامن مع التنفيذ وبالتالي معالجة المشكلات و إزالة أثارها" (كامل بربر، 1966: 75).

يعتبر موظفوا الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة أن المعايير هي في حد ذاتها اللوائح والتعليمات، وبالنسبة لهم فإن الأداء المعياري هو التطبيق الصارم لهذه التعليمات واللوائح، وليس البحث عن الكفاءة والإبداع حسب تصريح معظم المبحوثين، (ي.ص، أنثى، موظفة في مصلحة الحالة المدنية) "باش نخرج من الباب الواسع نطبق القوانين كما راها مانزيدش من عندي"، فنتيجة هذا التصور تكون لديهم، فعل التصرفات اللاعقلانية، وغير الرشيدة، التي قادتهم إلى الانفصال عن أهداف المنظمة والشعور بعدم الانتماء إليها، ووصولاً إلى شعورهم بالاغتراب الوظيفي، والذي هو عبارة عن مشاعر وأحاسيس سلبية تتملك العاملين أثناء تواجدهم في مقر عملهم، حيث يعرفه ميتشال و آخرون أنه "عبارة عن حالة معرفية معمقة للانفصال النفسي عن العمل ناشئة من الإدراك بأن العمل ذاته غير قادر على الوفاء بالاحتياجات الشخصية والتوقعات الضرورية" (معدن شريفة، العمري سليمة، 2018: 279)، هذه المشاعر هي منبثقة من سوء تهمين الأهداف المسطرة أو استبدالها بغايات بعيدة عن هدف خدمة المواطن، إلى أهداف أخرى لا تخدم المواطن، بل تكون معرقة له، وكذلك هي منبثقة من سوء تطبيق التنظيم بمبادئه الأصلية، وأن عدم تعرفهم على معايير الأداء هو أمر طبيعي بالنسبة لهم، ذلك لأنهم لم يصطدموا بمثل هذه العمليات الرقابية في مشوارهم المهني، وكما أسلفنا الذكر، فالعمليات الرقابية في هذه الإدارة المحلية مرتبطة بشكاوي المواطنين فقط، فهي ليست موجودة على مستوى العمليات والأنشطة اليومية، بمعنى أنها رقابة متأخرة لحين استفحال الأمور.

### الاختلال الوظيفي.

1. التخصص الوظيفي الذي يحدد وينظم اللوائح والقواعد، أي تقسيم العمال على حسب التخصصات التي تضمنها اللوائح والقوانين في الإدارة، سنحاول التعرف على مدى دقة



التنظيم، من حيث دقة تحديد المهام، ودقة تحديد المسؤوليات، ودقة تحديد الإجازات والعقوبات، ومدى احترام وتنفيذ التنظيم من قبل الموظفين.

تقسيم العمال على حسب التخصصات التي تضمنها اللوائح والقوانين الادارية الذي "يعتبر التخصص وتقسيم العمل من المواضيع التي حظيت أيضا بتعليقات كثيرة في ميدان العلاقات الإنسانية" (الزهراء سيفور، 2018: 30).

وهذا ما ظهر لنا في دراستنا الميدانية من خلال المقابلات التي أجريناها مع الموظفين في الإدارة المحلية، بخصوص التخصص الوظيفي الذي يحدد أهداف المؤسسة وكذلك التخصص العلمي الذي يحضى به كل موظف من أجل مقارنتها مع الوظيفة التي يشغلها، وهذا من أجل معرفة ما إذا كانت هذه الإدارة تعاني من الاختلال الوظيفي، أم لديها استقرار الوظيفي.

وفي مقابلاتنا مع الباحثين تبين لنا بأن معظم الإجابات تدل على أن الموظفين يشغلون مناصب خارج إطار التخصص العلمي الذي يحوزون عليه، وهذا من خلال إدلاء معظم الموظفين بذلك، فالتى تحمل شهادة إدارة الأعمال نجدها تشغل منصب رئيسة مكتب تسيير المستخدمين، والذي يحمل شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي نجده يشغل الوظيفة الإمضاء البطاقة الرمادية، والذي يحمل شهادة الحقوق والقانون مكلف بالمحاسبة. كل هذه المعطيات توحي بأنه يوجد اختلال الوظيفي، حيث صرحت المكلفة بالموارد البشري بما يدل على أنها لا تملك كل المعلومات، (ع.أ، أنثى، رئيسة مكتب تسيير المستخدمين) "كونت نفسي بنفسي لأن تخصصي علمي لا يتناسب مع وظيفتي"، نفهم من هذا أن الإدارة المحلية تحاول ملئ المناصب الشاغرة دون مراعاة واهتمام بالتخصص الموظف، ضف الى ذلك عدم تنظيم تكوينات أو تدريبات من طرف الإدارة بل تركها لاجتهاد الموظف، وهنا يحدث نوع من الالتباس خاصة في المناصب العليا التي تكون من مهامها إصدار التعليمات أو تفسير بعض القرارات المبهمة للموظفين أو للمواطن، لأنها تتوقف على قدرات الموظف وكفاءته، وهذا ما يطرح لنا مشكل الكفاءة التسييرية.

كما صرح الموظفون بأنهم يفسرون القواعد والقوانين وفق امكانياتهم المعرفية والشخصية وعدم اللجوء الى الجهات المختصة. وهذا ما يؤدي الى ظهور ما يسمى بسوء التثمين الأهداف الذي تحدث عنها ميرتون من خلال نظريته الخلل الوظيفي وذلك من خلال أن الموظف يقوم بتفسير هذا القوانين حسب مكتسباته الشخصية والخاصة، ويتناسى أهداف المنظمة العامة "وهذا التصرف لا يؤثر على العلاقات المباشرة مع الموظف، بل يؤثر على الصور العامة للإدارة التي ستفقد الكثير من ثقة المتعاملين " (طبيبي غماري، 2021: 10)، وبما أن كل موظف له الحرية في فهم القوانين يظهر لنا نوع من الوظائف التي تكون سبب في ظهور الخلل الوظيفي، ألا وهي الوظائف الكامنة التي استعملها ميرتون حيث أن هذه الأخير تكون "غير مقصودة ولا معترف بها والتي تنشأ دون تخطيط مسبق، لأنها مجرد نتائج وردود أفعال يطورها الموظفون كاستجابات للوضعيات الجديدة التي لم يتدربوا على كفاءات تجاوزها." (طبيبي غماري، 2020/2021: 11).

ويظهر من خلال مفهوم الوظائف الكامنة أن الموظف يستغل منصبه ووظيفته في بعض الأمور خارج الإطار التنظيمي للإدارة، من خلال الرشوة والمحسوبية والوساطة كل هذا راجع الى الحرية التي يتمتع بها الموظف داخل هذا الادارة سواء من خلال الأداء أو من خلال القرارات لأن الإدارة تهمل جانباً من جوانب التنظيم التي تعتبر ركيزة أساسية داخل المنظمة، ألا وهي الرقابة التي يمكن أن يتم من خلالها تقييم تفسير القرارات ومراقبة مهمات الموظفين الذين يقومون بها، وهذا ما يؤدي بالموظف إلى سوء استغلال المنصب، وعدم تحكم فيه، وهذا ما ينتج لنا الخلل الوظيفي الذي يكون في غالب الأحيان من خلال تبديل أهداف المنظمة إلى أهداف الشخصية.

2. أساليب العمل التي تقوم على التأهيل، والكفاءة في تنفيذ المهام، بمعنى كل الطرق التي يعتمد عليها الموظفون في الإدارة، من أجل تنفيذ المهام المخولة لهم بكفاءة عليا، وهنا سنحاول التعرف على ما إذا كانت هناك لوائح تحدد بدقة كيفية انجاز العمل، أم أن الأمر متروك للمبادرة الخاصة ولارتجالية وعفوية الموظف.

تعرف أساليب العمل الطريقة التي يعتمد عليها الموظف داخل المنظمة بحيث "تعرف أساليب العمل على أنها العملية التي يتم من خلالها تقييم طرق انجاز العمل في المنشأة، و البحث عن سبل تطويرها" (التنظيم وأساليب العمل، 1432هـ: دون صفحة). من خلال المقابلة التي أجريناها بخصوص كيفية تعامل الموظف مع المواطن هل يكون التعامل بشكل صارم من خلال تطبيق القانون، أم تكون هناك نوع من المبادرة صادرة من الموظف؟ فكانت كل الإجابات تدل على أنهم يتعاملون مع المواطن بشكل صارم من خلال أنهم يطبقون القانون بحذافيره، وهذا ما صرح به المبحوثين من خلال قولهم (ح.ع، موظف في مصلحة اليومتري مكتب "الرخصة السياقة") "على المواطن إكمال ملفه من أجل تسويته له لأننا لا نريد تحمل المسؤولية"، كما صرح موظف آخر (ف.ك، ذكر، موظف في مصلحة اليومتري مكتب "بطاقة الخضراء") "بأنهم يعملون بالقانون لكي نكون محميين ولا نواجه اية مشاكل" وهذا إن دل على شيء إنما يدل على وجود تخوف لدى الموظفين من تحمل المسؤولية وعدم رغبتهم في تحمل عواقبها، لأن ذلك يقلل فرص الاستقرار التي يتمتع بها الموظف الذي يحتمي بالقواعد، وهذا التعامل بشكل صارم مع المواطن وعدم مراعاة ظروفه يؤدي إلى موقف سلبي اتجاه الخدمة المقدمة له، ونظرة سلبية من المواطن للإدارة، وهذا ماينتج لنا البيروقراطية المتصلبة، التي تعني تمسك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر القيادات العليا، مما وسع الفجوة بينهم وبين المرؤوسين من جهة وبينهم وبين المواطنين من جهة أخرى، و نتج عن ذلك عائق الاتصال بين فئة القاعدة والقمة، ببطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها لتعدد المستويات التنظيمية الإدارية، وهذا ما أدى في معظم الأحيان إلى الشلل الإداري والجمود وتعدد الإجراءات (سامية منزر، زرفة بولقواس، 2020)، وهذا ما ينتج لنا الخلل الوظيفي الذي تكلم عنه ميرتون من خلال سوء التثمين المناصب "بشكل لا يخدم غايات المنظمة، و لا تطلعات العملاء، ويخدم غايات الموظفين وأهدافهم الخاصة" (طبيبي غماري، 2021: 10).

3. التوزيع الهرمي الحاسم والدقيق للتأطير الذي يشرف على التنظيم والمهام، أي توزيع المهام والمسؤوليات، وذلك من خلال التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة

التي تسعى إليها المنظمة، سنبحث في هذا المستوى على مدى توفر تنظيم هيكلية وهرمي واضح، ومعروف من قبل مختلف الفاعلين في المنظمة.

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، كما يحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، ويبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة، فهو يمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد الإدارات والتقسيمات الداخلية في المنظمة وتحديد المسؤوليات لهذه الأقسام والإدارات وتحديد المستويات الإدارية وأوجه الترابط فيما بينها، ويعكس درجة المركزية الرسمية وطبيعة الاتصال، ودرجة النمطية في الأعمال المنظمة" (أحمد يوسف الحنيطي، مرزوق عايد القعيد، 2019: 3).

يتضح من خلال هذا التعريف أن على الجماعة المحلية أن تهتم بجانب التخصص العلمي لموظفيها من أجل ضمان هيكل التنظيمي سليم، وضمان الأداء الفعال للعاملين، وعدم وجود مشاكل تعيق السير الحسن لأدائهم وتحقيق الأهداف المنظمة التي تسعى إليه كل الإدارات. غير أن ما تم اكتشافه في دراستنا الميدانية لبلدية عين الطلبة بأن أغلب الموظفين لا يعملون في وظيفتهم وفق التخصص الذي يؤهلهم وهذا ما تم التعرف عليه أثناء مقابلاتهم من خلال قولهم (ب.ج، ذكر، موظف في مصلحة البيومتری مكتب "الرخصة السياقة") "أن نورمالمو ما نخدمش في هذا المكتب لأن لدي تقني سامي في الاعلام الالي" وكذلك اعترفت المبحوثة (ي.ص، أنثى، موظفة في مصلحة الحالة المدنية) من خلال قولها " انا نورمالمو نخدم في المصلحة البيومترية ما نخدمش في الحالة المدنية " وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الإدارة المحلية للبلدية لا تعتمد على الهيكل التنظيمي الواضح الذي أقره فيبر من خلال خصائص البيروقراطية التي "تعتمد على تقسيم العمل بين الافراد على أساس من التخصص المبني على المؤهلات والخبرة، فالتنظيم البيروقراطي يتسم بالتقسيم الرسمي للعمل بين أعضائه." (هديل العنوم، 2021: دون صفحة).

على عكس ما اتضح لنا من المقابلات الموظفين، من جانب تقسيم العمل، حيث ظهر لنا تقسيم العمال على حساب الرأي الشخصي للمسؤول المكلف بأمر الموظفين، وليس على أساس مراعاة

المؤهلات والإمكانات التي يتمتع بها الموظف، وهذا ما يؤدي بالعامل الي الشعور السلبي اتجاه وظيفته، وهذا ما يؤدي إلى المعاملة غير المرضية للمواطنين، وعدم تأدية الموظف لوظيفته على أكمل وجه، مما يؤدي إلى تعطيل الخدمة في المصلحة، وظهور الشخصية البيروقراطية، وهذا ما ينتج لنا الخلل الوظيفي الذي تكلم عنه ميرتون من خلال تبديل الأهداف، ويكون "هذا نتيجة طغيان الاندفاعات الشخصية" (طبيي غماري، 2021/2020: 9)، وهذا ما يتجلى بوضوح في الادارة المحلية لبلدية عين الطلبة.

كما أن مسألة تشكيل فرق العمل تعتبر من أساسيات التسيير البيروقراطي، الذي يتبنى مبدأ التخصص والكفاءة في تشكيل هذه الفرق، فتكون الفرق بذلك منسجمة ومؤهلة بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق أهداف التنظيم بأعلى مستوى من الفعالية، ويتم ذلك من خلال توزيع المهام والمسؤوليات على كل عضو من أعضاء الفريق. اتضح لنا من خلال دراستنا الميدانية أن كل هذه الخطوات غير معتمدة في الجماعة المحلية لبلدية عين الطلبة، حيث لا يتم توزيع المسؤوليات والمهام، ويتم بالمقابل ملء المناصب الشاغرة دون مراعاة إمكانيات الموظف والمستويات المطلوبة في التنظيم الإداري، ومن خلال اطلاعنا على الهيكل التنظيمي للإدارة، تبين لنا بأن هذه الأخيرة تعتمد على الهيكل التنظيمي الواضح ومجسد على أرض الواقع. لكن عند تطرق إلى مستويات الهرم الإداري ومقابلة المبحوثين تبين لنا بأن الإدارة تتغاضى على المستوى الثاني من الهرم الإداري، الذي يتبنى تحفيز وتطوير الموظفين من خلال وضعهم في وضعيات مائمة لتخصصهم، كانت كل التصريحات موحدة، ونقيد بأنه لا يوجد مكافئة ولا اهتمام بهذا الجانب إطلاقاً، وهذا الأخير يؤدي بحد ذاته إلى الاختلال الوظيفي، لأن المسؤولين لا يبالون باحتياجات الموظفين، مما يدفع الموظف إلى التقصير في بذل الجهد الكافي والضروري من أجل تحقيق أهداف للمنظمة.

## خلاصة:

العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال، وإنما هي في جوهرها عملية قيادية تلهم الموظفين إلى تأدية الأعمال الموكلة إليهم بكل اتقان وتفان، لذلك فإن الرقابة في الإدارة أمر ضروري لإتمام الأعمال بالشكل الصحيح، وقد اتضح لنا من خلال ما سبق، أن الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة، قد أهملت جانب الرقابة الإدارية المنتظمة والدقيقة، تاركة الأمر للرقابة الذاتية أي للضمير الشخصي للموظفين، وهذا أمر جيد إن تحلى الموظفون بالضمير الحي وروح المسؤولية، ومن ثم يكون على المسؤولين، في مقابل التخلي عن دورهم الرقابي، تنمية الشعور والحس بالمسؤولية لدى الموظف، مع ذلك، لا يمكننا إغفال دور الرقابة الإدارية في منع وتحديد ومن ثم تصحيح مواطن الضعف والانحراف والاختلال الوظيفي، إن وجد في كل مستويات العمليات الإدارية.

