

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University – Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

البيروقراطية و تأثيرها على بيئة العمل في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للضرائب – تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذة
د/صولة فيروز

من إعداد الطالبة:
• قريوسي كوثر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د/مالك محمد	أستاذ محاضر –أ-	رئيسا
د/صولة فيروز	أستاذ تعليم العالي	مشرفا ومقررا
د/حاتي كريمة	أستاذ محاضر –أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2024/2023

قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

البيروقراطية و تأثيرها على بيئة العمل في المؤسسة

دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للضرائب - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ا mastre L.M.D

إشراف الأستاذة
د/صولة فيروز

من إعداد الطالبة:
• قريوسي كوثر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د/مالك محمد	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
د/صولة فيروز	أستاذ تعليم العالي	مشرفا ومقررا
د/حاتي كريمة	أستاذ محاضر -أ-	عضوا ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر و العرفان

الحمد لله ربي حمدا كثيرا عن عظيم فضلك ووسع عطائك أن وفقنتي وأعنتني على إتمام هذا العمل،

من أعمق لحظات الفرح وأصدقها،

وعملا بقول رسولنا الكريم عليه أذى الصلاة والتسليم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

فأني أتقدم بالشكر والإمتنان إلى أستاذتي القديرة الفاضلة صولة فيروز الهى أشرفت على هذا العمل، لما قدمت لي من نصح وإرشاد ولم تبخلني بمعلوماتها القيمة

إهداء



إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي وسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا من بذل الغالي والنفيس واستفدت منه قوتي وإعتزازي أبي الغالي.

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسنة العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجأ يدي اليمنى في هذه المرحلة إلى من أبصرت بها الطريق حياتي وإعتزازي بذاتي إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني أهدي تخرجي إليك...

امي حبيبة

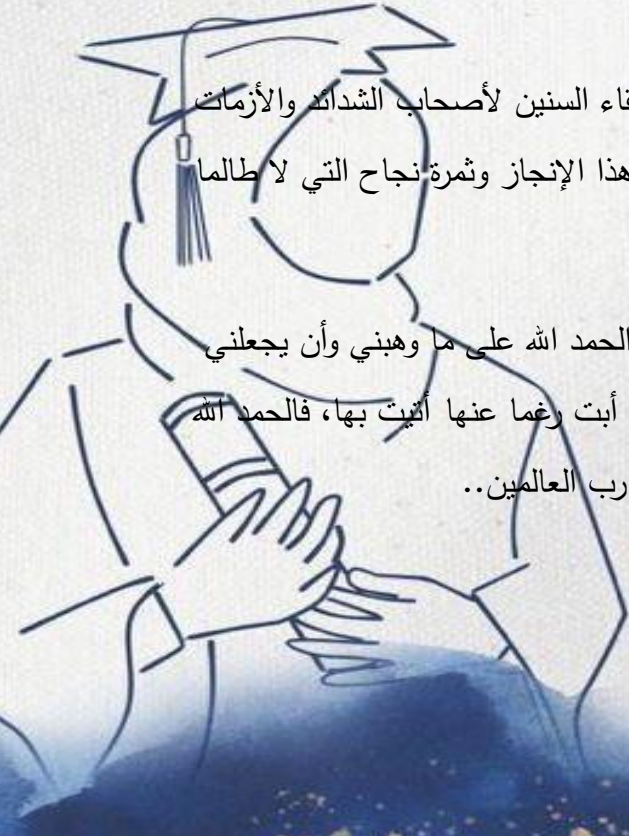
إلى ضلعي الثابت وأماني أيامي إلى من شددت عظمي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني...

إلى اخي وأخواتي الغاليين

إلى عزيزتي وإلى من كانت لي داعم طول مشوار الدراسي إلى من أحبها حب الغوالي إلى من تمننت أن تراني في أعلى مراتب أختي وصديقتي وروح قلبي.

لكل من كان عوناً وسندا في هذا الطريق لأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة إليكم عائلتي أهديكم هذا الإنجاز وثمرته نجاح التي لا طالما تمنيته

ها أنا اليوم اكملت واتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا وأن يعنني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها، فأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها، فالحمد لله شكرا وحبا وإمتتنا على البدء والختام وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين..





فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	الإهداء
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
06	1. إشكالية الدراسة
09	2. فرضيات الدراسة
10	3. أسباب إختيار الموضوع
10	4. أهمية الدراسة
10	5. أهداف الدراسة
11	6. مفاهيم الدراسة
21	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: إطار النظري والمفاهيمي للبيروقراطية	
32	تمهيد
33	1- السياق التاريخي للبيروقراطية.
37	2- النموذج المثالي لتنظيم البيروقراطي
38	3- البيروقراطية المثالية عند ماكس فيبر
42	4- النماذج المفسرة للبيروقراطية

47	5. مقارنة بين نظريات كلاسيكية وحديثه
48	6. إيجابيات وسلبيات التنظيم البيروقراطي
53	1. البيروقراطية في الجزائر
62	الخلاصة
الفصل الثالث: بيئة العمل	
65	تمهيد
66	1 مكونات بيئة العمل
68	2 النظريات المفسرة لبيئة العمل
75	3. العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية:
77	4 أهمية دراسة بيئة العمل
78	5 أبعاد بيئة العمل
79	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
81	تمهيد
82	1 مجالات الدراسة
85	2. مجتمع الدراسة

87	3. منهج وأدوات الدراسة
88	4. أدوات جمع البيانات
92	5. أساليب التحليل
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
97	1. عرض وتحليل البيانات الأولية لمجتمع البحث.
102	2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى للدراسة
130	3. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية للدراسة
154	4. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة للدراسة
الفصل السادس: نتائج الدراسة	
183	1. نتائج الفرعية
188	2. مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة
191	3. نتائج العامة للدراسة
194	خاتمة
196	قائمة المصادر والمراجع المعتمدة
/	الملاحق
/	أولاً: الاستثمار

/	ثانيا: دليل المقابلة
/	ثالثا: الهيكل التنظيمي
/	رابعا: دفتر التربص
/	ملخص الدراسة



فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يمثل المراحل الزمنية بالنزول إلى ميدان الدراسة	84
02	يبين توزيع الأساتذة المحكمين حسب تخصصاتهم	90
03	يبين حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	94
04	يمثل معامل الصدق الداخلي	95
05	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب العمر	98
06	يوضح أهمية وجود رقابة ضمن المؤسسة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	102
07	أفراد الذين يقومون بعملية المراقبة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	104
08	أهمية متابعة للمشرفين لمجتمع البحث حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	107
09	يوضح أهمية لإدارة في تشجيع المبادرات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	109
10	يوضح أهمية المؤسسة في تطوير مهارات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	111
11	يوضح أهمية المؤسسة في الإعتماد على الأساليب العلمية حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	113

114	يوضح أهمية الإعتماد على الأساليب العلمية الحديثة للمؤسسة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	12
116	يوضح الإجراءات المعقدة التي تعرقل عملية الإبداع حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	13
118	يوضح المهام والأنشطة الضرورية التي يتم تنفيذها داخل المؤسسة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	14
120	يوضح تشجيع المبدعين الموظفين في المؤسسة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	15
122	يوضح إتباع الأفكار والطرق الجديدة لحل المشاكل في المؤسسة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	16
124	يوضح مدى تقبل المؤسسة الطرق الجديدة في العمل حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	17
126	يوضح أهمية توفير المناخ والبيئة المشجعة على الإبداع داخل المؤسسة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث.	18
128	يوضح التغيير نحو الأفضل داخل العمل في المؤسسة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	19
130	يوضح إستغلال المدير لقوته الشرعية لسيطرة أثناء تأدية المهام حسب الصنف المهني لمجتمع البحث.	20
132	يوضح تأثير القوة الشرعية على إلتزام في العمل لمجتمع البحث	21

133	يوضح إمكانية تدخل المسؤول في المهام الوظيفية حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	22
135	يوضح تكليف المسؤولين للعمل بالتزامات خارج أوقات العمل حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	23
137	يوضح موافقة المسؤول في حالة تغيير مهامهم حسب الصنف المهني لمجتمع البحث.	24
139	يوضح إنعكاسات رفض المسؤول لطلبات المتكررة على أساليب العمل لمجتمع البحث.	25
140	يوضح نوعية القرارات التي يضعها المسؤول حسب الصنف المهني لمجتمع البحث.	26
143	يوضح اقتراحات الموظفين لإجراء تعديل في نظام العمل حسب الصنف المهني لمجتمع البحث.	27
145	يوضح منع القوة الشرعية المشاركة في وضع الإستراتيجيات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	28
147	يوضح فرض الموظفين في وضع إستراتيجيات رغم معارضة القوة الشرعية لمجتمع البحث	29
149	يوضح كيفية التعامل مع حدوث مخالفات لمجتمع البحث.	30
150	يوضح عرقلة المسؤول لإستراتيجيات العمل و ممارسة القوة الشرعية حسب هرمية السلطة لمجتمع البحث.	31

151	يوضح أساليب الرسمية للممارسة الموظفين لعملهم حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	32
154	يوضح كيفية تطبيق القرارات الصادرة من الوزارة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	33
156	يمثل إمكانية من تعديل القرارات الوزارية بقوانين داخلية حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	34
158	يوضح كيفية التزام القرارات لمجتمع البحث.	35
160	يوضح أهمية مساهمة في عملية اتخاذ القرارات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	36
161	يوضح مساهمة الموظفين في عملية صنع القرار لمجتمع البحث	37
162	رضا الموظفين عن القرارات التي لم يشاركوا في صنعها حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	38
164	مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	39
167	يوضح رأي الموظفين في حالة عدم توافق أهداف المؤسسة مع القرارات لمجتمع البحث.	40
168	عدم إلتزام بالقرارات و أثره على مردودية الموظفين حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	41

170	يوضح مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	42
173	يوضح أهمية المشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	43
175	يوضح تأثير الصرامة في تطبيق العقوبات على العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	44
177	يوضح مركزية اتخاذ القرار الداخلية وخارجية في المؤسسة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث	45
179	يوضح أساليب تحسين التنظيم البيروقراطي في العصر الحديث	46

فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
97	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	01
99	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	02
99	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	03
100	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة	04
101	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الصنف المهني	05

مقدمة

في بيئة العمل، تلعب الإدارة والمؤسسة دورا حيويا في تحديد تأثيرات البيروقراطية على الأداء والتفاعل بين الموظفين، الإدارة تعتبر محركا رئيسيا لتعزيز ثقافة العمل وتشجيع التواصل المفتوح، بينما تعتبر المؤسسة الهيكل الذي يحدد كيفية تنظيم العمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.