## الفصل الرابع الاتصال والإعلام وتحسين نجاعة التنظيم البيروقراطي.

## الفصل الرابع الاتصال والإعلام وتحسين نجاعة التنظيم البيروقراطي.

### تمهيد:

أصبح توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمرا لا بد منه لما توفره هذه التكنولوجيا من جهد ووقت ومال، لذلك دأبت الحكومات بتجهيز الإدارات بالأجهزة التكنولوجية وفتح مواقع الكترونية... وهذا نظرا للأهمية القصوى لها، فهي تطور تدفق المعلومات وتسهل العلاقة بين الموظفين والعملاء داخل المنظمة وخارجها ما يدعم العمل الجماعي والحث على المساهمة في حل المشاكل المشتركة مما يؤدي إلى وتحسين سلاسة العمل لرفع الكفاءة، كما ويساعد على التنسيق الجيد ذلك أن عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة المستويات التنظيمية.

### الاتصال والاعلام.

1. مدى تدفق المعلومات الكافية على كافة الوحدات والمستويات الإدارية، خاصة عند تغيير اللوائح والتشريعات، ويمكن تقدير هذا المؤشر من خلال كمية المراسلات واللوائح التي يخبر بها العميل والتي يكون لها تأثير على أدائه الوظيفي

الاتصال نوع من النشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار، وهو "العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات وفهم الناس" (محمد جعفر صندوق، 2011: 44)، وهو ذو أهمية بالغة داخل التنظيمات، إذ أنه بمثابة الرابط الذي يحقق التماسك بين مختلف الوحدات والوظائف التنظيمية والعمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرارات، وذلك من خلال توفير المعلومات والبيانات التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات الصائبة واختيار أفضل البدائل ووضع أنسب الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف المرجوة، كما وتساعد القادة على القيام بأفضل توجيه لمختلف الموارد المتاحة بأقل جهد ومال، كما تساعد قنوات الاتصال الجيدة وتسمح للقادة بالتنسيق والتوفيق بين مختلف الوحدات الإدارية لتفادي التعارض والصراعات والانحرافات داخل المنظمة، فالتنسيق هو ذلك "العمل المنظم والمشارك بين المديرين ورؤساء الأقسام، الذي يسهل عمل الأفراد والجماعات بحيث يمنع الازدواجية



في الأداء والتكرار ويحول دون وقوع نزاعات" (هدى محمد أبو شنب، 2012: 41)، فهي بذلك تمثل وسيلة رقابية لفعاليات وأنشطة الموظفين، حيث تنمي مهاراتهم من خلال الاحتكاك ببعضهم، نتيجة تبادل الخبرات والمعارف ما يجعلهم قادرين على مواكبة كل ما يستجد من تطورات، لذلك فإن للاتصال دور فعال في خلق التفاعل بين الوحدات والمصالح، فهو أداة لنقل مختلف المعلومات والوقائع، ما يخلق مناخا تنظيميا ملائما يساهم في القضاء على الارتباك أثناء البحث عن المعلومات واستخدامها وتبادلها وتشغيلها بالطرائق المناسبة، بغرض تقديم الخدمة النهائية للمستفيدين. تبين لنا من خلال المقابلات مع المبحوثين والملاحظة المباشرة، أن الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة قد تفوقت في هذا الجانب التكنولوجي، نظرا إلى أنها تتوفر على كم معتبر من الأجهزة التكنولوجية، مع إتقان الموظفون العمل عليها، جراء التكوينات الداخلية التي يقوم بها مهندسو الدولة في الإعلام الآلي للموظفين عقب كل تحديث في البرامج الالكترونية، ويكون ذلك مصحوبا بدليل تقني يوضح كل الخطوات والإجراءات اللازمة. صرح معظم المبحوثين، (ع.ا، انثى، موظفة رئيسة مكتب المستخدمين) "التكنولوجيا الجديدة عاونتنا بزاف فالخدمة وسهلت علينا الأمور"، وفي تصريح آخر (ب.ر، انثى، موظفة بمصلحة الحالة المدنية) "تقدري تخدمي خدمتك ونت قاعدة فالمكتب تاك بلا ما (deplacer)، كما قال آخر (ف.ك، ذكر، موظف في مصلحة البيومتري "مكتب البطاقة البيومترية") "عندنا شبكات داخلية بين المكاتب ونبعتو الخدمة فالبريد الالكتروني"، إذن جل المبحوثين استحسنوا هذه التقنيات المتطورة، وأدلو بأنها قامت بتسهيل العمل وتنظيمه وكذا القضاء على الأوراق المتراكمة، وبالتالي القضاء على اكتضاض العملاء ما جعل العملية الإدارية تتميز بالسلاسة والسرعة، وخاصة الموظفين القدامى الذين عاشوا المرحلة الورقية وتابعوا كل التحديثات التكنولوجية، حيث كانوا أكثر استحسانا لهذا التطور.

إن هذا المناخ المنسجم بين الموظفين في ممارساتهم اليومية لأداء الأعمال يحقق مزايا عديدة بالنسبة للتنظيم، والعاملين على حد سواء، فبالنسبة للتنظيم يساعد على التبليغ بالأعمال والسياسات الواجب إتباعها من طرف المرؤوسين، كما يُمكن كلا من الرؤساء والمرؤوسين من الإلمام بكل ما يجري داخل المنظمة ما يؤدي إلى التعرف على مجمل نقاط الضعف ونقائدها مسبقا، إذن "قالاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها والتعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل"

(أحمد ماهر، 2004: 31)، وأما بالنسبة للعاملين فهو يؤدي إلى ازدياد التفاهم والثقة فيما بينهم وبين الإدارة، كما أنه يساهم في التقليل من الإشاعات التي تضيع الوقت والجهد و تساهم في نشر الخلافات والصراعات، فهو يعمل على حل النزاعات بين الأفراد وجماعات العمل.

بفعل الخاصية التنسيقية للإعلام والاتصال، فان وظائف العملية الإدارية لا تتم بالشكل المطلوب إلا إذا اعتمدت في تفاعلها على شبكة اتصالية واسعة وهذا ما يضمن نجاح أي منظمة واستمراريتها، فمثلا عملية التخطيط تتم بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة، وذلك بوضع البرامج والخطط، "قبواسة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكن الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع الذي يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها...، وكما انه يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم انجازه وتجاوزه" (فضيل دليو، 2003: 32)، وهذا ما يوضح لنا أن عمليات الإعلام والاتصال إضافة إلى ارتباطها بالتخطيط لها علاقة وطيدة مع الرقابة، إضافة إلى أنها تحقق التنسيق بين أفعال وتصرفات الموظفين لتقادي الميل والانحياز إلى الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة، وهذا ما يؤدي إلى توجيه سلوك الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم" (صالح بن نوار، 2004: 121).

أظهرت الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة بأنها في مسعى مستمر للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، نظرا للفوائد المترتبة على استخدام التكنولوجيات الجديدة والتي لاقت استحسان جل الموظفين والمتعاملين مع الإدارة، بشهادة المبحوثين، (ب.ر، انثى، موظفة بمصلحة الحالة المدنية) "ملي استخدمنا التكنولوجيا سهالت الخدمة علينا وعلى الشعب"، يبدو أن عملية الاتصال وجميع الشبكات المتوفرة في هذه الإدارة المحلية هي بمثابة المتنفس لهؤلاء الموظفون، أين يشعرون بالراحة و الثقة، فعملية التفاعل التي تتجر عن تبادل المعلومات والمعارف والخبرات، تساعدهم على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم من خلال توصيل أصواتهم إلى صاحب القرار في المنظمة، فتكون فرصة لهم للاحتكاك ببعضهم وإبداء رأيهم وتنمية مهاراتهم.

2. الوظيفة الاتصالية للاتصال، ونقصد به قدرة اللوائح والإعلانات على شرح المطلوب من الموظف ومن العميل، وعدم تسببها في سوء فهم يؤدي إلى استجابات غير متوقعة من قبل الموظفين والعملاء.

عند محاولة البحث في وظيفة دور الاتصال في المنظمة نلاحظ أنه يلعب "دورا هاما في حل بعض المشكلات التنظيمية الاجتماعية، ذلك أنه يسهم في تقريب وجهات النظر وبتيح فرص معرفة الاخر وتفهمه، ويصلح بعض العلاقات الاجتماعية التنظيمية التي تتسم بالتوتر وعدم الإنسجام ويعمل على توجيه القوى نحو التضامن والتعاون و التساند . كما أنه يتيح للإدارة فرصة الإطلاع على أحوال العمال ومعرفة مشاكلهم للتفاهم حول أنجع وسيلة متوفرة لحلها، وتحقيق حد مقبول من التكامل فيما بينهم بناءا على القواعد المحددة" (عكوشي عبد القادر، 2004/2005: 138).

هذا ما اتضح لنا عند مقابلة المبحوثين، حيث وجدنا بانهم يدركون الدور المحوري لفتصال داخل المنظمة، فللاتصال حسب رأيهم دور فعال في عملية إيصال المعلومات سواء للموظفين أو للمواطن وهذا من خلال تصريحات اغلب الموظفين اللذين لديهم علاقة مباشرة مع المواطنين من خلال قولهم "إذ أتى عندي مواطن لطلب استفسار حول ملف ما، لأبد من التواصل معه من أجل التوضيح له" ومن هنا يظهر لنا بأن الاتصال يحقق هدف تبادل الآراء والأفكار والتوجيهات داخل الإدارة، كما يعتبر جزء مهما في الإدارة المحلية لأنه عند إصدار تعليمة مبهمة سواء للموظف أو للمواطن عليه التوجه إلى المصلحة المكلفة بتفسير التعليمات والمراسيم الغير الواضحة بالنسبة للموظف أو المواطن، وهذا التواصل يحقق الاحتكاك والتفاعل بين العمال مما يولد نوعا من التنمية وتمتين العلاقات الاجتماعية والتنظيم، وتقوية روح الجماعة. ما ينعكس بالإيجاب على التنظيم وتوحيد الأهداف، لهذا تعتبر عملية الاتصال مسؤولية ادارية من الدرجة الأولى.

لا يكفي القول بأن هذه الادارة المحلية تعتمد على الاتصال التنظيمي بشكل فعال، بل يجب التوضيح، أنه إذا كان الاتصال التنظيمي نوعان: النازال والصاعد، فإن ما نتبين لنا بالنسبة لهذه الادارة هو طغيان الاتصال النازال على الاتصال الصاعد، ما يعني أن في هذه الادارة المحلية هناك اعتماد مفرط على الاتصال التنظيمي النازال، على حساب الاتصال التنظيمي الصاعد، فمن خلال أجوبة

أغلب المبحوثين نجد أن معظم "المعلومات التي تصلنا نستقبلها من المشرف"، ويتبن لنا في هذه الإدارة تستخدم الاتصال النازل بين العمال وإهمالها للاتصال الصاعد وهذا ليست معناها تقليل من أهمية الاتصال النازل، وهذا ما يؤثر على أداء الموظفين، لأن أغلب الموظفين يشعرون بأنهم مقيدون بتعليمات وأوامر رئيس المصلحة، وهذا ما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

فعنما يندم أو يقل الاتصال التنظيمي الصاعد يشعر الموظف بأن ليس لهم أي دور ايجابي، مما يؤدي بهم بالتالي الى عدم الاكتراث بما يجري داخل التنظيم، وهذا أمر يؤثر سلبيا بلا شك على أهداف المنظمة، وهذا ما يدفع الموظف إلى التزام بتطبيق التعليمات والقرارات بحذافيرها، دون اللجوء الى بدل الجهد من أجل تقديم اقتراحات وهذا ما يؤدي بالموظف الى الشعور بأنه مجرد عميل وليس لديه رأي داخل المؤسسة، وهذا ما ينتج لنا ملل الموظفين من الوظيفة التي يقومون بها وفي الأخير، يحدث الخلل الوظيفي الذي ينخر كل الإدارات الجزائرية بصفة عامة، والإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة على وجه الخصوص، ومن خلال هذا يتضح لنا أن الاتصال الصاعد في هذه الإدارة الذي يكون من المرؤوس في اتجاه الرئيس (أي بين الموظف ورئيس البلدية)، شبه منعدم لأن الاتصال الذي يعتمد عليه في هذه المنظمة غير معترف به، فأغلب المبحوثين كانت اجابتهم بأن رئيس المصلحة هو الذي يكون في الاتصال معهم ولم يصرحوا بأن هناك اجتماعات أسبوعية بين كل الموظفين دون التمييز مع الرئيس البلدية من أجل التعرف على انشغالات الموظفين والمشاكل التي تواجههم أثناء تأديتهم لمهامهم، وهذا يدل على أن الاتصال يكون فيما بين الاطارات فقط ولهذا "يصبح العاملون والموظفون في حالة انعزال عن الإدارة العليا ولا يستطيعون مناقشة مشكلاتهم العملية والشخصية مع أحد، وهذا الوضع من الممكن أن يؤدي إلى عدم القيام بالعمل، وإنجازه بالصورة التي يجب أن يكون عليها" (عمر عبد الرحيم نصر الله، 2016: 199-202)

وهذا ما يؤدي إلى اغتراب العامل داخل وظيفته وأنه ليس لديه دور ايجابي في هذه الجماعة المحلية وأن وجوده غير معترف به، وهذا ما يؤدي الى ضعف الاتصال الاقناعي، لأنه لكي يكون هناك اتصال مقنع، لابد من إعطاء للموظف حرية المبادرة والاقتراح داخل المنظمة ونشعره بأن لديه تأثيرا من أجل تأدية مهامه، وإشراكه في الاجتماعات من أجل تبين موقفه نحو وظيفته، وهذا ما تغفل عنه الإدارة المحلية باعتبار أن الموظف مجرد عامل ليس لديه أي قرارات أو رأي، فهو مجرد مستقبل للقرارات الصادرة من الموظف الذي يكون أعلى منه، وهذا ما يؤدي إلى إضعاف قدرة الموظف على

انجاز المهام المخولة له، المر الذي ينتج لنا ضعفا في الأسلوب الاقناعي، وذلك من خلال الاستقبال الغير الجيد للمواطنين بخصوص الاستفسارات حول أمر ما وهذا ما يؤدي الى تشكل صورة سلبية في ذهنية المواطن حول البلدية، وكذلك حول الخدمة المقدمة لهم وكل هذا ينتج لنا الخلل الوظيفي للإدارة

3. توفر الوسائل والأجهزة التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال، ودورها في تسهيل مهمة الموظف، ومدى قدرتها على تسهيل مهمة الموظف عند مواجهة المواطنين.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها " مجموعة الأدوات والأجهزة التي تسمح باستقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم استرجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية والبصرية والنصية) وتوصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة الى أي مكان في العالم، أو استقبالها من أي مكان في العالم، وكذا الاطلاع عليها في أي وقت دون حواجز أو قيود" (العلمي بن عطاء الله، عبد العظيم بن صغير، 2018: 542).