تعتبر البيروقراطية عملية تنظيمية تؤثر بشكل كبير على سير العمل داخل المؤسسات، تتسم بالتسلسل الهرمي الصارم والقواعد والإجراءات المعقدة، فيمكننا القول على أن البيروقراطية هي طريقة للتنظيم الإداري لمجموعة من الناس يعملون معا وينطبق على القطاعين الحكوميين والأهلي، ويجب أن نرجع الأصل الكاملة وجذرها، الجذر اللغوي الفرنسي وشاع مفهوم البيروقراطية بفضل عالم الاجتماع، وأطلقه بالبداية على كل أشكال التنظيم الهيكلي الفوقي الخاضع لسلطة مركزية عليا من الهرم البيروقراطي بأي صلاحيات إلا عن طريق التفويض ولا يحق لها مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة عن قمة الهرم؛ حيث أن عالم إجتماع ماكس وبير يقصد بالمستويات العليا مدير المدرسة وكل فئات المدراء وحتى الأب والأم ويشكلون سلطة عليا داخل منازلهم، أما السلطة الدنيا فهم الموظفين والأولاد في البيت وطلاب المدارس، هذه المستويات ممكن تكون سبب للإتهامات الموجهة للبيروقراطية لأن مع كل مشكلة إجتماعية أو إدارية، نلقي كل اللوم عليها وكأنه باتت المشكلة الأولى والأخيرة لجمع معانات بمعنى صارت شماعة لأخطائنا، هناك قاعدة نستعملها بكثرة اليوم في البيروقراطية مرادفة للتعقيد والتأخير والتعثر في العمل الإداري، وهذه سمة من سمات عواقبها ومؤثراتها، لأن ليس كل شيء يمشي في الإتجاه الموجب.

ومن خصائص البيروقراطية، تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة والقيادة والسيطرة، حيث نرى أن البيروقراطية حكم مركزي وجهاز لسيطرة على أمور تأخذ شكلا

هرميا، وتكون قواعد مكتوبة فيها بمثابة العمود الفقري، في حين تركزت البيروقراطية في نظرياتها على أفكار تقليدية، مثل نظرية ماكس فيبر ونظرية هنري فايول، تشمل هذه النظريات مفاهيم المثة لسلطة والهيكل التنظيمي والقواعد والإجراءات الصارمة، أما بالنسبة لنظريات الحديثة في البيروقراطية فتركز على تطور البيروقراطية وتكيفها مع التغيرات للعالم الحديث، حيث تشمل هذه النظريات نهج المرن والمبادرة الإبتكار في الإدارة البيروقراطية.

ويقولون كذلك أن البيروقراطية لها أمراض، وهي بعض الظواهر السلوكية والإدارية التنظيمية التي ممكن أن تصيب المنظمات وتؤثر في كي انها، فيتحول النظام البيروقراطي إلى الإتجاه السلبي الذي يتميز بمخالفة روح قانون، والتعقيد الشديد، والتقيد بحرفية التعليمات، وتجميد العملية الإدارية. وتجنب المسؤولية إلى أن يصل إلى الفساد الإداري الذي ينطوي على الرشوة و إستغلال النفوذ، والوساطة والانحراف، كما يمكننا القول أن البيروقراطية مصطلح يطلق على الإدارات الحكومية أو الخاصة البطيئة والتي تستغرق وقت طويل لإنجاز شيء بسيط، حتى أصبحت البيروقراطية بيئة عمل عوض تنظيم إداري أو مؤسسي.

فبيئة العمل في مفهومها السوسولوجي هي مجال يقضي أشخاص ساعات طويلة في أماكن عملهم المختلفة ربما تفوق عدد ساعات تواجدهم في منازلهم، مما أكسب أهمية كبرى، لدورها الأساسي في الإنتاجية والوصول إلى النتائج المطلوبة، ومن هنا يمكننا القول على أن بيئة هي ظروف بيئية المحيطة بمكان العمل سواء من الناحية المادية وما تتضمنه من عوامل أخرى سواء المناخ أو الضوضاء أو زملاء العمل، أو من الناحية المعنوية كالميزات المقدمة للعاملين من الرعاية التدريب والتأهيل وغيرها، ويمكن القول أنها المكان المناسب للعمل من منظور المدراء، حيث يعملون مع موظفيهم الذين يقدمون

أفضل ما لديهم من صفات شخصية كعائلة في بيئة أساسها الثقة، لتحقيق أهداف المؤسسة، أما منظور الموظفين لمكان العمل الجيد هو الذي يشعر فيه الموظفون بالثقة والفخر والسعادة، بما أن أماكن العمل المناسبة تبنى من خلال العلاقات المعاشة في بيئات العمل اليومية إذا يجب أن تتسم هذه العلاقات بالإيجابية كونها تحسن الرضا الوظيفي وتحسن من فهم الفرد لدوره، كما أنها تمنح الطاقة الإيجابية وتساعد على النمو والإزدهار، وعلى العكس إذا تسمت بالسلبية أصبحت مصدر للإضطراب النفسي والتوتر والإستنزاف وعدم الرضا الوظيفي التي يمكن القول بأنها أحد أشكال المخاطرة التي يمكن أن تحتويها بيئة العمل، وفي آخر يمكن القول أن بيئة العمل ليست مجرد أثاثا وأجهزة وبناء بل هي أعمق من ذلك فهي المكان الذي يعكس مشاعر البشر الموظفين فيها، فمتى شعورا بالتقدير والإحترام والتعاون والألفة داخل بيئة العمل جعلوا منها مجتمعا مهنيا ناجحا، وبظل الموظف هو محور بيئة العمل، وركيزة الإبداع والإنجاز التي تتميز بها جهة عمل عن غيرها، في حين قد يسعنا القول أن البيروقراطية يمكن أن تكون سلبا على بيئة العمل، حيث نزيد من الإجراءات والتعقيدات، مما يعوق الإبتكار ويقلل ملئ الكفاءة، من خلال تبني أساليب إدارية مرنة وتشجيع التفاعل بين الموظفين وتقدير آراءهم، يمكن للمؤسسة تجاوز، ذلك التحديات وتحقيق أداء متميز ومستدام لتحسين بيئة العمل ولتعزيز الأداء وتحفيز الموظفين فمن هنا سيتم إستكشاف السبل التي يمكن من خلالها تحسين العلاقات الداخلية و تشجيع التواصل الفعال لتعزيز التفاعل و لإبداع داخل الفرق العاملة. وبناء على هذا فقد قسمت الدراسة إلى مجموعة من الفصول تناولت في الفصل الأول: إشكالية الدراسة، فرضيتها، أسباب إختيار الموضوع؛ تكمن وراء إختياري لهذا الموضوع الأهداف التي نريد التوصل إليها، والتي تم على ضوءها تم تحديد المفاهيم التي يتوفر عليها البحث مفهوم البيروقراطية و بيئة العمل، و تعريف المؤسسة وأخيرا دراسات سابقة، أما الفصل الثاني فهو عبارة عن الإطار النظري والمفاهيمي للبيروقراطية، حيث

يحتوي على سياق التاريخي البيروقراطية، ثم البيروقراطية عند ماكس فيبر، نماذج المفسرة البيروقراطية، مقارنة بين نظريات الكلاسيكية والحديثة، وإيجابيات وسلبيات البيروقراطية وأخيرا البيروقراطية في الجزائر.

وقد خصص الفصل الثالث: الحديث عن مدخل مفاهيمي للبيئة العمل، والذي يضم مكونات بيئة العمل، عوامل المؤثرة على بيئة العمل، أهميته بيئة العمل، وأبعاد بيئة العمل.

أما عن الجانب التطبيقي أو الميداني للبحث الفصل الرابع: فهو متعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة والمتمثلة في دراسة ميدانية بديرية ولائية- بديرية الضرائب- نسبة- بالنسبة للفصل الخامس: عبارة عن عرض وتحليل بيانات الدراسات. والفصل السادس والأخير عرض نتائج ومناقشة نتائج الدراسة.

ثم الخاتمة البحث التي هي عبارة عن خلاصة حول البيروقراطية وتأثيرها على بيئة العمل في المؤسسة ثم قائمة مصادر والمراجع..

الفصل الأول: الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة

تمهيد

1. إشكالية الدراسة.
2. أهمية الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. أسباب إختيار الموضوع.
5. أهداف الدراسة.
6. مفاهيم الدراسة.
7. لدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

تعتبر المؤسسة الحقل الأساسي التي بنيت عليه الأنظمة الاقتصادية بصفه عامة خاصة في الدول المتقدمة ومن ثم أصبحت المؤسسة نسق الأساسي لتنظيم الإقتصادي، فقد حظيت بإهتمام علماء الاجتماع منذ مطلع القرن 18 عشر بحيث أصبحت المؤسسات أو المنظمات أحد أهم الأنساق التي قام بدراستها علماء الاجتماع، ومن ثم برز منها علم الاجتماع تنظيم وعمل.

ومن بين علماء التي إهتمت بدراسة التنظيمات تنظيم التaylorي وغيره وهذا التنظيم المؤسساتي أو النسق التنظيمي للمؤسسة فإن أي مؤسسة تمارس المهام المتعددة سواء كانت إقتصادية خدمتية وتجارية بكل أصنافها وأصبح الإهتمام بها ليس فقط من قبل علماء الاجتماع بل أيضا من المخططين أو المسيرين في تنمية من مختلف المجالات فالمؤسسة تشمل تحديد الهيكل التنظيمي وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف ما وتخصص مدير لكل مجموعة وتفوض السلطة له للقيام بها، كما يمكن القول على أنها نظام مركب من المعايير الاجتماعية المتكاملة والمنظمة من أجل المحافظة على قيمة إجتماعية أساسية، فهذا النسق التنظيمي أصبح أهم مواضيع علم الاجتماع التنظيمي حيث يبرز فيه العديد من المنظرين لماكس فيبر فإن تصوره للمؤسسة على أنها منظمة مبنية أو مركبة على تعاون مجموعة من الفعالين الذين يملكون سلطة القانونية وعقلانية وكاريزمية على مجموعة من الأفراد أو على المجتمع كله والمؤسسة تشير إلى كيان أو هيكل يكون أكثر ثباتا وإستمرارية ويمكن أن يكون لها أهداف مختلفة تعليمية ربحية وثقافية أو إجتماعية.

أما المؤسسة العمومية هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة وكذلك الإستقلال المالي والإداري، وهي تدبر الأسلوب مقنن لتحقيق أهداف ذات منفعة عامة إقتصادية أو إجتماعية، أما المؤسسات الخاصة تنشأ من طرف الأفراد وليس