وهذا ما تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية للإدارة المحلية التي قمنا بها والمقابلات والملاحظات التي كانت مستمرة، لاحظنا أن هذه الإدارة تتوفر على الأجهزة الحديثة للإعلام والاتصال، حيث كانت كل التصريحات تدل على أن الأجهزة الحديثة للإعلام والاتصال كافية لأداء العمل، فمن خلال قول أحد المبحوثين،(ب.ر، أنثى، موظفة في مصلحة البيومترية" رخصة السياقة") "أن الأجهزة الحديثة ساعدتنا أكثر في العملية الإدارية لأن المواقع التي نستخدمها سهلة في التطبيق وسريعة في إعطاء المعلومات وآداء الخدمات على عكس ما كنا عليه سابقا"، يتضح لنا أن الأجهزة تساعد على أداء العمل في وقت قصير، والتعامل مع مختلف الموظفين يتم عن طريق هاته الأجهزة التي ترتبط فيما بينها من خلال التكامل بين "المنظمات الحكومية من خلال الاتصالات الفائقة التي تربط المنظمات الحكومية بعضها البعض بحيث يتعامل المواطن معها كنسق واحد، مما يقلل الوقت والجهد ويقضي على التضارب في الاختصاصات بين الجهات الحكومية عند التعامل مع المواطنين " (العلمي بن عطاء الله، عبد العظيم بن صغير، 2018: 545)، وهذا ما يتيح للموظف الإطلاع على أية وثيقة دون الحاجة إلى كثير من الوقت والجهد. وكذلك من خلال قولهم (ف.ك، موظف في مصلحة البيومترية

"بطاقة التعريف") بأن "التكنولوجيا ساعدتنا من الوقع في الاخطاء التي كنا نقع فيها في السابق" ويظهر لنا من خلال هذا ان الموظفين مقبلين بشكل كبير ومقتنعين بكفاءة وفعالية الأجهزة الحديثة الموجودة في الادارة المحلية وهنا تظهر لنا الحاجة تدعيم جهود المؤسسة المحلية للتحويل إلى أسلوب الادارة الالكترونية من أجل "تقليص النفقات، حيث أن استخدام الأساليب التكنولوجية يؤدي إلى تقليل عدد القائمين على حفظ ونسخ ونقل وتوزيع الاعمال الورقية الخاصة بالتعاملات، ويقلل الجهد والموارد المخصصة لكل خطوة من خطوات الاجراءات الحكومية، مما يؤدي الى تقليص جزء كبير من تكلفة التعاملات الحكومية التقليدية." (العلمي بن عطاء الله، عبد العظيم بن الصغير، 2018: 545)، ولهذا كانت تصريحات جل المبحوثين ايجابية حول التكنولوجيا في الادارة المحلية، حيث نستنتج من خلال تصريح أحد المبحوثين (ف.ك، موظف في مصلحة البيومتری "بطاقة التعريف") في "مسارنا المهني واجهنا الملفات التي تكون فيها الوثائق وصاحب الملف بعيدين عن البلدية، ولكن التكنولوجيا سهلت علينا العملية" وقلصت كل المسافات، ويظهر لنا من خلال هذا الاعتراف على أن العملية الادارية تعمل على تنفيذ مخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الادارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية " (بوالقول هرون، مالكي جمال، 2018: 20).

## نجاعة التنظيم.

**1. مقارنة النتائج المتحصل عليها مع معايير الأداء :** من خلال معرفة مدى تحقيق الموظف للنتائج المتوقعة من قبل التنظيم.

الأهداف التي تضعها المؤسسة هي مجموعة من البرامج المسطرة من خلال وضع خطة عمل ومشاريع مختلفة، بغرض تنفيذها في ميدان تنفيذ عمليات وأنشطة العمل، فهو "الحالة التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، و يعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المؤسسة الجهود لتحقيقها" (مسلم علي عبد الهادي، 2002: 160)، إذن هو نقطة نهاية المسار الذي تسعى لبلوغه كل منظمة، إذ أن "المنظمة موجودة بالأساس من أجل تحقيق غاية معينة، ولذا من الناحية النظرية على الأقل يجب

تكاثف جهود مختلف الفاعلين من أجل تحقيق هذه الغاية بالشكل الذي يسمح بتقييم مردودية المنظمة تقييما ايجابيا" (طبيبي غماري، 2021: 6).

هناك عدة أهداف تتنوع بتنوع طبيعة نشاط كل مؤسسة وحسب خصائصها ومكوناتها، ولكن عموما يمكن تلخيصها في ثلاث أنواع: هناك أهداف إستراتيجية وهي الأهداف التي تحقق البنية التنظيمية للمؤسسة التي تتوافق مع احتياجات هذه المؤسسة، وهي دائمة ومستمرة وتكون ذات أمد طويل أو قصير أو متوسط حسب الحاجة، وهي ذات نظرة مستقبلية تهدف لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة، لذلك فهي "تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، وتضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل" (محمد محمد إبراهيم، 2020: دون صفحة)؛ وأهداف تكتيكية، وهي أهداف تنبثق من الأهداف الاستراتيجية لتتوزع على مختلف مصالح ومكاتب هذه المنظمة، حيث تساهم في وضعها الإدارة العليا للمنظمة؛ وأهداف تشغيلية وهي مشتقة من الأهداف التكتيكية تتولى تشكيلها الإدارة الوسطى على مستوى الأقسام والوحدات هي قابلة للقياس نظرا لثباتها و قصر مدتها، وهي "أكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية" (محمد محمد إبراهيم، 2020: دون صفحة).

تتميز الأهداف الموضوعية بخصائص متعددة، إذ يجب أن يكون الهدف بسيطا و واضحا لتقادي تداخل المفاهيم والخلط فيها، كما أنه يحتمل صيغتي الكم والكيف وهو قابل للقياس للتأكد من مدى تحققها على أرض الواقع، كما يجب على هذه الأهداف أن تكون متناسقة ومنسجمة وغير متعارضة مع بعضها أو مع القيم والمعايير المتعارف عليها في المجتمع، وهذا ما يحقق مشروعيتها الاجتماعية، ذلك أن المؤسسة لا يمكن لها أن تنشط بمعزل عن البيئة التي تتواجد فيها، حيث أنها تؤثر عليها من حيث أنها يمكن أن تكون عرضة للتغييرات، التي يمكن أن تكون بمثابة الانحراف عن الهدف المحدد، من خلال عوامل تتمثل في الضغوط التي تمارسها هذه البيئة الخارجية من طرف المتعاملين معها، أو "جاء التطورات التكنولوجية والتغير في الظروف الاجتماعية والسياسية... والضغوط الداخلية والتي تمارس من قبل الجماعات الداخلية من مساهمين ومسيرين وعمال، نتيجة التعارض في المصالح والأهداف والطموحات الشخصية" (بدر حامد رمضان، 1994: 136).

إن مواكبة التكيف مع البيئة يعد عاملاً أساسياً لتحقيق الأهداف وقدرتها على وضع حلول، واستراتيجيات من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، هذه الإستراتيجية هي "تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها" (فلاح تايه النعيمي، 1990: 90)، إذن هي التصور المستقبلي للمنظمة في وضعها لمسالك و خطط من أجل تحقيق أهدافها.

تتواجد الأهداف الموضوعية للإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة لدى الأمين العام في الإدارة العليا للمنظمة، بينما هي غائبة بل بالأحرى لا يتداول الحديث عنها في مختلف المكاتب والمصالح الأخرى وأن المعروف والمتداول من الحديث عن هذه الأهداف، هو مجرد كلام يأخذ من تقييم المستوى العام فقط، تصريح احد المبحوثين (ح.ع نكر، موظف في مصلحة البيومتری مكتب "رخصة السياقة") "البلدية من الشعب والى الشعب حنا نخدمو الشعب"، هي تصريحات فقط، ولكن حقيقة الأمر هي أن الأهداف الشخصية هي الغالبة والطاغية، سواء على تفكيرهم أو سلوكهم أو على أدائهم الوظيفي، وسبب ذلك ربما هو راجع إلى عدم توافق احتياجاتهم مع احتياجات التنظيم، وإهمال هذه الإدارة المحلية لعملية احتواء احتياجاتهم و ضمها إلى الأهداف الرئيسية لهذه المنظمة، حيث يرى اتزيوني أنه "يمكن أن تجتمع في المنظمة الحديثة السعادة الإنسانية مع العقلانية التنظيمية في الوقت نفسه"، (طبيي غماري، 2021: 4) وأن هذا ما يمكن له تحقيق الفعالية للمنظمة والرضا للعاملين، غير أن إهمال هذه المنظمة لهذه النقطة أدى إلى توسيع الفجوة بين هذه الإدارة المحلية وبين مواردها البشرية، ما دفع بهؤلاء الموظفين البيروقراطيين بالانحراف عن المسار المسطر لتحقيق الأهداف، وإلى استبدالها أو سوء تميمها كما سبق ذكره، كما و دفع و"بشكل حتمي إلى ضغوطات قوية و توترات دائمة بين الأفراد فيما بينهم وبين الأفراد والمنظمة، بحيث تحاول كل جهة الضغط من أجل تحقيق أهدافها" (طبيي غماري، 2021: 4).

يرى اتزيوني أن مسؤولية التنظيم الحديث هي تسيير هذه الضغوطات وليس محاولة القضاء عليها لتفادي ازدياد شدة الصراع، وهنا بالضبط تتخبط المنظمات البيروقراطية داخل التناقض الموجود بين



العقلانية في التنظيمات وبين الطلبات الملحة للشخصنة واللاعقلانية التي يطالب بها العاملين، لذلك فان اتزيوني يقترح نموذج توفيق بين هذين الاتجاهين المتناقضين و اعتبرهما أنهما متكاملين مع بعضهما البعض.

## 2. تقديم الرؤية المستقبلية

تعتمد الرؤية المستقبلية في أساسها الى خطة استراتيجية التي تعتبر "هي الوجهة المستقبلية للمنظمات المتنوعة، والتي تسعى إلى تحقيقها على أرض الواقع من خلال خطة استراتيجية مدروسة" (ولاء عضبيات، 2019: دون صفحة)، يتبن لنا من خلال هذا أن أي مؤسسة من المؤسسات الجزائرية أو الادارات لابد من أن تكون لديها رؤية مستقبلية من أجل تحقيق الأهداف التي تريد الوصول اليها، لكن ما تم اكتشاف أثناء قيامنا بدراستنا الميدانية من خلال المقابلات مع الموظفين، أن أغلبهم لا يراعون هذا الجانب، بل إنهم مجرد موظفين لا أكثر وهذا ما يؤثر على نجاعة التنظيم الاداري وخاصة أن الادارة المحلية تعود الى ملكية الدولة فالموظف لا يريد أن يكون لديه دخل في شؤون التنظيم والتخطيط لأن في الأصل وفي هذه الادارة مالحية لا يتم الاعتماد على رؤية الموظفين مثل الأعوان الذين تكون لديهم صلة قوية مع المواطن، بل إنهم يهتمون بالإطارات في عملية اتخاذ القرار وهذا ما يؤدي بالموظف الى عدم قبوله أي قرارات غير متوافقة مع امكانياته المعرفية، ما يؤدي في النهاية الى فشل نظام التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن تصوره ك"عملية مدركة يستطيع من خلالها المنظمة أوالمؤسسة أن تتعرف على الوضع الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجية والسياسات والاجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ أحدها أو بعضها.

فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أربع جوانب تتمثل في: التعامل مع المستقبل، وفهم البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة، والقدرة على استخدام المعلومات المجمعة في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة، تؤدي الى رفاهية المؤسسة. (محمد طاهر صالح، 2020: دون صفحة). يتضح من هذا أن التخطيط الاستراتيجي الذي يضمن نجاعة التنظيم من أجل تقديم الرؤية المستقبلية، التي تعتبر هدفا ترغب كل مؤسسة في الوصول إليه، لكن ما تم التعرف

اليه من خلال دراستنا الميدانية هو أن الإدارة المحلية تستغني عن هذه الجوانب وهذا ما أوضحه أغلب المبحوثين عندما طرحنا التساؤل حول كيفية التعامل مع الوظيفة المستقبلية كانت إجابة أغلب المبحوثين تدل على أن الإدارة لا تعتمد على تغيير مناصب الموظفين من خلال قولهم (ف.ك)، موظف في مصلحة اليومتري "بطاقة التعريف") "نحن نملك الأقدمية في الوظيفة لكن لم يتم تغييرنا إلى مناصب أخرى" وهذا ما يؤدي بالموظف الى الجمود في وظيفته ودم تحسينها ويؤدي كذلك الى تعطيل تسويته للمعاملات اثناء خدمته، وهذا ما يؤدي الى ظهور الخلل الوظيفي في الإدارة المحلية، كذلك يؤدي بالموظف الى عدم التنبؤ بمستقبله الوظيفي، وكذلك مستقبل المنظمة لأنه يعتبر نفسه مجرد موظف بسيط لا أكثر ولا أقل، وهذا ما ينجر عنه عدم فهم الموظف للبيئة المحيطة بالمنظمة، وكذلك عدم التركيز في وظيفته مما يقلل من كفاءته اثناء تقديمه للخدمة، وهذا ما يظهر لنا شكوى المواطنين من الخدمة المقدمة لهم، وهذا ما يؤدي بالموظف الى عدم تطبيق الرؤية المستقبلية سواء بخصوص وظيفته أو مستقبل الإدارة.

### 3. مقارنة النتائج مع المعايير الخارجية :

لمعرفة اذ كان نجاعة التنظيم في الإدارة المحلية لابد من معايير خارجية تعرف بأنها "المرجعية بكفاءة وفعالية وفقا للمعايير الدولية للمراجعة وقواعد واداب السلوك المهني الصادر عن المنظمات المهنية، و ضوابط رقابة الجودة مع الإفصاح عن الاخطاء والمخالفات المكتشفة بما يحقق للأطراف ذات المصلحة الاهداف المتوقعة من عملية والمراجعة" (فوزي الحاج أحمد وآخرون، 2020: 14). يتضح من هذا التعريف أن المعايير الخارجية تركز على الرقابة من أجل الإفصاح عن الاخطاء والمخلفات التي يستطيع ان يقع فيها الموظف وهذا ما تهمله الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة بحيث انها تعتمد على مراقبة الموظفين بنفسهم دون تسخير من يراقبهم، كما أن ليس هناك برامج التي تقييم أداء الموظفين من خلال أنهم صرحوا بالقول أن ليس هناك رقابة دورية وحتى لو كانت موجودة فإنها شكلية بمعنى أنها تغفل أهمية الرقابة التي ماكان لينتفع بها الموظف والمواطن.

قد يؤدي وجود الرقابة إلى تأسيس الثقة بين المسؤول والموظف، أو بين الموظف والمواطن، لكن في هذه الإدارة المحلية، يغيب هذا النوع من الرقابة، مما يؤدي بالموظف الى التحكم في السير العمل على حسب ميولاته الشخصية، مثل التغيب أو المحسوبية التي نراها بكثرة في الإدارات العامة وهذا ما يؤدي الى استخدام المنصب لأغراض شخصية من أجل تحقيق احتياجات خاصة، وهذا ما يبدو لنا مغلل وظيفي خطير يهدد التنظيم ككل.

### خلاصة:

أدخلت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الإدارة في عصر جديد يكتسي طابع السرعة والإنتقان والتميز والتقنيات المتطورة، كونها عاملا محفزا للإدارة التي تبحث عن الفعالية والكفاءة في أداءها، فهي تحتوي على الأدوات والأجهزة والأساليب الممتازة لنقل البيانات والمعلومات الإدارية في جميع المستويات الإدارية، وإن ما يجعل عملية الاتصال فعالة، هو استغلال تكنولوجيا الاتصال ومواكبة تطورها، وعليه فإن توظيف هذه التكنولوجيا يساعد على مواكبة المستجدات وهذا ما ينعكس إيجابا على السرعة في نقل وتبادل المعلومات، وبالتالي سرعة انجاز العمل مما يترتب عليه تحسن الأداء، وقد تبين لنا أن الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة كانت سباقة في هذا المجال، إذ أن سلاسة تعامل الموظفين مع الأجهزة الالكترونية ودرجة تدفق المعلومات وتبادلها بين مختلف مكاتب ومصالح هذه الإدارة المحلية وتنوع الشبكات والبرامج فيها كل هذا يؤشر على وجود إدارة الكترونية مقبولة في الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة.

## الخاتمة

## الخاتمة

تعتبر الإدارة المحلية أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري، تهدف إلى تقديم خدمات أفضل للمواطنين، وهي مجموعة من الوظائف التي تسعى إلى تحقيق الأهداف، وذلك بالاستعمال الأمثل لمواردها المتاحة، حيث تعرفها موسوعة العلوم الإنسانية على أنها "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه، و بأنها الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية" (كامل بربر، 1996: 11)، وقد عرفت تطوراً ملحوظاً ومتسارعاً جراء اكتساح تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الذي طور من الإدارة المحلية سواء من ناحية الخدمات أو التنظيمات، وذلك لما توفره من وقت وجهد ومال وهذا ما يضمن الفعالية التنظيمية.