لها مظهر السلطة العامة وتنتمي إلى مجمع من مؤسسات لها نشاط وهدف مشترك وقد يكون نشاطها إقتصاديا أو تجاريا أو صناعيا... وهدفها الأساسي تحقيق ربح. فالجزائر، بعد تبنيتها النظام الإقتصادي الحر حيث أصبحت مؤسسات عامة وخاصة ومشتركة وتنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى إعتبرات مختلفة، غير أن المؤسسة العمومية أخذت الحصة الأكبر من الإهتمام الدولة الجزائرية لأنها العمود الفقري للإقتصاد الجزائري.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الهدف الأسمى الذي نشأت من أجله لا بد أن تتوفر على بيئة عمل مناسبة وهي أيضا غاية تود كل المؤسسات بمختلف توجهاتها عامة وخاصة كان تحقيقه وفق بيئة عمل مناسبة، تتمثل في الجو انب الاجتماعية والظروف المادية التي يؤدي فيها الفرد وظيفته، ولديها القدرة على التأثير بشكل كبير على معنويات الموظفين والعلاقات في المكان العمل؛ كما تشمل العمل، والأداء، والرضاء الوظيفي، وصحة الموظفين، وتشمل كل الحوافز وزيادات في الأجور والمكافآت، والظروف الإجمالية داخل نطاق العمل، والإبداع الوظيفي؛

كما تعتبر مكان الذي يتم فيه مشاركة في تنفيذ القرارات وتعليمات والأوامر المختصة بالموظفين والعملية الوظيفية وتعتمد المؤسسات في تسييرها على التنظيمات محددة توجه العمل أو الهدف الذي تقوم عليه.

وتعددت التنظيمات الإدارية أو المؤسسة منذ نشأة هذه المنظمات بينما هو تقليدي، وحديث ومن أبرز التنظيمات التقليدية التي عرفت من القرن 18، التنظيم البيروقراطي الذي أنتشر إعتماده في القارة أوروبية، فالتنظيم البيروقراطي يعتمد على مركزية إتخاذ القرارات وتوجيهه كون أنه هذا التنظيم يركز على العمل وتحديد المسؤوليات وفقا قوانين الإدارية وتسلل السلطة وقيام علاقة منظمة داخل المؤسسة والمراقبة الجماعية حيث تسعى لتنظيم وتسهيل شؤون الإدارة والتنظيم والممارسات الإدارية المختلفة.

فالتنظيم البيروقراطي في الجزائر يعود جذوره التاريخية للبيروقراطية خلال فترة الحكم العثماني الذي أسس الأجيال أو سلسلة البيروقراطية فعند احتلال الفرنسي للجزائر عام 1930 عام 1962 لكون أن فرنسيين هم إخترعوا البيروقراطية الحديثة فيعرف هذا التنظيم الإداري الذي تكثر به الأجهزة مثل البلديات وفروعها متعددة وهذه التغيرات الإدارية الاستعمارية تجعل مصادر القرار والخدمة الحكومية تعتمد على أوراق وموافقات من كل تلك الأجهزة؛ وهو ما يفتح المجال لنفوذ والتعقيدات، فلا زال التنظيم البيروقراطي الفاعل الأساسية فالمنظمات العمومية الجزائرية، وقد يكون نظام البيروقراطي هو شكل المثالي لتنظيم في بيئة العمل والمؤسسة، والبيروقراطية في بعض الأحيان تكون عائقا على الموظف والمواطن حيث يشيع بين العامة بأن التنظيم البيروقراطي يعتبر حاجز بين المواطن والإدارة حسب رأي الشارع الجزائري وهو ما نلاحظه أيضا في حياتنا اليومية ونلاحظه أيضا كباحثين سوسيولوجيين في التنظيمات المختلفة.

وعليه تعتبر المؤسسات العمومية الجزائرية عامة والمؤسسة العمومية التابعة لولاية تبسة أيضا في الكثير من الأحيان مصدر إشكال للعديد من المواطنين، حيث نلاحظهم يشكون من سوء الخدمة أو تأخر الخدمة... ليس على المواطن فحسب بل يمكن أيضا أن تكون مصدر إشكال للموظف في حد ذاته داخل المؤسسة في ظل التنظيم البيروقراطي.

هنا في هذه الدراسة نود أن نوضح كيف تساهم البيروقراطية تأثيرها على بيئة العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية - تبسة -.

- التساؤل الرئيسي:

كيف تساهم البيروقراطية تأثيرها على بيئة العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية تبسة؟

- لأسئلة الفرعية:

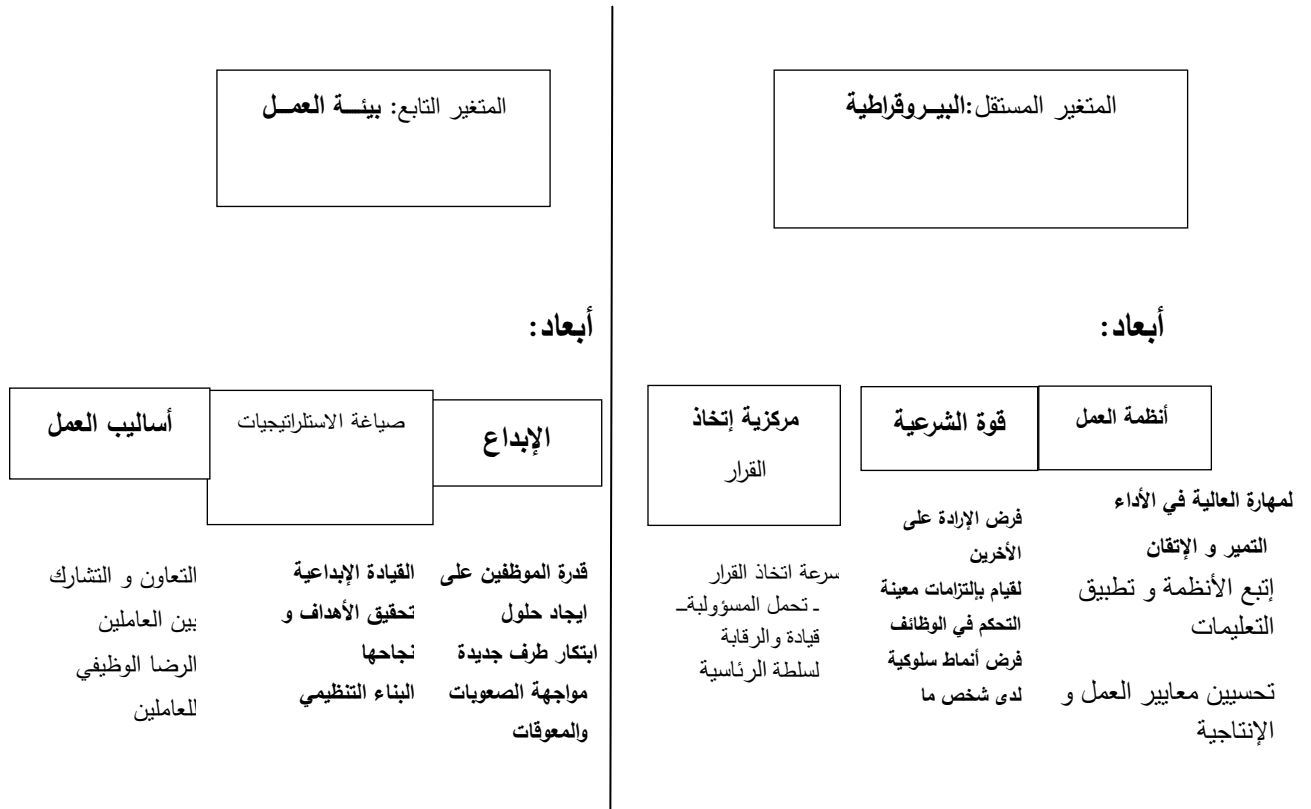
- هل تساهم دقة أنظمة العمل في عرقلة الإبداع داخل المؤسسة؟

- كيف تؤثر القوة الشرعية في صياغة الاستراتيجيات أساليب العمل في المؤسسة؟
- مدى تأثير مركزية إتخاذ القرار على أساليب المشاركة وسط بيئة العمل؟

2. فرضيات الدراسة

- تساهم أنظمة العمل في عرقلة الإبداع داخل المؤسسة.
- تؤثر القوة الشرعية سلبا في صياغة الاستراتيجيات أساليب العمل في مؤسسة .
- تأثر مركزية اتخاذ القرار على أساليب المشاركة وسط بيئة العمل.

مخطط يوضح تفكيك متغيرات الدراسة



3. أسباب إختيار الموضوع:

الرغبة في تناول هذا الموضوع كون ظاهرة البيروقراطية أصبحت تلازم المواطن كل من اتجه صوب الإدارة من أجل الحصول على خدمة عمومية جيدة وذلك بسبب كثرة التعقيدات الإدارية وعليه غالبا ما يلجا المواطن إلى استعمال الوساطة من أجل الحصول على هذه الخدمة.

الأسباب الموضوعية:

- ❖ الرغبة في معالجة الموضوع وتحليله بطريقه أكثر واقعية.
- ❖ كشف النقاط المشتركة وعلاقة تأثيرها بين البيروقراطية وبيئة العمل في المؤسسة كونه يعتبر موضوع في التخصص.

الأسباب الذاتية:

- ❖ الرغبة الشخصية في البحث في البيروقراطية و تأثيرها على بيئة العمل
- ❖ المتابعة الشخصية للحقلين و الكشف على التأثير الذي يسود بينهما
- ❖ الرغبة في التمكن من تحلي أسلوب التنظيم المتخذ في البيروقراطية
- ❖ الاهتمام الشخصي بموضوع البيروقراطية والوسائط التي يمكن أن تقدم عبرها

4. أهمية الدراسة:

- أهمية البيروقراطية لما لها تأثير في بيئة العمل على أداء الموظفين .
- يعد التنظيم البيروقراطي في من التنظيمات الكلاسيكية التي تحدثت عنها جل النظريات الإدارية عبر مراحل مختلفة والتي تعتمد عليه أغلب المؤسسات الجزائرية.
- يعتبر هذا الموضوع أساسي في التفكير الجزائري سواء من قبل العامل أو المواطن ومن ثم فهو يكتسب أهمية علمية وكذا اجتماعية خدماتية.

5. أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا هذه إلى التحقق من العناصر التالية:

- معرفة مدى مساهمة دقة أنظمة العمل في عرقلة الإبداع داخل المؤسسة.
- معرفة كيف تؤثر القوة الشرعية سلبا في صياغة الإستراتيجيات أساليب العمل في المؤسسة.
- معرفة كيف يآثر مركزية إتخاذ القرار على أساليب المشاركة بين الموظفين وسط بيئة العمل.

6. مفاهيم الدراسة:

- تعريف البيروقراطية:

لغة: تتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين الأولى هو بيرو Bureau يعني المكتب في اللغة الفرنسية، والثاني هو قراطية cracy ويشير إلى الحكم أو التحكم في اللاتينية القديمة ولعل جمع مقطعا فرنسي من مقطع اللاتيني غالبا في كافة المصطلحات، أنما مرجعه إلى أن فرنسا اشتهرت بأن نواحي التنظيمية والقانونية ولها إسهامات عظيمة في الفقه الدستوري وعليه فرض مقطع بيرو نفسه على المصطلح.¹

- كلمة بيروقراطية مركبة من شقي هما bureau وتعني مكتب cratie وتعني الحكم أو السلطة أو القوة وهي مشتقة من الاصل الافريقي krati والكلمة في مجملها تعني سلطة المكتب.²

- إشتقت كلمه البيروقراطية من المصطلح الفرنسي Bureau الذي يعني اللون المعتم الذي يمثل الجاه والهيبة وقد تحولت هذه الكلمة إلى معنى المنفذة أو غرفة المكتب أما كلمة cracy فهي مشتقة من الأصل اليوناني kratia الذي يعني القوة أو الحكم وهي

¹ - محمد حافظ حجازي، وسائط الاتصال الرئيسي (البيروقراطية- الكمبيوترقراطية). الطبعة الأولى ، 2006 دور الناشر، الوفاء لدينا الطباعة والنشر الإسكندرية ص 29

² - علي سعدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر، والتوزيع الجزائر 1981 ص 19.