تدخل دراستنا لموضوع البيروقراطية من نظرية تنظيمية إلى مشكلة إدارية، ضمن الدراسات التي تسعى للوقوف أمام أحد أهم المواضيع، التي تتعلق بالمنظمات وأساليب تنظيمها من أجل تفعيل التنمية المحلية من خلال نظام الإدارة المحلية، باعتبارها نسقاً مفتوحاً مهيكلًا بنظام بيروقراطي، الغرض منه هو تعزيز الفعالية التنظيمية. ولقد انطلقت دراستنا هذا من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي العوامل التي ساهمت في تحريف و تشويه النظرية البيروقراطية في الإدارة المحلية، و أدت إلى تحويلها من نظرية علمية، إلى ممارسة سلبية يشتكي منها الجميع بطريقته الخاصة؟

و قد كانت دراستنا مبنية على فرضية رئيسية:

يؤثر نمط التنظيم على الأداء الوظيفي في المؤسسة البيروقراطية، فيحولها من نظرية علمية إلى ممارسات سلبية.

هذه الفرضية تفرعت إلى ثلاث فرضيات فرعية سنقوم بعرض النتائج المتحصل عليها على ضوءها.

. وفرضية فرعية أولى:

يؤدي التكوين إلى تراجع كفاءة الموظف البيروقراطي.

فعند تحليلنا لهذه الفرضية توصلنا إلى أن الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة تتبع برامج تكوينية لا يتماشى محتواها مع متطلبات العمل الفعلية، مع عدم دراسة وتحليل للاحتياجات التدريبية، الأمر الذي أدى إلى عدم استفادة العاملين بهذه البرامج التكوينية واعتبروها مجرد عناوين مسطرة يجب البحث فيها فيما بعد باجتهاد ذاتي.

أهملت كذلك هذه الإدارة المحلية التقييم النهائي لعمليات التكوين والتي تحدد نجاح هذه الدورات من عدمه.

كما أنها تخص فئة قليلة من الموظفين بهذا التكوين وهم موظفوا الوظائف التقنية، وإهمالها لتكوين موظفي باقي المصالح.

وبسبب عدم ربط هذه البرامج التكوينية مع عوامل تحفيزية تحقق جانب من احتياجات الموظفين، فقد هؤلاء الموظفين دافعيتهم للعمل تجاه العمل، كغياب الترقية جراء التكوين والتي ترتبط مباشرة بالزيادة في الأجر ما يمكن أن يحسن من الأوضاع الاجتماعية للموظفين.

تكون الموظفون، أصحاب الوظائف التقنية في الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة، تكوينات قصيرة المدى، لم يتمكن القائمين عليها بالإمام بكل المواضيع، وذلك لأن التكوين القصير المدى من جهة أقل تكلفة وجهدا ولكنه في نفس الوقت لم يمنح الاستفادة القصوى للعاملين في هذا المجال.

وعلى ضوء المعطيات السالفة الذكر نؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي تؤيد فكرة أن حالة وقيمة التكوين تؤدي إلى تراجع كفاءة الموظف البيروقراطي.

. وفرضية ثانية:

يمكن للرقابة أن تحد من اختلال النموذج البيروقراطي.

فعند تحليلنا لهذه الفرضية توصلنا إلى أن هناك معيقات تتعلق بعملية الرقابة أثرت سلبا على فعالية هذه الإدارة المحلية، إذ أنه فيما يخص المعايير فإن هذه الإدارة المحلية أهملت عملية تحديد المعايير الموضوعية التي تحقق الأهداف حيث لا وجود لها أصلا وحتى الموظفون لم يتعرفوا عليها حيث أنها

لم تعرضها عليهم، كما أنها تعتمد على معايير رقابية كمية تتمثل في تقارير رقابية تتعلق بالعائدات من الاستثمارات، بينما رقابة آليات تطبيق الأنشطة هي منعدمة، إذن فهذه الإدارة المحلية أهملت المعايير الرقابية الأخرى كالمعايير النوعية والزمنية والتي تعد أعمدة أساسية في المؤسسة الخدمانية.

تفتقر الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة الى امتلاك جهاز رقابي كفاء ونزيه، يقوم بمراقبة كافة المراحل والعمليات الرقابية على أتم وجه من أجل التوصل إلى أدق النتائج عن الأداء الفعلي للموظفين.

عملية التقييم للأداء الفعلي للموظفين هي منعدمة، لا في مرحلتها الأولية الفحصية ولا في أثناء تنفيذ الأعمال ولا حتى قيامها بالرقابة البعدية.

إن عدم ضمان التنفيذ الصحيح للأنشطة والأعمال يهدد تحقيق التوازن المستمر بين الأداء المعياري والأداء الفعلي للموظفين.

وفي هذا السياق تحققت الفرضية الثانية والتي مفادها أن الرقابة تحد من اختلال النموذج البيروقراطي. وفرضية ثالثة:

يحسن الاتصال والإعلام الجيدين من نجاعة التنظيم البيروقراطي.

عند تحليلنا لهذه الفرضية توصلنا إلى أن التنسيق الفعال يؤدي إلى كفاية المعلومات داخل الوحدات الإدارية، ما يساهم في تعزيز العلاقات بين مختلف المكاتب والمصالح، فهو عملية مهمة منذ المراحل التخطيطية الأولى نظرا لأهميتها في الحفاظ على التوازن الإداري، فعند اطلاعنا على التحديثات التكنولوجية المواكبة للتطورات الحاصلة، تعرفنا على أن هذه الإدارة توفر شبكات الكترونية داخلية تربط كل المكاتب ببعضها وأخرى تربط كل مكتب مباشرة برئيس المصلحة وأخرى بالأمين العام، إن هذه الشبكة الالكترونية أدت إلى التماسك والتناسق بين مختلف المصالح الإدارية.

ساهمت الاتصالات الجيدة إلى تحسين الخدمات المقدمة من طرف الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة.

ساهم التنسيق الذي تحقق بفعل الاتصالات الجيدة في تسريع انجاز الأعمال، كما ساهمت في دقتها. إن إعلام العاملين بشكل مستمر بالتغيرات الحاصلة، يسهل مهامهم ويقضي عل الشائعات التي تشوه العلاقات وتؤدي إلى صراعات.

إن سلاسة العمليات الاتصالية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين مختلف الوحدات التنظيمية فيما يتعلق بانجاز الأعمال، يؤدي إلى تسهيل مهام الموظفين في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب للتنفيذ.

ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن الفرضية الثالثة قد تحققت والتي ترى بأن الاتصال والإعلام الجيدين يحسنان من نجاعة التنظيم البيروقراطي.

من خلال ما سلف ذكره، استنتجنا أنه رغم المزايا الحاصلة نتيجة التطورات التكنولوجية، إلا أن الإدارة المحلية وبالأخص الإدارة المحلية لبلدية عين الطلبة، مازالت تعاني من اختلالات تتعلق بنوعية الخدمة المقدمة، وكذا الطابع السلوكي للموظفين الناجم عن المستوى التعليمي المتدني، وانعدام الرقابة والتكوين، والتوظيف العشوائي للموظفين، إن أثر هذا النمط من التنظيم على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة البيروقراطية، فحولها من نظرية علمية إلى ممارسات سلبية، وهذه مسألة جوهرية يجب عدم إغفالها فرغم التحديثات التكنولوجية المستمرة إلا أن الإدارة المحلية تشوبها اختلالات بنيوية تتعلق بالتنظيم نفسه، فالأنسب إصلاح هذه الاختلالات ومن ثم استخدام التكنولوجيا كآلية للتجديد والتطوير وليس لتغطية الاختلالات البنيوية.

تحدث الكثير من مشاكل التنظيم نتيجة عدم ممارسة العمليات الإدارية بمبادئها الأصلية، ذلك أن كل هذه العوامل في ارتباطها وتفاعلها مع بعضها تحقق في الأخير أهداف المنظمة والمجتمع، وإن أي خلل يصيب هذه العمليات الإدارية يحد من فعالية الإدارة، هذه الفعالية يعرفها اتزيوني على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات" (محمد علي محمد، 2003: 305)، إن المنظمة الفعالة هي التي



تعتمد على اختيار أفضل البدائل لتحقيق هذه الأهداف، بحيث يعمل جميع أعضائها بمختلف مستوياتهم، على التوفيق بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للمنظمة، من خلال توفير نظام مفتوح للاتصالات يتضمن سهولة إبداء الآراء وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة، ذلك أن المنظمات التي تضع قرارات منطقية ودقيقة وموضوعية تكون فعاليتها أكثر من المنظمات الأخرى، كذلك المنظمات التي تملك جهاز إداري كفاء يقوم بعمليات تقييم الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته بالمعايير تحقق فعالية أكبر، إضافة إلى أن المنظمة التي تأخذ بعين الاعتبار موضوعية السلوك والأداء والعلاقات وفق أسس وقواعد واضحة، تكون منظمة متكيفة مع محيطها الداخلي والخارجي وتتأثر وتؤثر فيه تأثيرا ايجابيا، ما يحقق الفعالية التنظيمية داخلها.

إن هذا التنسيق في الأداء والعلاقات الذي تضمنه المنظمة الفعالة، هو الذي يحقق لها الفعالية التنظيمية وذلك عندما "توفق هي بين احتياجات التنظيم والتنظيم غير الرسمي التي تضمن تعاونها وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية" (محمد علي محمد، 2003: 307).

إن جل الأبحاث والدراسات في مجال فعالية المنظمات، لم تقدم سوى نماذج عن منظمات فعالة في ظروف وبيئة محددين، باعتبار الموضوعية في الدراسة بأنه لكل منظمة خصائصها وطبيعتها البيئية التي تنشط فيها، بفعل هذا التمايز الموجود بسبب قواعد وأسس كل منظمة، الأمر الذي جعل من هذا الموضوع متروكا لتقلبات المحيط والتطورات الحاصلة، لذلك يتوجب على هذه الدراسات التوصل إلى نماذج قياس للفعالية تكون قابلة للتعميم على كل المنظمات باختلاف خصائصها واتجاهاتها ولو في بعض الجوانب منها فقط، ومنه ضرورة الدراسات والبحوث في فعالية المنظمات من عدمها في بيئات ومتعددة وفترات مختلفة أي استمرارية هذه البحوث، يعمق من مفهوم الفعالية ويضع تحديدا أكثر وضوحا للنماذج والمعايير المستخدمة.

إن الجماعة المحلية بطبيعتها هي نظام مفتوح على المجتمع، تهدف إلى تفعيل وإحداث تنمية محلية على جميع المستويات داخلها، لذلك نقترح إعادة النظر في المادة رقم 13 من قانون الجماعات الإقليمية الجزائري الذي يوصي بوضع لجنة ممثلة عن مجتمعها المحلي تشارك في صنع القرار من

خلال السماح لها بإبداء رأيها وهذا على المستوى المحلي، حيث "يمكن لرئيس البلدية كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية أن يستعين بصفة استشارية لكل شخصية محلية و كل خبير/أو كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانونا، الذين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجلس أو لجانه بحكم مؤهلاتهم او طبيعة نشاطهم"(المادة رقم13 من قانون الجماعات الإقليمية، 2012: 6)، و أما على المستوى الخارجي فنقترح إحداث لجنة مكونة من المع وأجدر الموظفين لديها تكون بمثابة الناطق الرسمي لها في ندوات وملتقيات وطنية، لإبداء آراءها والمشاركة بمقترحاتها، باعتبارها نسق مفتوح على المواطنين ينقل الوضعية والمعاش الحقيقي لصناع القرار في البلاد أملا في تحسين الأوضاع، ومنه تحقيق رضا الموظفين في الإدارة المحلية ودفعهم نحو الأداء الفعال جراء إشراكهم في مختلف العمليات الإدارية من تسيير وتخطيط وتنظيم وتنسيق.

إن هذه الفكرة المقترحة لا يمكن أن تصلح إلا إذا تم إعادة النظر في عمليات التوظيف والتعيين وتوزيع الوظائف، سواء بالنسبة للعاملين أو للمسؤولين والذي يجب أن يقوم على أساس المستوى التعليمي والتخصص المطلوب، وهذا ما يقوم بتحديد الصلاحيات بدقة لتفادي التداخل في الأدوار والمسؤوليات في عمل الإدارة المحلية.

تزويد الإدارة المحلية بالإطارات الجامعية المتخصصة في مختلف المصالح قصد تطوير وتنمية نشاط الإدارة المحلية، وعدم اقتصار ذلك على المصالح التقنية والتكنولوجية فقط.

ضرورة اهتمام الإدارة المحلية بالتكوين المدروس والمستمر لفائدة موظفي هذه الإدارة، مع الاختيار المناسب للأشخاص المتكويين، وكذلك لاحتياجاتهم التدريبية الملائمة لاحتياجات التنظيم باعتبار أنها مدركة لمواطن القوة والضعف في تنظيماتها. ونقترح كذلك اعتماد أكثر من أسلوب في تحديد الاحتياجات التكوينية، وكذلك نقترح وضع تكوينات طويلة المدى من أجل التوسع في المواضيع وتحقيق فعالية هذه البرامج.

كما يجب دمج الجانب الإنساني في البرامج التكوينية خصوصا فيما يتعلق بأخلاقيات المهنة وكيفية التعامل مع العملاء، كما ونقترح ربط هذه البرامج التكوينية بجوانب تحفيزية سواء مادية أو معنوية من أجل زيادة اهتمامهم بالتكوين.

إلزامية وضع مقاييس دقيقة توضح المعايير وتقيس بدقة الأداء الفعلي، وهذا ما يضمن جهاز رقابي كفء قادر على ضبط التنظيمات وكبح الاختلالات.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Université Aïn Témouchent Belhadj Bouchaib  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines  
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

16 FEV. 2022

رقم: ..... / ك.ال.ع.ج.ب.ع.ع 2022 /

## طلب تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هيئتكم:

المؤسسة/الهيئة: بلدية عين الطلبة (الإدارة المحلية)

الطالب (ة): ..... سيدي ..... هادي .....  
.....

تاريخ الميلاد: ..... 07 جوان 1984

المسجل في السنة الثانية ماستر ، تخصص : علم الاجتماع العمل و التنظيم

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمذكرة التخرج.

تاريخ فترة التدريب: ..... ل

خلال هذا التدريب ، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة للتنفيذ السليم للبرامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقتية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتمد على تعاونكم، ونرجو أن تقبلوا ، سيدي ، خالص شكرنا وتحياتنا.



المسؤولين  
قسم العلوم  
الاجتماعية  
الأستاذة بلحاجلي عبد القادر



المؤسسة المستقبلة

رئيس المجلس الشعبي البلدي  
السيد: بلقيستري علي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب / الطريق سجن بناصر ح.ب.ع.ع 2022 عين تموشنت - الجزائر  
UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB  
BP 284 Route de SIDI BELABBES - AIN TEMOUCHENT-46006 - ALGERIE



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Université Ain T'émouchent Belhadj Bouchaïb  
جامعة بنحاج بوشعيب - عين تموشنت  
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines  
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في 16 FEB. 2022

رقم: ..... / ك.ال.ع.ج.ب.ع.ع / 2022

## طلب تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هينتكم

المؤسسة/الهيئة: البلدية عين الطلبة (إدارة إقليمية)

الطالب (ة): بن. بنينة بعلامة

تاريخ الميلاد: 130 / 02 / 1998

المسجل في: السنة الثانية ماستر ، تخصص : علم الاجتماع العمل و التنظيم

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة والتي تهدف إلى اقتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمذكرة التخرج.

تاريخ فترة التدريب: .....

خلال هذا التدريب ، الطالب ملتزم بتقديم كل المساعدة اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو لامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتد على تعاونكم، ونرجو أن تتخطوا أسعد ، سبدي ، خالص شكرنا وتحياتنا.



الأستاذ: بلحلال عم القادر



رئيس المجلس الشعبي البلدي  
السيد: بلقاسم علي

جامعة عين تموشنت - بنحاج بوشعيب / الطريق سبدي بعلامة - عين تموشنت - الجزائر  
UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB  
BP 284 Route de SIDI BELABDES - AIN TEMOUCHENT-4000 - ALGERIE

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية عين تموشنت

مديرية التنظيم والشؤون العامة

مصلحة التنظيم العام

28 JAN 2020

عين تموشنت في:

الرقم : 2020/144

والي ولاية عين تموشنت  
مديرية التنظيم والشؤون العامة

إلى

السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية  
تحت إشراف السيدة والسادة رؤساء الدوائر

بلدية عين التموشنت
الدائرة
رقم: 203

الموضوع: ف/ي تسجيل ملفات المركبات في البطاقة الوطنية.

بشرفني أن أحيطكم علما أن العديد من المواطنين الذين يقومون بشراء مركبات من ولاية عين تموشنت سواء بين البلديات أو تحويلها خارج الولاية ، يشكون من تأخر أو عدم تسجيل ملفاتهم في البطاقة على مستوى مصالحكم.

في هذا الصدد أعلمكم بأنه يجب على الموظف المكلف بحفظ البيانات تسجيل الملف في البطاقة الوطنية مباشرة بعد حفظه في البطاقة المحلية للولاية ، وذلك قصد تحيين البطاقة الوطنية لترقيم المركبات.

وعليه، أطلب منكم تكليف السيدات والسادة الأمناء العاونين لمتابعة هذه العملية لتعادي أي إشكال في الموضوع.

الوالي،

بمناحة الكوالمى ووقته وخص منه  
هدير التامس و التفرغى التامس  
ووقته وخص منه









3. En cas de perte ou de destruction, le titulaire doit en informer immédiatement l'autorité administrative ou consulaire compétente.

Art. 8. — La deuxième page de garde comporte les recommandations citées à l'article 7 ci-dessus, en français et en anglais.

Art. 9. — La page n° 1, imprimée en caractères noirs et en trois (3) langues (arabe, français et anglais), comporte les mentions ci-après :

\* en haut : la mention « République algérienne démocratique et populaire »

\* au centre : le sceau de l'Etat

\* en bas : les mentions suivantes :

- ce passeport est la propriété de l'Etat algérien ;
- ce passeport contient 12 pages.

Art. 10. — La page n° 2, dite page de renseignements du passeport, est protégée par un laminat transparent autoadhésif. Elle comporte les données affichées du titulaire, une zone d'inspection visuelle et une zone de lecture automatique.

Sur la zone d'inspection visuelle, toutes les désignations des champs sont indiquées dans les trois (3) langues (arabe, français et anglais) avec impression en arabe et en caractères latins.

A gauche de la page :

- la mention « Passeport » dans les trois (3) langues (arabe, français et anglais) ;
- la photographie numérisée du titulaire ;
- en dessous de la photographie, la mention du numéro d'identification national unique « NIN ».

Au milieu de la page :

- la lettre P ;
- le code de l'Etat algérien par l'inscription des trois (3) lettres DZA ;
- le nom ;
- le (s) prénom (s) ;
- la date de naissance ;
- le lieu de naissance ;
- la signature du titulaire.

A droite de la page :

- le numéro du passeport ;
- le nom de l'époux pour les femmes mariées ou veuves ;
- la mention « nationalité algérienne » ;
- le sexe ;
- la date de délivrance ;
- la date d'expiration ;
- l'autorité ayant délivré le passeport.

Au bas de la page :

— une zone de lecture automatique correspondant à deux (2) lignes de textes de 44 caractères chacune, contenant les informations codifiées suivantes :

- le type de document ;
- le code de l'Etat algérien ;
- le numéro du passeport ;
- le nom et prénom(s) du titulaire ;
- la nationalité algérienne du titulaire ;
- la date de naissance du titulaire ;
- le sexe ;
- la date d'expiration du passeport.

Art. 11. — Les pages 3 à 12 comportent, chacune, en haut et au centre, la mention « visa » en langue arabe et en caractères latins.

Art. 12. — Le livre est cousu par un fil blanc apparent sur le centre du document.

Art. 13. — La date de la mise en circulation du passeport d'urgence, sera fixée par arrêté du ministre chargé de l'intérieur.

Art. 14. — Le présent arrêté sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 26 Safar 1437 correspondant au 8 décembre 2015.

Nou-Eddine BEDOUI

-----★-----

Arrêté du 28 Safar 1437 correspondant au 10 décembre 2015 fixant la date de la mise en circulation du passeport d'urgence.

Le ministre de l'intérieur et des collectivités locales,

Vu la loi n° 14-03 du 24 Rabie Etham 1435 correspondant au 24 février 2014 relative aux titres et documents de voyage ;

Vu le décret présidentiel n° 15-125 du 25 Rajab 1436 correspondant au 14 mai 2015, modifié, portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 94-247 du 2 Rabie El Aouel 1415 correspondant au 10 août 1994, modifié, fixant les attributions du ministre de l'intérieur et des collectivités locales ;

Vu l'arrêté du 26 Safar 1437 correspondant au 8 décembre 2015 fixant les caractéristiques techniques du passeport d'urgence ;

Dans ce cas, et sauf cas de force majeure, le droit de timbre exigé pour la demande d'un nouveau passeport, est égal au double du droit de timbre fixe.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

#### CHAPITRE 2

##### DES AUTORITES CHARGÉES DE LA DELIVRANCE DES TITRES ET DOCUMENTS DE VOYAGE

Art. 11. — Le passeport est délivré par le wali ou par tout fonctionnaire habilité qu'il délègue à cet effet.

Pour les citoyens établis à l'étranger ou s'y trouvant, le passeport ou un laissez passer consulaire, selon le cas, sont délivrés par les chefs de poste diplomatique et consulaire algériens ou tout autre fonctionnaire consulaire délégué à cet effet.

Art. 12. — Le passeport diplomatique et le passeport de service sont délivrés par les autorités compétentes du ministère des affaires étrangères.

Les modalités d'application de cet article sont fixées par voie réglementaire.

Art. 13. — La licence de pilote pour les pilotes d'aéronefs et le certificat de sécurité et de sauvetage pour le personnel navigant commercial sont délivrés par l'autorité chargée de l'aviation civile compétente.

Le fascicule de navigation maritime est délivré par l'autorité administrative maritime locale compétente et à l'étranger, par les chefs de poste diplomatique ou consulaire algériens.

Les documents cités ci-dessus, sont établis et délivrés conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

#### CHAPITRE 3

##### DES DISPOSITIONS RELATIVES AUX CONDITIONS DE RENOUELEMENT DES TITRES ET DOCUMENTS DE VOYAGE

Art. 14. — Le renouvellement du passeport peut être demandé dans les cas suivants :

- au cours des six (6) mois qui précèdent l'expiration de sa durée de validité,
- lorsqu'il est constaté l'impossibilité d'apposer de nouveaux visas sur les feuillets prévus à cet effet,
- lorsque le passeport est déclaré perdu pour les motifs cités à l'article 16 ci-dessous.

Dans ce cas, l'administration de délivrance prend les mesures nécessaires pour le rendre utilisable si sa date de validité n'a pas expiré.

Art. 15. — Le passeport diplomatique et de service ainsi que les documents de voyage cités à l'article 3 ci-dessus, sont renouvelés conformément aux dispositions les régissant.

Art. 16. — La perte, la détérioration ou le vol du passeport, sur le territoire national, doivent être immédiatement déclarés au service de sécurité le plus proche.

A l'étranger, la déclaration de perte, de détérioration ou de vol du passeport, s'effectue auprès de la représentation diplomatique ou consulaire algérienne la plus proche qui en informe l'autorité administrative ayant délivré le passeport objet de la déclaration.

Une copie de cette déclaration est immédiatement transmise par la représentation diplomatique ou consulaire concernée aux services du ministère de l'intérieur et des collectivités locales.

#### CHAPITRE 4

##### DES DISPOSITIONS PENALES

Art. 17. — Toute personne qui falsifie, contrefait, incite à l'altération, ou altère volontairement tout titre ou document de voyage, ou fait sciemment usage de tout titre ou document de voyage contrefait, falsifié ou altéré s'expose aux sanctions prévues par le code pénal.

Lorsque les faits susmentionnés, concernent les données du système biométrique électronique, il est fait application des sanctions prévues par le code pénal, notamment celles prévues aux articles 394 bis à 394 nonies.

Art. 18. — Toute personne qui prend dans tout titre ou document de voyage un état civil supposé, ou fait usage de tout titre ou document de voyage délivré sous un autre état civil que le sien ou utilise un autre état civil que le sien, ou fait une tentative d'usage frauduleux du passeport d'autrui s'expose aux sanctions prévues aux articles 222 et 223 du code pénal.

Art. 19. — Le fonctionnaire qui délivre ou quoique fait délivrer tout titre ou document de voyage à une personne qu'il sait n'y avoir pas droit, s'expose aux sanctions prévues à l'article 223 du code pénal.

#### CHAPITRE 5

##### DES DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Art. 20. — La date de retrait définitif du passeport non biométrique électronique en circulation sera fixée par voie réglementaire.

Art. 21. — Les dispositions de l'ordonnance n° 77-1 du 23 janvier 1977 relative aux titres de voyage des ressortissants algériens, sont abrogées.

Art. 22. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 24 Rabie Ethaou 1435 correspondant au 24 février 2014.

Abdelaziz BOUTEFLIKA

25 ربيع الثاني عام 1437 هـ 7 فبراير سنة 2016 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 07	15
<p><b>المادة 5:</b> يحدد أن تتوفر الامتيازات الضرورية للجمهوريات المنفردة اعانة المهنيين وتوزيع اذنين الرتبة العلمية فيما يخص مهنيين من الاملاك الجزائرية والمقنوق العينية العقارية بعنوان الصيغة المذكورة في الفقرة الاولى اعلاه.</p> <p><b>المادة 6:</b> ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>صدر بالقرائن في 22 ربيع الثاني عام 1437 الموافق اول فبراير سنة 2016.</p> <p><b>عبد الملك منلا</b></p>	<p><b>المادة 5:</b> يحدد أن تتوفر الامتيازات الضرورية للجمهوريات المنفردة اعانة المهنيين وتوزيع اذنين الرتبة العلمية فيما يخص مهنيين من الاملاك الجزائرية والمقنوق العينية العقارية بعنوان الصيغة المذكورة في الفقرة الاولى اعلاه.</p> <p><b>المادة 6:</b> ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>صدر بالقرائن في 22 ربيع الثاني عام 1437 الموافق اول فبراير سنة 2016.</p> <p><b>عبد الملك منلا</b></p>	
<p><b>يرسم ما يأتي</b></p> <p><b>المادة الاولى:</b> تنقح المادة 3 من المرسوم المتضمن رقم 12-13 المؤرخ في 28 ابريل سنة 1423 الموافق 17 نوفمبر سنة 2002 والتفكر اعلاه بهدف هذا المرسوم الى نقل مقر مركز الدراسات والبحوث في الاتصالات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال من ولاية الجزائر الى ولاية جيجل بمرسوم.</p> <p><b>المادة 2:</b> تصول الاعلان واصفوق والقرائن المتضمنين المتضمنين فركز الدراسات والبحوث في الاتصالات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال الى مقر المجمع.</p>	<p><b>مرسوم تنفيذي رقم 16-17 مؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1437 الموافق اول فبراير سنة 2016، ينقح نقل مقر مركز الدراسات والبحوث في الاتصالات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيايات الاعلام والاتصال.</b></p>	
<p>المركز على مقر المركز الذي المقر المجمع اعلاه جزء كبرى والشرف والتفكير اعلاه طبقا للقرائن والشهادات المعمول بها حدة حين احصاها كل من الوزير المكلف بالمسرد وتكثف لوجيات الاعلام والاتصال والوزير المكلف بالشعبه.</p> <p><b>المادة 3:</b> ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>صدر بالقرائن في 22 ربيع الثاني عام 1437 الموافق اول فبراير سنة 2016.</p> <p><b>عبد الملك منلا</b></p>	<p>المركز على مقر المركز الذي المقر المجمع اعلاه جزء كبرى والشرف والتفكير اعلاه طبقا للقرائن والشهادات المعمول بها حدة حين احصاها كل من الوزير المكلف بالمسرد وتكثف لوجيات الاعلام والاتصال والوزير المكلف بالشعبه.</p> <p><b>المادة 3:</b> ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>صدر بالقرائن في 22 ربيع الثاني عام 1437 الموافق اول فبراير سنة 2016.</p> <p><b>عبد الملك منلا</b></p>	
<p><b>مرسوم تنفيذي رقم 16-16 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1437 لمرافق 7 فبراير سنة 2016، يحدد شروط اعداد وإصدار جواز السفر الاستعجالي.</b></p> <p><b>إلى الوزير الاول:</b></p> <p>- بناء على التفويض المشترك من وزير الموقرة ووزير الشؤون احوال عمة والاعطون الدولي ووزير الداخلية والجماعات المحلية.</p> <p>- ومصاد على التمتنور لا سيما الفقرة 3-4 و125 (الفقرة 2) منه.</p> <p>- وينقح الفقرة رقم 14-13 المؤرخ في 28 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 24 فبراير سنة 2014 والتعلق بمسارات ووثائق السفر لا سيما الفقرة 4 منه.</p>	<p><b>مرسوم تنفيذي رقم 16-16 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1437 لمرافق 7 فبراير سنة 2016، يحدد شروط اعداد وإصدار جواز السفر الاستعجالي.</b></p> <p><b>إلى الوزير الاول:</b></p> <p>- بناء على التفويض المشترك من وزير الموقرة ووزير الشؤون احوال عمة والاعطون الدولي ووزير الداخلية والجماعات المحلية.</p> <p>- ومصاد على التمتنور لا سيما الفقرة 3-4 و125 (الفقرة 2) منه.</p> <p>- وينقح الفقرة رقم 14-13 المؤرخ في 28 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 24 فبراير سنة 2014 والتعلق بمسارات ووثائق السفر لا سيما الفقرة 4 منه.</p>	

19	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 07	28 ربيع الثاني عام 1437 هـ 7 فبراير سنة 2016 م
<p>- الاستمارة الملونة والمرفعة من طرف المعني، أو من طرف الولي الشرعي بالنسبة للقصر، مع وضع بوضحة السبلة اليسرى لطلبه؛ وترفع استمارة الطلب بالوثائق الآتية:</p> <p>1- نسخة من جواز السفر الشخصية صلاحيتها أو التصريح بالبقاء أو التملك أو الترقية بالنسبة للمواطنين المقيمين في الخارج؛</p> <p>2- نسخة من جواز السفر الشخصية صلاحيتها، وإن تعذر ذلك نسخة من بطاقة التعريف الوطنية بالنسبة للمواطنين المقيمين في الجزائر-</p> <p>3- نسخة من بطاقة التسجيل المتصلة بالنسبة للمواطنين المسجلين لدى مركز ديمونسي أو قنصلي؛</p> <p>4- وثيقة تقرر الطلب؛</p> <p>5- صورتان خمسينياتي (2) للهوية بالألوان ورفعتان وخمسينياتي وثمانيتان؛</p> <p><b>المادة 5:</b> يُلغى جواز السفر الاستعماري عند إبداره إلى نفس حقوق الطابع المطبوعة على جواز السفر الإلكتروني الإلكتروني؛</p> <p><b>المادة 6:</b> يعد ويسلم جواز السفر الاستعماري للمواطنين المذكورين في الفقرة 3 من المادة 2 أعلاه، من طرف مصالح الموهبة للوزارة المكلفة بالشؤون الخارجية؛</p> <p>بعد تسليم جواز السفر الاستعماري للمواطنين المذكورين في الفقرة 5 من المادة 2 أعلاه، من طرف الولي</p> <p><b>المادة 7:</b> يسلم جواز السفر الاستعماري إلى ضابطه، مقابل التوقيع على سجل التسليم للرقم والمؤشر عليه والفحوص خصيصا لهذا الغرض؛</p> <p><b>المادة 8:</b> بعد جواز السفر الاستعماري إلى السلطة المختصة عند إصدار جواز سفر ديمونسي إلكتروني إلى صاحبه</p> <p><b>المادة 9:</b> ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حيز الجزائر في 24 ربيع الثاني عام 1437 هـ الربيع 7 فبراير سنة 2016 م</p> <p><b>عبد الملك سلال</b></p>	<p>- وينفذ المرسوم الرئاسي رقم 15 - 125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 ماي سنة 2015 والمتضمن تعيين أعضاء المحكمة العدل، - وبعد موافقة رئيس الجمهورية، <b>يرسم ما يأتي:</b></p> <p><b>المادة الأولى:</b> يهدف هذا المرسوم إلى تحديد شروط إصدار وإصدار جواز السفر الاستعماري.</p> <p><b>المادة 2:</b> يتم إصدار جواز السفر الاستعماري، بصفة استثنائية لغاية</p> <p>- المواطنين الجزائريين المقيمين في الخارج والمسجلين لدى مركز ديمونسي أو قنصلي وغير مسجلين جواز سفر ديمونسي إلكتروني، الذين يضطرون إلى التنقل على عجل لأسباب عائلية أو مهنية أو إدارية أو صحية، إلى خارج بلد إقامتهم؛</p> <p>- المواطنين الجزائريين المقيمين في الخارج والمسجلين لدى مركز ديمونسي أو قنصلي، الذين يوجدون في إقامة مؤقتة في بلد غير بلد إقامتهم وصاحبهم جواز السفر أو تلف أو سرق؛</p> <p>- المواطنين الجزائريين غير المسجلين لدى مركز ديمونسي أو قنصلي، الذين خطي طلب شسوية وضعيتهم الإدارية فيما يخص الإقامة بالقبول من طرف سلطات بلد الاستقبال، وهم في حاجة إلى جواز سفر ذي صلاحية جارية؛</p> <p>- المواطنين الجزائريين الموجودين في إقامة مؤقتة في الخارج، الذين ضاع منهم جواز السفر أو تلف أو سرق، والمسجلين إلى الالتحاق بسلك أجنبي أو أكثر قبل عودتهم إلى الجزائر؛</p> <p>- المواطنين الجزائريين المقيمين في الخارج والمسجلين لدى مركز ديمونسي أو قنصلي الذين يوجدون في إقامة مؤقتة في الجزائر وصاحبهم جواز السفر أو تلف أو سرق أو اقتنت مدة صلاحيتها، والمضطرين للعودة إلى بلد إقامتهم؛</p> <p>- المواطنين الجزائريين المقيمين في الجزائر وغير مسجلين جواز سفر والمضطرين إلى التنقل على عجل لأسباب عائلية أو مهنية أو إدارية أو صحية إلى خارج التراب الوطني.</p> <p><b>المادة 3:</b> تصدر مدة صلاحية جواز السفر الاستعماري بصفة واحدة (1) على الأكثر، تجزئ ابتداء من تاريخ إبداره، ولا يمكن تمديدتها.</p> <p><b>المادة 4:</b> تتضمن مبلغ طلب جواز السفر الاستعمالي ما يأتي</p>	