غالب ما تضاف إلى كلمات أخرى كالديمقراطية والأوتوقراطية والتكنوقراطية والبيروقراطية وفقا لهذا المصطلح تعني قوة المكتب أو حكم المكتب.¹

اصطلاحا:

يشير هذا المعنى لمصطلح البيروقراطية إلى سلطة المكتب أو الإدارة عن طريق الموظفين لكنها في الإستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية ويرجع شيوع وإنتشار هذا المصطلح في العلوم الإجتماعية إلى التعريف الكلاسيكي الذي قدمه العالم الألماني ماكس فيبر لهذا المفهوم والذي لم يشر فيه إلى مضامين سلبية، وأن ما كان يقصد به الإشارة إلى نموذج مثالي لتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة فالبيروقراطية هي أحد أنماط التنظيم المعقد فكل تنظيم كبير حجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل إذ أن التخصص والتقسيم العمل يؤدي إلى زيادة المهارة والكفاية في العمل، ويطلق اسم البيروقراطية على هذا البناء الذي يوجهه وينسق ويضبط مجهودات كثيرة من الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة.²

- تعددت تعاريف البيروقراطية في إصطلاح ونعرض منها ما يلي:
- الجهاز الحكومي الذي يتكون من مصالح وإدارات تتركز فيها سلطة ويدير شؤونها عدد من الموظفين تحكمهم إجراءات رئيسية جامدة.
- مجموعة من الأنساق الرسمية لسيطرة التي تمارسها المنظمات كبيرة حجم، والتي تعتمد على الرسمية والموضوعية والرشد في أنظمتها الإدارية.³
- أما تروتسكي trotsky فقد كتب عن البيروقراطية حينما وصلت إلى أولج ازدهارها في عهد ستالين حيث يرى تروتسكي بازدياد سيطرة البيروقراطية السوفيياتية و إنتشارها السريع

¹ - خليل محمد الشماخ وحظيرة حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة ط، 2001، ص، 33.

² - د. طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع تنظيم، دار غربي لطباعه والنشر والتوزيع، القاهرة 2007، كليات الآداب جامعة، بني سويف، ص37.

³ - محمد حافظ حجازي مرجع السابق ذكره ص 30.

يرجع بالأساس إلى جذور العميقة لمساوئ التنظيم البيروقراطي وللقضاء على هذه المساواة يضيق تروتكسي لا بد أن يخضع لعاملين على مستوى الدولي يتمثل العامل الأول في مستقبل الثورة الاشتراكية في أوروبا والعامل الثالث اني يتمثل في سرعة التنمية الاقتصادية للإتحاد السوفياتي كما يرجع تروتكسي إزدهارا البيروقراطية بدلا من تلاشيتها إلى إعتقال لينين منذ ثورة 1917 للنظرية العامة التي تؤكد إستمرار الثورة البرولتارية العالمية وللقضاء على البيروقراطية لابد من إزدياد الوعي الثقافي للجماهير ومدى فعالية الحزب لمقاومة الإتجاهات السلبية للبيروقراطية وإحلال روح الديمقراطية لدى الموظفين بدل روح الأنانية.¹

أما تعريف الكلاسيكي للبيروقراطية اللامبرالية كما صاغها "ماتيوهولدن" " mathewholden فأنها تعكس فكرة ممارسة المنظمة لنوع من الضغط من أجل تطوير مجموعة خاصة من الزبائن ومن ثم التوسع لتصبح امبريالية في تسطير سلطة الكفاح والتنافس الذي تسعى إليه مجموعة أخرى للتعامل مع نفس الزبائن².

فؤاد شريف يعرف البيروقراطية على أنها أساس يقوم على الكفاءات في التعيين ويقوم على سلطة الرسمية متكامل الإعتداد على الإنتخابات أو تعيين سياسي وقد لا يكون ذلك كفؤا في وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب أو ربما يكون هذا الشخص غير قادر على إصدار التوجيهات والأوامر وبالتالي فتعريف فؤاد الشريف يقوم على أسس التعيين باعتباره الحل الأسلم للبيروقراطية فالبيروقراطية بهذا الوصف نظام للإدارة أو أسلوب لترشيدها وبإمكانها أن تكون قوة إيجابية فعالية أو عبئا سلبيا أسوأ بأي تنظيم له عيوبه.

¹ - علي سعدان مرجع سابق ذكره ص 14.15

² - حرشاي مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2015، 2016، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ورقلة، ص 16.15.