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

برقية عاجلة

مستعجل جدا

المهندس السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية - الأمانة العامة

الموسم إليه : - السيدات والسادة الولاة

- السادة الولاة المنتدبون

2015 12

رقم النص: 135/2015

الموضوع : بخصوص مبلغ حقوق الطابع الضريبي الخاص بجواز السفر اليومي  
الإلكتروني

ردا على التساؤلات المطروحة على مستوى بعض الولايات بخصوص مبلغ حقوق الطابع الضريبي الخاص بجواز السفر اليومي الإلكتروني المتداول في 28 صفحة قفد شرفني أن أفيدكم علما أن مبلغ التسليمة الضريبية الواجب تسديدها من قبل الطالب هو ستة آلاف دينار جزائري (6.000 دج) قفد و عليه أطلب منكم تبليغ هذا التوضيح إلى السيدات والسادة رؤساء الدوائر والسيدات والسادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية لتضادي أي تفسير آخر قد يتسبب في تعليق المشرفين على إصدار جواز السفر والمواطنين الذين يتقدمون لإيداع ملف الحصول هذم الوثيقة قفد مع العلم أننا سنواقيكم في الوقت المناسب بجميع الأحكام التنظيمية والتدابير الإدارية المتعلقة بجواز السفر اليومي الإلكتروني في 48 صفحة لنا يتم إنجازها نهائيا و يشرع في تداوله رسميا قفد إمتناء الأمين العام لوزارة الداخلية والجماعات المحلية قفد الحسين مازوز قفد هام و مستعجل قفد و انتهى.

الأمين العام

الحسين مازوز



وزارة الداخلية والجماعات المحلية

برقية عاجلة

لمرسل : السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية - الأمانة العامة

المرسل إليهم : السيدات والسادة الوالات

2015 04 12

النص رقم 2592 / 2015

تدعى للسائلات المطروحة على مستوى بعض الولايات بخصوص كيفية معالجة الطلبات المتقدمة من قبل بعض المواطنين الراغبين الحصول على جواز السفر اليومي الإلكتروني مع الاحتفاظ بجواز السفر المراد تحديده لغرض السفر به بسبب حمله على التأشيرات الأجنبية ذي الصلاحيحة الجارية فقد بشرتني أن أهدتكم علما أنه لا يخلو تشريف إجراءات التسهيل المتخذة لمائدة المواطنين بمناسبة استعراج الوثائق التي تخصهم فقد بمقتضى قرار ذات الصلة سربطت عميد الولاية حثايبا بإرجاع جواز السفر المحتفظ به فور الانتهاء من صلاحية ذات التأشيرات فقد يتم التمهيد على استمارة تعد وفق النموذج المرفق بهذه البرقية تحت أولي أهمية خاصة لتبليغ هذا الإجراء إلى غاية جميع المسؤولين والموظفين المعنيين بعملية إصدار جواز السفر اليومي الإلكتروني فقد وذلك لضمان تقديم المطابق فقد إمتضاء الأمين العام لوزارة الداخلية والجماعات المحلية قنن الحسن مازوز فقد هام و مستعمل فقد والتكفي

سعيد المصطفى



وزارة الداخلية والجماعات المحلية  
مصلحة التأشيرات والجنسية والجنسية  
الرقم 2592 / 2015  
تاريخ 12/04/2015

ماي 2021

- من خلال الواجهة السابقة، يقوم رئيس المصلحة بتحديد حالة الوثيقة المسترجعة المتمثلة في إحدى الحالات التالية :
- مسترجعة من طرف رئيس المصلحة : يحدد هذا الخيار في حالة استرجاع مادي للوثيقة .
  - تصريح بالضياع ، السرقة أو الإتلاف : يحدد هذا الخيار في حالة ارفاق صاحب الطلب لمخبر ضياع ، سرقة أو إتلاف، حيث يطلب من رئيس المصلحة في هذه الحالة، تدوين معطيات المخبر المقدم كما تبينه الصورة التالية :

معلومات الوثائق التي يجب إرجاعها

بطاقة الترخيص الوطنية

رقم الوثيقة :	115842111	الصادرة عن :	بلدية بشار	حالة الوثيقة :	تصریح بالضياع
رقم التصريح :		بتاريخ :		المصلحة :	
مكان الوقوع :		بتاريخ :			

تأكيد على إلغاء الوثائق

إلغاء طباعة شهادة إرجاع تأكيد

- يقوم بعدها بتأكيد إلغاء الوثيقة بتحديد الخيار الموضح في الصورة أعلاه "تأكيد على إلغاء الوثائق" و الضغط على الزر "تأكيد"، يتم بعدها تأكيد ما يترتب عن هذا الإجراء عبر الواجهة التالية :

تنبيه :

هذا الإجراء يترتب عنه

1. إلغاء الي ونهالي للوثائق البيومترية المسترجعة
2. جعل الوثائق البيومترية المسترجعة غير قابلة للإستعمال
3. أرشفة الوثائق البيومترية المسترجعة أو التصاريح المقدمة بخصوصها

إلغاء تأكيد

- بعد تأكيد الإجراء، يقوم بعدها إذا تطلب الأمر بطباعة شهادة إدارية تتضمن معلومات الوثائق المسترجعة تسلم للمعني للإدلاء بها عند الحاجة بالضغط على الزر "طباعة شهادة إدارية"، الصورة الموالية تبين نموذج لهذه الشهادة :

ماي 2021

- يقوم بعدها بتحديد الملف بالضغط على الزر "عرض" لعرض تفاصيل الطلب :

ملفات تتطلب ارجاع وثائق لحمل رقم تعريف وطني خاطئ (PDF)

رقم الملف	اللقب	الاسم	Prénom	Nom	عرض
6161803032100061040	عباس	ميلود	Miloud	ABBES	
6161804032100061119	أوحداد	رشيدة	Rachida	OUHADDAD	
6161805042100062653	عزور	نادية	Nadia	AZOUZ	
6161806102000053571	قرطوبي	عمر	Omar	KARTOBI	
6161807042100062783	زناتي	مهدي	Mehdi	ZENATI	

- من خلال الواجهة التالية، تم إضافة تفاصيل تخص رقم التعريف الوطني الخاص بالطلب الحالي و السابق (الخاص بالوثائق) كما هو موضح في الصورة :

معلومات الطلب

رقم الملف : 6161809012100061305

تاريخ الإيداع : 15-29-11 09/03/2021

نوع الطلب : لأول مرة

الوثيقة المطلوبة : جواز السفر (29 صفحة)

حالة الملف : الملف في انتظار إرجاع الوثيقة التي تحمل رقم التعريف الوطني الخاطئ

تفاصيل الرفض أو التأخر : 119610181009730109 au lieu 119610181009730000

نوع الإجراء : عادي

مرفقات الطلب : المعلومات البيومترية

مراحل المعالجة :

الصورة غير متوفرة حالياً

- من خلال نفس الواجهة، تم إضافة معلومات الوثائق التي يجب إرجاعها، حيث يقوم رئيس المصلحة بإدراج المعلومات الخاصة بالوثائق المسترجعة عبر الواجهة التالية :

معلومات الوثائق التي يجب إرجاعها

مخاطبة التعريف الوطنية

رقم الوثيقة : 115042111 الصادرة عن : بلدية بشار

حالة الوثيقة

أؤكد على إلغاء الوثائق

إلغاء

معالجة بشفافية إلكترونية

تأكيد

إخبار المناصب

مسترجعة من طرف رئيس المصلحة

تتمتع بالشفافية

تتمتع بالشفافية

تتمتع بالشفافية



ماي 2021

## 1.2 حالة ملفات تتطلب إرجاع وثائق تحمل رقم تعريف وطني خاطئ

تظهر في حالة صاحب الطلب يملك وثائق تحمل رقم تعريف وطني يختلف عن رقم التعريف الوطني الخاص بالطلب المقدم، في هذه الحالة، يقوم رئيس المصلحة بطباعة قائمة الملفات وإعلام صاحب كل طلب بضرورة إرجاع أو تبيان حالة الوثائق المطلوبة قصد إلغائها وأرشفتها مع ملف الطلب محل الرض.

يتم إرجاع الوثائق الحاملة لرقم تعريف وطني خاطئ وفق المراحل التالية :

- من خلال الواجهة الخاصة برئيس المصلحة "تسيير الطلبات" < حالة الملفات على المستوى المركزي " اضغط على الرابط الموافق " ملفات تتطلب إرجاع وثائق تحمل رقم تو خاطئ " لعرض قائمة الملفات كما هو مبين في الواجهة التالية :

الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة		ولاية الجزائر
الولاية القبة	الولاية القبة	
التسجيل	تسيير الطلبات	الولاية القبة
قائمة الملفات على المستوى المركزي		
الملفات قيد المعالجة على المستوى المركزي		
ملفات لتطلب إعادة صبح الهوية	ملفات لتطلب إعادة أخذ المستندات البيومترية	ملفات مكررة
ملفات لتطلب إعادة التحويل إلى المديرية	ملفات مرفوضة مؤقتا	ملفات ملغاة
ملفات لتطلب إعادة الترخيص في نفس البلدية	ملفات لتطلب التثبيت	ملفات لتطلب إرجاع وثائق تحمل خطأ في الصفحات
ملفات لتطلب إرجاع وثائق تحمل خطأ في الهوية		

- من خلال الواجهة الظاهرة أسفله، يمكن لرئيس المصلحة طباعة قائمة الطلبات المرفوضة بالضغط على الرابط (PDF) :

رقم الملف	الولاية	الاسم	Prénom	Comm	عنوان
6161803032109061040	عباس	ميلود	Miloud	ABRES	
6161804032109061119	أوجداد	رشيدة	Rachida	OUEHADDAD	
6161805042109062653	عزوز	نادية	Nadia	AZOUZ	
616180610200053571	قرطوبي	عمر	Omar	KARTOBI	

ماي 2021

## 1.2 حالة ملفات تتطلب إرجاع وثائق تحمل رقم تعريف وطني خاطئ

تظهر في حالة صاحب الطلب يملك وثائق تحمل رقم تعريف وطني يختلف عن رقم التعريف الوطني الخاص بالطلب المقدم، في هذه الحالة، يقوم رئيس المصلحة بطباعة قائمة الملفات وإعلام صاحب كل طلب بضرورة إرجاع أو تبيان حالة الوثائق المطلوبة قصد إلغائها وأرشفتها مع ملف الطلب محل الرض.

يتم إرجاع الوثائق الحاملة لرقم تعريف وطني خاطئ وفق المراحل التالية :

- من خلال الواجهة الخاصة برئيس المصلحة "تسيير الطلبات" < حالة الملفات على المستوى المركزي " اضغط على الرابط الموافق " ملفات تتطلب إرجاع وثائق تحمل رقم تو خاطئ " لعرض قائمة الملفات كما هو مبين في الواجهة التالية :

الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة		ولاية الجزائر	
بلدية القبة		ولاية الجزائر	
التسجيل	تسيير الطلبات	تسيير الطلبات	تسيير الطلبات
قائمة الملفات على المستوى المركزي			
الملفات قيد المعالجة على المستوى المركزي			
ملفات لتطلب إعادة صمو العودة	ملفات لتطلب إعادة أخذ المستندات البيومترية	ملفات مكررة	ملفات مكررة
ملفات لتطلب إعادة التحويل إلى المديرية	ملفات مرفوضة مؤقتا	ملفات معلقة	ملفات معلقة
ملفات لتطلب إعادة التحويل إلى المديرية	ملفات لتطلب التثبيت	ملفات لتطلب إرجاع وثائق تحمل خطأ في الصفحات	ملفات لتطلب إرجاع وثائق تحمل خطأ في الصفحة

- من خلال الواجهة الظاهرة أسفله، يمكن لرئيس المصلحة طباعة قائمة الطلبات المرفوضة بالضغط على الرابط (PDF) :

رقم الملف	اللقب	الاسم	Prénom	Comm	عنوان
6161803032109061040	عباس	ميلود	Miloud	ABRES	
6161804032109061119	أوجداد	رشيدة	Rachida	OUEHADDAD	
6161805042109062653	عزوز	نادية	Nadia	AZOUZ	
616180610200053571	قرطوبي	عمر	Omar	KARTOBI	

ماي 2021

## 1. مقدمة

في إطار تبسيط الإجراءات الإدارية و عصرنه المرفق العام، تم إدراج خدمات جديدة في النسخة الحالية من الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة متعلقة بمتابعة وتسيير طلبات مختلف الوثائق البيومترية، تتمثل في كيفية معالجة الملفات المرفوضة على مستوى مديرية السندات والوثائق المؤمنة في انتظار إرجاع أو تبيان حالة الوثائق الحاملة لأخطاء في الهوية أو رقم التعريف الوطني، حيث تم التكفل بمعالجة هذه الحالات إلكترونيا على مستوى التطبيقية عبر حساب رئيس المصلحة بدلا من الطريقة المعمول بها حاليا المتمثلة في المراسلات الكتابية.

## 2. معالجة ملفات تتطلب إرجاع وثائق تحمل أخطاء

من خلال حساب رئيس المصلحة، تسيير الطلبات/حالة الملفات على المستوى المركزي تم تحيين قائمة الملفات قيد المعالجة على المستوى المركزي حسب الحالة، كما هو مبين في الصورة الموالية :

الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة		
بلدية القنيطرة		بلدية الجزائر
تسيير الطلبات		
حالة الملفات على المستوى المركزي		
الملفات قيد المعالجة على المستوى المركزي		
010	ملفات مكررة	ملفات لتطلب إعادة أخذ المعلومات البيومترية
011	ملفات معلقة	ملفات مرفوضة مؤقتا
012	ملفات لتطلب إرجاع وثائق تحمل خطأ في البيانات	ملفات لتطلب التثبيت
013	ملفات لتطلب إعادة مسح الصورة	ملفات لتطلب إعادة التحويل إلى المديرية
014	ملفات لتطلب إرجاع وثائق تحمل خطأ في الهوية	ملفات لتطلب إرجاع وثائق تحمل خطأ في الصورة

من خلال هذه الواخمة، يمكن لرئيس المصلحة عرض قائمة الملفات التي تتطلب حالتها إرجاع الوثائق الحاملة لأخطاء و معالجتها بعد الإتصال بصاحب الطلب وفق كل حالة من الحالات التالية :

ماي 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية  
المديرية العامة للعصرنة، الوثائق والأرشيف

مديرية السندات و الوثائق المؤمنة

المديرية الفرعية للدراسات والتطوير

الخدمات الجديدة الخاصة بالنسخة 1.5.0 للشباك الإلكتروني



النسخة 1.5.0 – 02 ماي 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



**\* وصل مؤقت لمدة 08 أيام \***

رئيس المجلس الشعبي البلدي

يرخص السيد :  
المولود بتاريخ :  
الساكن : ولاية :  
لسياقة عجلة :  
رقم التسجيل:

ملاحظة : سلم هذا الوصل خصيصا من أجل الحصول على شهادة تأمين عجلة و ينبغي التوجه إلى البلدية بالأمر بعد ذلك الحضور إلى مصالح قسم التنظيم و التنشيط المحلي و الوسائل العامة مصحوبا بصورة طبق الأصل من الشهادة المذكورة اعلاه و ذلك من أجل استلامه لرخصة سياقة العجلة .



بلدية عين الطلبة في:

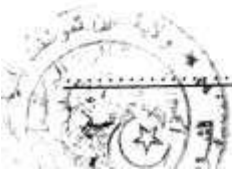
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



**شهادة إثبات**

الملقب :  
الإسم :  
تاريخ و مكان الإزدياد :  
رقم رخصة السياقة الضائغة :  
أصدرت الوثيقة بتاريخ : ...

اصناف و تاريخ الامتحان :



بلدية عين الطلبة في:



12430

17 11/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

(الوزير العام)

AMC  
SCP  
B.C.V

22 نونبر 2021

رقم 18047

18047

إلى  
السيدات والسادة الولاة

لموضوع: الترتيبات التنظيمية المؤطرة للتحديثات المضافة للشبكات الإلكترونية لاسيما المتعلقة بإصدار رخصة السياقة العادية.

المراجع

- القانون رقم 01-14 المؤرخ في 29 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 19 أوت 2001، المتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وسلامتها وأمنها، المعدل والمتمم.
- المنشور الوزاري المشترك رقم 3 المؤرخ في 4 جون 2018 المتعلق بوضع حيز التداول رخصة السياقة من النوع البيومتري الإلكتروني.
- المنشور الوزاري رقم 2 المؤرخ في 21 مارس 2018 المتضمن تاطير مسار الشبكات الإلكترونية الخاص بالوثائق البيومترية الإلكترونية وطرق استغلاله.
- المنشور الوزاري رقم 6 المؤرخ في 5 نوفمبر 2018 المتعلق بالترتيبات التنظيمية المؤطرة للتحديثات المضافة للشبكات الإلكترونية لاسيما المتعلقة بإصدار رخصة السياقة البيومترية الإلكترونية.

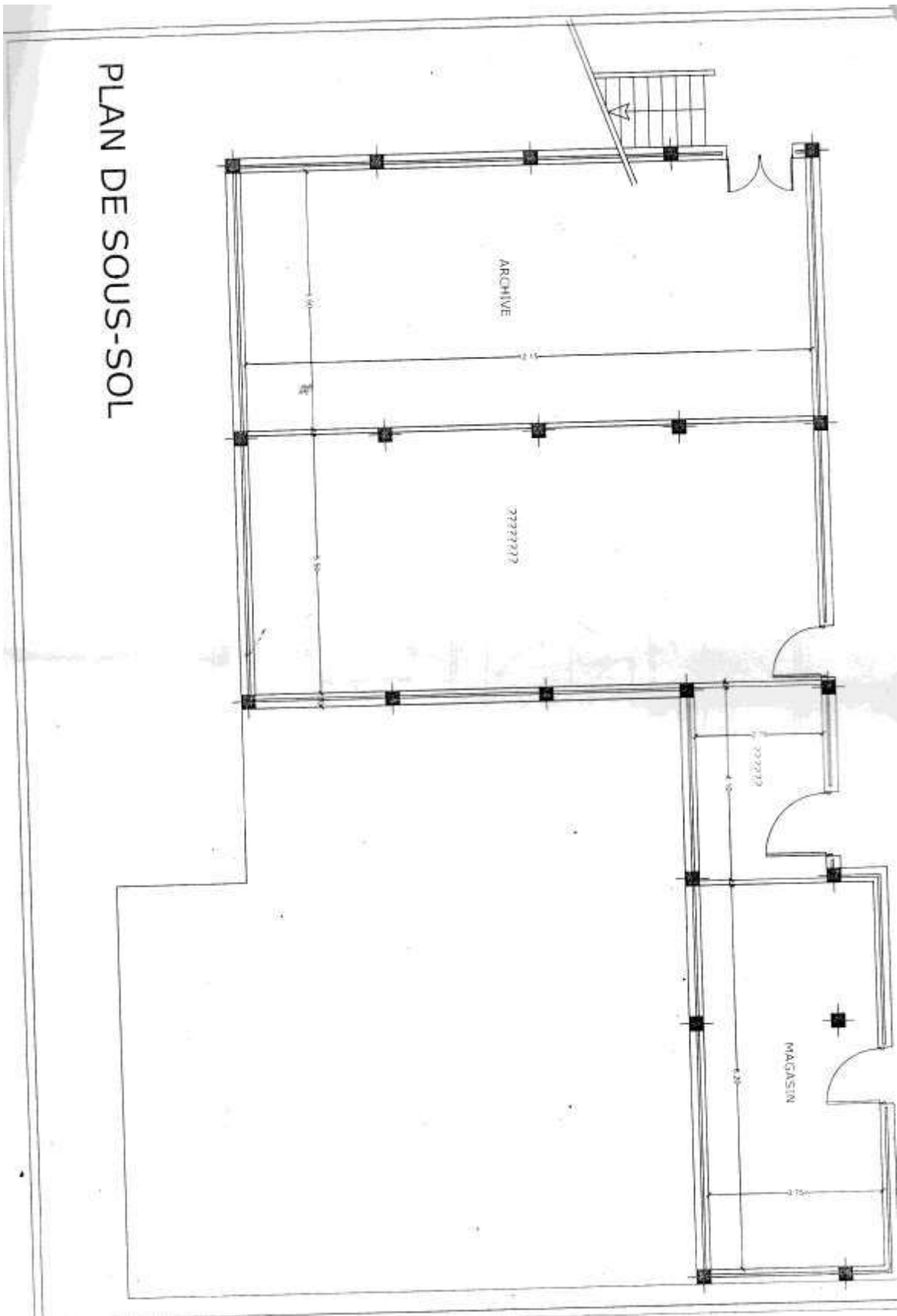
يهدف تسريع إجراءات إنشاء البطاقة الوطنية لرخص السياقة وتأمين هذه الوثائق وكذا إجراءات إصدارها، يشرفني أن أعلنكم بأنه تم استحداث حل تقني جديد يسمح بإصدار رخص السياقة العادية عبر الشبكات الإلكترونية من خلال التحديثات التي أدرجت عليه، وهو ما سيسمح بتوفير الظروف المناسبة لاستكمال عملية استبدال رخص السياقة العادية برخص السياقة البيومترية مستقبلا.

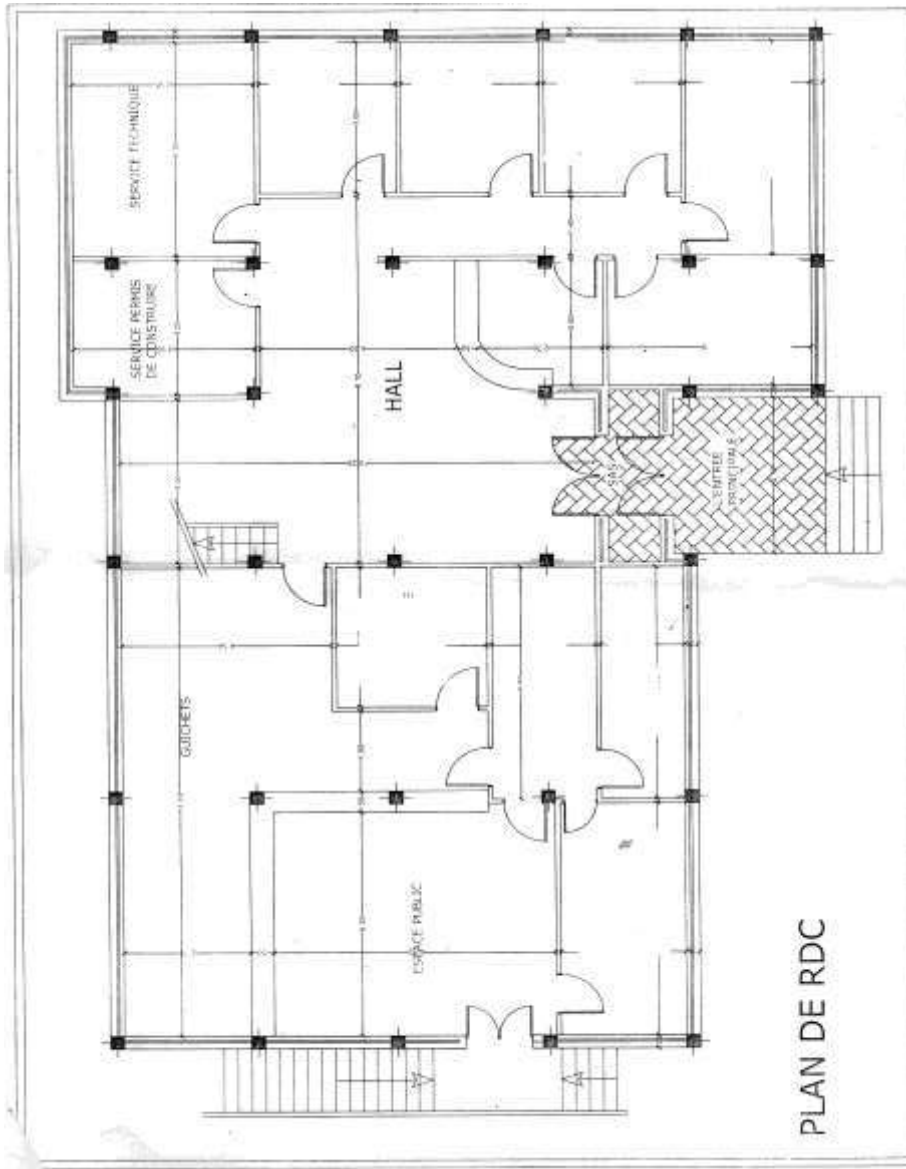
بهذا الصدد، أطلب منكم اتخاذ الإجراءات الإدارية والتنظيمية اللازمة لوضع حيز التنفيذ للترتيبات المذكورة أدناه والمتعلقة باستقبال ملفات طلبات إصدار رخص السياقة العادية ومعالجتها بواسطة الشبكات الإلكترونية.



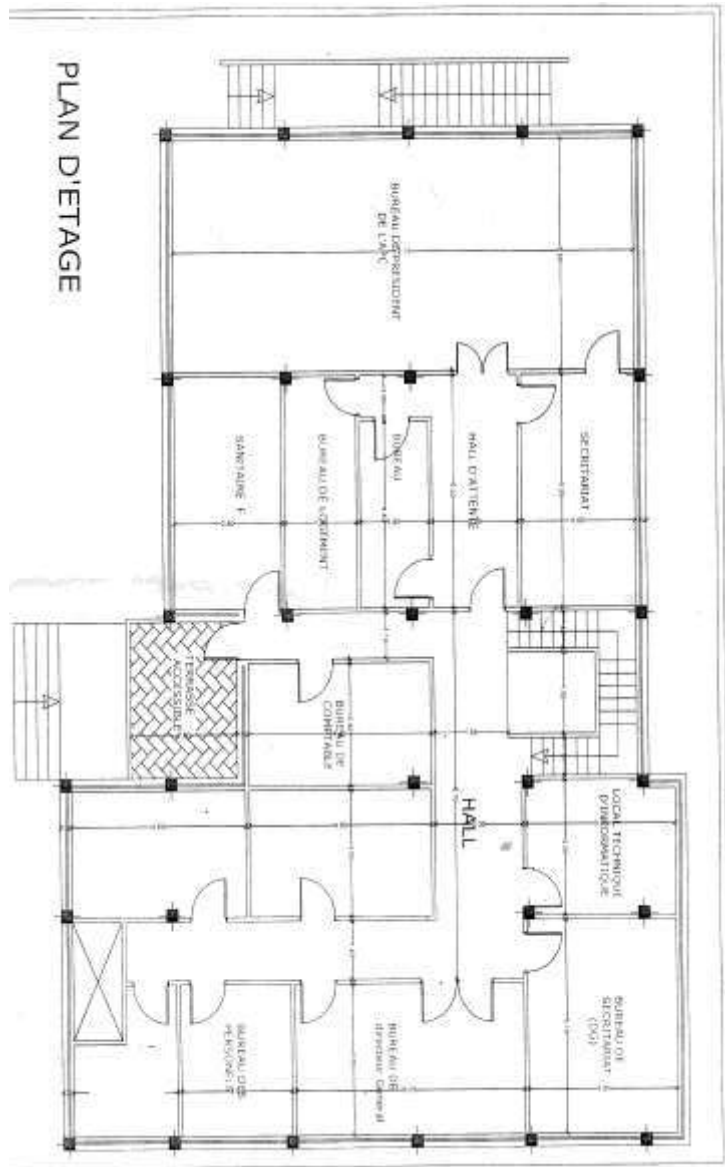
سيرة لغاية لتوصلة سيرة والتمسية لوثيقة  
تتمية التتمية والتتمية  
السيرة لغاية لتوصلة سيرة والتمسية لوثيقة

الإلكترونية  
رقم 18047





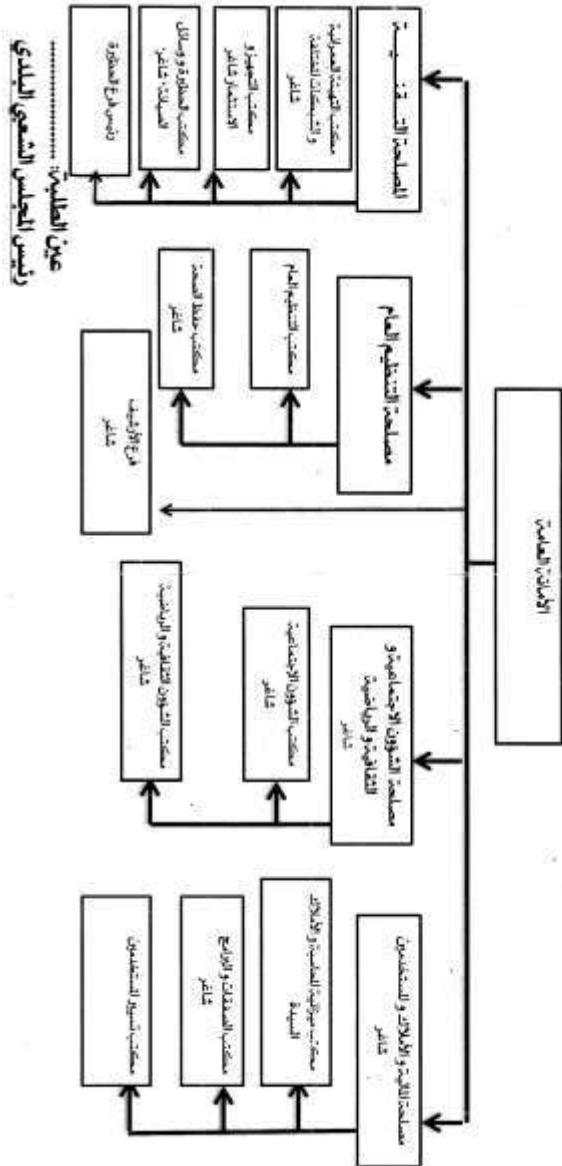




**الجمهوريّة الجزائرية الديمقراطيّة الشعبيّة**

ولاية عين تمبوخت  
 دائرة عين الكويحل  
 بلدية عين الطالبين

الهيكل التنظيمي الإداري لبلدية عين الطالبين رقم 20 ألف نسمة  
 لسنة 2021\*



### مقدمة حول بلدية عين الطلبة:

بلدية عين الطلبة كانت عبارة عن تجمع سكاني يعرف بدوار سيدي علي بو عمود وهذا منذ القرن الثامن عشر، يوجد ضريح على بعد 4 كلم من وسط بلدية عين الطلبة انداك كانت تابعة اقليميا و اداريا الي بلدية عين الكيحل.

سنة 1904 انشا مقر البلدية و اصبحت تسمى \*GUIARD\* نسبة الى احد المعمرين و هو طبيب عسكري متخصص في معالجة مرض الباليديزم \*PALUDISME\* . و مباشرة بعد الاستقلال اخدت اسم عين الطلبة و هذا نسبة الى عين كان يجتمع فيها الطلبة.

تبعد بلدية عين الطلبة عن مقر ولاية عين تموشنت ب:15 كلم و عن مقر دائرة عين الكيحل ب:9 كلم يحدها:

شرقا: بلدية سيدي الصافي.

شمالا: بلدية سيدي بن عدة.

جنوبا: بلدية سبع شيوخ (ولاية تلمسان).

جنوب غرب: بلدية الامير عبد القادر .

### نموذج هيكل التنظيمي :

**الأمانة العامة:** يرأسها الأمين العام للبلدية بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية و السهر على حسن سيرها كما يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي و تحرير المداولات و متابعتها و الأمانة العامة هي المشرفة على إدارة البلدية و السهر على السير الحسن للبريد الصادر أو الوارد و يتم تعيين الأمين العام حسب المرسوم التنفيذي رقم 320.16 المؤرخ في 2016/12/13

### مصلحة المالية و الأملاك و المستخدمين: تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

#### **1. مكتب ميزانية المحاسبة و الأملاك يتولى ما يلي:**

- إعداد الميزانية الأولية و الإضافية و الحساب الإداري
- جمع مختلف الموارد المالية و تقييمها
- إحصاء الممتلكات البلدية بكل أنواعها عقارات، منقولات، منتجة، غير منتجة.... إلخ
- متابعة تحصيل حقوق الإيجار

## بطاقة تقنية للبلدية

### - المرافق الإدارية:

\* مقر البلدية.

\* ملحقة بقرية عين العلام.

\* ملحقة بالقرية الفلاحية مصلى جرجرة.

### - المرافق التعليمية: 06 - مدارس ابتدائية بوسط عين الطلبة.

المجموع 08 مدارس

01- مدرسة بقرية عين العلام.

01- مدرسة بالقرية الفلاحية مصلى جرجرة

- إكالميتين: إكالمية بالتجمع الحضري بوسط عين الطلبة  
و أخرى بالقرية الفلاحية مصلى جرجرة.

- ثانوية: أبو بكر بلقايد.

### - المرافق الصحية: - يوجد مركز صحي بالوسط الحضري للبلدية.

- قاعة للعلاج بالقرية الفلاحية.

- قاعة للعلاج بقرية عين العلام.

### - المرافق الثقافية: - قاعة حفلات مجهزة «محمد بوراس».

- دار الشباب.

- مكتبتين واحدة جاهزة جديدة و أخرى قديمة.

### - المرافق الرياضية: ملعب بلدي في طور الإنجاز.

- 3 ملاعب جوارية.

- قاعة لرياضة كمال الأجسام و رفع الأثقال.

- قاعة لممارسة الفنون القتالية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية عين تموشنت

دائرة عين الكيحل

بلدية عين الطلبة

تبذة تاريخية  
MONOGRAPHIE

مقدمة:

كانت بلدية عين الطلبة عبارة عن تجمع سكاني يعرف بـ «دوار الوالي الصالح سيدي علي بوعمود» وهذا منذ القدم، يوجد ضريحه على بعد 4 كلم من وسط بلدية عين الطلبة آنذاك كانت تابعة إقليميا وإداريا إلى بلدية عين الكيحل.

و بداية من سنة 1904 أنشأ مقر البلدية و أصبحت تسمى «GUIARD نسبة أحد المعمرين و هو طبيب عسكري متخصص في معالجة مرض الباليديزم PALUDISME مباشرة بعد الاستقلال أخذت اسم عين الطلبة.

الحدود:

\* يحدها

* شرقا:	بلدية عين الكيحل
* غربا:	بلدية سيدي الصافي
* شمالا:	بلدية سيدي بن عدة
* جنوبا:	بلدية سبعة شيوخ (ولاية تلمسان)
* جنوب غرب:	بلدية الأمير عبد القادر

الموقع والمساحة:

\* تقع بلدية عين الطلبة غرب ولاية عين تموشنت على مسار الطريق الوطني المزدوج رقم 35 و تبلغ مساحتها 64,29 كلم<sup>2</sup> و عدد سكانها 12442 نسمة ( حسب إحصاء جوان 2008).

تتكون من ثلاث تجمعات سكانية:

- مقر البلدية.
- القرية الفلاحية مصلى جرجرة.
- عين العلام.

\* و تعتبر الفلاحة و تربية المواشي النشاط الاقتصادي الرئيسي لغالبية السكان بحيث تقدر مساحة الأراضي الفلاحية 6331 هكتار.

## المراجع

## المراجع:

- . "التنظيم وأساليب العمل"، (1432هـ)، وزارة التعليم جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- . ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعبيير، (2022)، مفهوم الأداء الوظيفي: جامعة المجمعة.
- . ابراهيم بو الفلفل، (2009)، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العلمية: المملكة العربية السعودية، الرياض.
- . احمد صقر عاشور، (1979)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط1، بيروت لبنان: دار النهضة العربية.
- . احمد ماهر، (2004)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- . أحمد مختار عمر، (2008م) معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، ط1، القاهرة: عالم الكتب.
- . أحمد يوسف الحنيطي، مرزوق عايد القعيد، (2019)، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الاردن"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 15، ع1.
- . إسراء محمود حسن خاطر، (2019)، "أهمية تدريب وتطوير الموظفين"، مجلة موضوع، آخر تحديث 10 مارس 2019 / 06:13.
- . الزهراء سفور، (2018)، التخصص الوظيفي والدلالات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، ع17، 9، 34.
- . السيد عليوة، (2001)، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- . الصباح عبد الرحمان، (1998)، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح، عمان: جامعة عمان الأهلية كلية الاقتصاد و العلوم الاقتصادية.
- . الصيرفي محمد، (2000)، إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: دار الفكر الجامعي.

- . العلمي بن عطاء الله، عبد العظيم بن صغير، (2019)، "أثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة المحلية في الجزائر". دراسة ميدانية في مجموعة من البلديات الجزائرية، ع19، دفا تر السياسية والقانون.
- . الغلم مريم، (2017)، "دور التكنولوجيا والاتصال في تنمية الكفاءات المهنية لأستاذة التعليم الثانوي"، مجلة التنظيم والعمل، (مجلد 6، العدد 2: 2017).
- . بدر حامد رمضان، (1994)، إدارة المنظمات واتجاه شرطي، القاهرة: دار النهضة العربية.
- . بلال خلف سكارنة، (2009)، التدريب الإداري، عمان: دار وائل للنشر.
- . بن لشهب أسماء، (2020/2019)، "أعمال الموجهة للسداسي الثاني في مقياس منهجية البحث العلمي"، الأولى ماستر تخصص قانون التوثيق، جامعة الإخوة منتوري كلية الحقوق، قسنطينة.
- . بن نونة نادية، (بدون سنة)، "مدخل لعلم الإعلام والاتصال"، جامعة وهران 2، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية.
- . بوالقول هرون، مالكي جمال، (2018)، "دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الإدارة المحلية الذكية"، ع4، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية.
- . بودويرة الطاهر، حموي نور الهدى، (دون سنة)، "دور برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا الحديثة"، دراسة ميدانية بمكتبات الجامعية قسنطينة 2، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي للمكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة الأدوار التحديات الراهنة، قسنطينة 2: دون دار النشر.
- . جمال الدين محمد مرسي، (2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإبراهيمية: الدار الجامعية.
- . جيل فيريول، (2011)، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أنسام محمد الأسعد مراجعة وإشراف بسام بركة، ط1، بيروت: دار ومكتبة الهلال.



- . روميل مليكة، خدروش سلاف، (2018/2017)، دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية . دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي . بالميلية .، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- . رئاسة الجمهورية، (2012)، قانون الجماعات الإقليمية، الجزائر: الأمانة العامة للحكومة.
- . زكي حنوش، (1985)، "الحوافز والتنمية الشاملة"، حلب سوريا: مجلة الإدارة العامة، (العدد: 47 لشهري سبتمبر وأكتوبر ، 1985).
- . سامية منزر، زرفة بولقواس، (2020)، "الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية فيها"، جامعة محمد خيضر . بسكرة .، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية .
- . سعيد السيد علي، ( 2007م)، العملية الإدارية التخطيط التنظيم القيادة التنسيق والاتصال والرقابة، القاهرة، الكويت، الجزائر: دار الكتاب الحديث.
- . سعيد سمير أبو جليلة، (2018)، "أثر الاستراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات اتصالية الليبية"، الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- . صالح بن نوار، (2004)، "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، (العدد: 22، 2004).
- . صالح مصلح، (2013)، "إعداد التقارير الرقابية وفق المعايير الدولية، ورقة عمل مقدمة في الورشة التدريبية بعنوان مكافحة الفساد للعاملين في الرقابة الداخلية في وزارة التربية والتعليم"، رام الله فلسطين: ديوان الرقابة المالية و الإدارية، (بتاريخ 18. 19/02/2013).
- . صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، الجوانب العلمية والتطبيقية ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع.
- . صونية العيدي، (2020/2019)، "مطبوعة في مقياس مدخل الى علم اجتماع التنظيم والعمل"، جامعة محمد خيضر . بسكرة . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع.

- . صونية كيلاني، (2007/2006)، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة 2000 .
- (2005)، "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر. بسكرة .، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- . طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، (1428هـ)، الإدارة العامة - المفاهيم . الوظائف . الأنشطة، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- . طيبي غماري، (2020/2021)، "محاضرات في النظريات التنظيم، محاضرة رقم 8، روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية"، ماستر علم الاجتماع العمل والتنظيم السداسي الأول، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- . طيبي غماري، (2020/2021)، "محاضرات في النظريات التنظيم، محاضرة رقم 11، ايميتاي اتزيوني والإدارة بالأهداف"، ماستر علم الاجتماع العمل والتنظيم السداسي الأول، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- . عباس محمد سهيلة، (2006)، إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- . عبد الرحمان احمد جيهان، (2011)، الدورة التدريبية: تنمية مهارة المدربين الاحتياجات التدريبية، الرياض: كلية التدريب قسم البرامج التدريبية.
- . عكوشي عبد القادر، (2005/2004)، "التنظيم في مؤسسات الادارة المحلية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل.
- . علي غربي وآخرون، (2002)، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع.
- . علي محمد عبد الوهاب، (1977)، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- . عمار بن عيشي، (2006/2005)، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية . بسكرة . مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر،

- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية فرع استراتيجية
- . عمر عبد الرحيم نصر الله، (2016)، "مبادئ الاتصال التربوي والانساني"، القسم: الاسرة والمجتمع، المجتمع وقضاياها.
- . غريب حسين، لطرش الحاجة ايمان، (2018)، مشكلات التنظيم في مؤسسات الادارة المحلية دراسة ميدانية بمدينة جلفة، جامعة جلفة، علوم الانسانية والاجتماعية.
- . فريد فهمي زيادة، (2009)، وظائف الإدارة، ط1، عمان: دار اليازوري.
- . فضيل دليو، (2003)، اتصال المؤسسة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- . فلاح تايه النعيمي، (1990)، "الإستراتيجية و التركيب التنظيمي"، الإدارة العامة، (العدد 66، 1990).
- . فوزي الحاج أحمد وآخرون، (2020)، الرقابة على جودة المرجعية الخارجية في الجزائر في ظل تبني معايير المراجعة، المجلد 02، ع/01.2020، مجلة المحاسبة التدقيق المالية.
- . قاسم سمية، (بدون سنة)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالخلل الوظيفي للمؤسسة"، البلدة الجزائر: جامعة سعد دحلب.
- . قانون الجماعات الإقليمية، (2012)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، الأمانة العامة للحكومة.
- . كمال بربر، (1997)، إدارة الموارد البشرية و كفاءة التنظيم التنظيمي، بيروت لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- . مجموعة من المؤلفين، (2019)، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- . محمد احمد إسماعيل، (2010)، "مفهوم الترقية، أهميتها، أسسها، أنواعها"، منتدى الموارد البشرية، (بتاريخ 2010/06/26 . 20:15).

- . محمد بن علي شيبان العامري، (دون سنة)، "خصائص نظام الرقابة"، موسوعة مقالات مهارات النجاح، قسم: قياس وتقييم الأداء الفئة: التنمية الإدارية.
- . محمد جعفر صندوق، (2011)، وظائف الإدارة، الشام: جامعة الشام الخاصة.
- . محمد جمال الفار، (2014)، معجم المصطلحات الإعلامية، الأردن عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- . محمد حافظ حجازي، (2005)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- . محمد طاهر صالح، (2022)، "مفهوم التخطيط الاستراتيجي"، ماجستير ادارة اعمال.
- . محمد عبد الكريم الحوراني، (2008م)، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفية والصراع، ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- . محمد علي محمد، (2003)، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، الإسكندرية مصر: دار المعرفة الجامعية.
- . محمد فريد الصحف و آخرون، (2001)، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- . محمد محمد إبراهيم، (2020)، "أنواع ومستويات الأهداف الإستراتيجية"، الإدارة والاقتصاد إدارة الأعمال.
- . محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، (2014)، "مبادئ عامة للإدارة الحديثة وظائف الإدارة العلمية والإدارية وموارد المنظمة".
- . مسلم علي عبد الهادي، (2002)، تحليل و تصميم المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- . مصطفى نجيب شاويش، (2005)، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار الشروق.
- . معدن شريفة، العمري سليمة، (2018)، "الاغتراب الوظيفي ضوء مقاربات سوسيولوجية"، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف الجزائر، أم البواقي الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، (العدد 05، 2018).
- . نادية سعيد عيشور، (2017)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة الجزائر: مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع.

- . ناصر قاسيمي، (2011)، دليل مصطلحات علوم اجتماعية التنظيم والعمل، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- . نبيل الحسيني النجار، (2008)، إدارة الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- . نجاح خليفات، (2014)، مدير . المدرسة . القائد ، دار اليازوري العلمية.
- نورهان ناصر،(2021)،"معنى النجاعة في اللغة العربية"،مجلة مراسل، (آخر تحديث: 11 فبراير 2021).
- . هاشم حمدي رضا، (2013)، التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب ، ط1، الأردن عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- . هدى محمد أبو شهب، (2012)، اثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال.
- . هديل العتوم، (2021)، أهم الخصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر في علم الاجتماع، علم الاجتماع، عربي.

## الفهرس

الصفحة	العناصر
3	الشكر
4	اهداء 1
5	اهداء
6	مقدمة

## الفصل الأول برتوكول الدراسة

10	الاشكالية
19	الفرضيات
20	اجراءة المفاهيم
21	تعريف المفاهيم الاساسية
21	التنظيم
22	الاداء
23	المؤسسة البيروقراطية
25	التكوين
26	الكفاءة الوظيفية
27	الرقابة
28	الاختلال الوظيفي
29	الاتصال والاعلام
30	نجاحة التنظيم
32	نموذج قياس الفرضيات
32	المنهجية الدراسة
32	على مستوى النظري
34	على مستوى المنهج

34	على مستوى التقنيات المنهجية
35	اعداد وسيلة القياس
36	مجتمع البحث
36	تاريخية البلدية وطنيا
37	العينة
37	خصائص العينة
40	مجال الزماني للدراسة

## الفصل الثاني صرامة التكوين وعلاقته بكفاءة الموظف البيروقراطي

43	تمهيد
43	التكوين
53	الكفاءة الوظيفية
62	خلاصة

## الفصل الثالث الرقابة ودورها في الحد من الاختلال النموذج البيروقراطي

64	تمهيد
64	الرقابة
73	الاختلال الوظيفي
78	خلاصة

## الفصل الرابع الاتصال والاعلام و علاقته بالتحسين نجاعة التنظيم البيروقراطي.

80	تمهيد
80	الاتصال والاعلام
86	نجاة التنظيم
91	خلاصة
93	خاتمة
100	الملاحق
126	المراجع
134	الفهرس