أما علماء الاجتماع فيعرفوا البيروقراطية على أنها ظاهرة التي ترافق التنظيمات الكبيرة الحجم المعقدة دون أن يكون لذلك مداوات إيجابية أو سلبية لاستعمال الحيادي هنا لا يعتبر البيروقراطية مثلا سلبيا أو جيدا بل يبقيه نموذج ذو خصائص خاصة به وأي تشويش يكون ناتج عنا فشل في تمييز المداخل المتبعة في وصف هذه الخصائص.¹

البيروقراطية هي ذلك التنظيم الذي يأخذ شكلا هرميا للتدرج الوظيفي، وتعتمد البيروقراطية على العلاقات غير الشخصية والعقلانية والتنظيم، وقانون ويدعمها بناء القوة الذي يحدد نوع وشكل التنظيم، وتستند البيروقراطية على ظاهرة التخصص وتقسيم العمل مما يمكن من تحقيق الكفاءة الإنتاجية وعلي ذلك فهي ليست العمل ولكنها تنظيم العمل وتسجيل أعمال الآخرين.²

في إنجلترا أصبحت كلمة بيروقراطية مشاعة بعد المعارضة ضد الإجراءات المركزية التي اتخذتها الحكومة إزاء شؤون الصحة العامة ومعالجة مشكلة الفقر بالفيلسوفة الإسكتلندي توماس كارلاي وصف البيروقراطية بأنها نوع من الأذى والإزعاج الذي دخل إلى إنجلترا من القارة الأوروبية أما الفيلسوف الإنجليزي جون ستيوارت ملزم فقد كتب عنها في عام 1860 إذا قال بأنها نوع من العمل تمارسه جماعة من الموظفين الإداريين المحترفين الذين يعملون مع الدولة ومع كبرى المؤسسات الداعية والتجارية.³

- كما أنها مجموعة كافيها صارمة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، فالمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين ويتم تنفيذ الوجبات طبقا للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع التسلسل الهرمي.⁴

¹ - حسن عبد الحميد، أحمد رشوان، علم الاجتماع الضالعي، دار النشر المكتبة جامع حديث 2005 د. ط، ص. ص 165.166

² - عودة الحراشة، سليمان العمادي، البيروقراطية ودورها في بناء المؤسسات الإدارية، الطبعة الأولى 2016 م، دار الخليج للنشر والتوزيع عمان العبدلي شارع الملك حسين مجمع شيكاغو، ص 22.

³ - إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع صناعي، دار وائل النشر، الطبعة الأولى، 2005 ص 115.

⁴ - زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، ط1، 2020 ص 72.

البيروقراطية هي أوروبية الأصل بمعنى Bureau أي مكتب وقد أخذنا هذه الكلمة مدلولاً بمعنى تنظيم عمل الدولة عن طريق المكاتب أي تقسيم العمل في الدولة عن طريق تخصيص وظائف متعددة يقوم بها أفراد هم الموظفون الذين يعلو بعضهم فوق بعض بشكل هرمي تكون قمته هو الرئيس الإداري الأعلى وقاعدته عامة موظفي الدولة كلا في تخصص يتبع أداره معينة، وكل أداره من هذه الإدارات لها رئيس مباشر، وتتم التنظيم داخل هذه الإدارات وفقاً لقواعد عامة محددة منصوص عليها مسبقاً وهذه القواعد تسمى اللوائح، ويثبت عمل هذه الإدارة في وثائق ومستندات مكتوبة.¹

التنظيم البيروقراطي جملة من المعاني، وهذا راجع إلى الاتجاه الذي يستلزم بها للتنظيم منذ ظهور المصطلح الأول مرة عام 1745 م، أين استعمله الوزير الفرنسي vincent de goyrnay للدلالة على فئة الموظفين في المكاتب الحكومية.

كما يعرفها ماكس ويبر max weber فقد خصص حيزها ما من كتاباته حول التنظيمات بها فيها النموذج البيروقراطي فحسبه البيروقراطية هي الشكل المثالي للتنظيم إذا قورنت بأشكال الكاريزمية والتقليدية وهو ما يمكن من تحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ المهام من خلال وجود إدارة موحدة لها إمكانية التنبؤ بالعمليات والروتينيات وتغطي الأولوية الاستقرار النظام بدلاً من تغيير هيكل الموظفين وهذا ما يعني أن النظام يشتغل بغض النظر عن من يقوم بالوظائف داخله.²

¹ - محمد محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، 2004، دار الجامعة الجديدة للنشر، ص، 6.

² - ميلود عبد العزيز، بوزكري نعيمة، الإدارة البيروقراطية ومعوقات تجسيد التوجه الرقمي في الجماعات المحلية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 2، 2022، ص، 149. 150.

تعريف الإجرائي للبيروقراطية:

البيروقراطية هي نظام إداري يتميز بالتعقيد والروتينية والإجراءات الرسمية المتشددة، يتم فيها إتخاذ القرارات بشكل مركزي وتطبيقها بشكل صارم وتعتمد في هيكلتها على هرم السلطة.

- تعريف بيئة العمل :

لغة: تعتبر البيئة من حيث اللغة كلمة مشتقة من فعل بوا، أي حل، ونزل، وأقام، وتوطن، كما تعني المحيط إذا نقول: الرجل ابن بيئته أي: ناتج الوسط الذي يعيش فيه.

اصطلاحا:

تعتبر البيئة الوسط الذي يعيش فيه الإنسان بصفة عامة بها يضم من مظاهر الطبيعية وأخرى صناعية كلها تؤثر سلبيا أو إيجابيا على الأشخاص، أو هي المحيط أو الحيز الجغرافيا بما يحوي من ماء وهواء وفضاء وتربة وكائنات حية ومنشآت أقامها الإنسان لإشباع حاجاته.

أما بيئة العمل باعتبارها مصطلحا مركبا مضافا فتعني المكان الذي يمارس فيه العامل نشاطه الفكري أو اليدوي ويشمل كل ما هو فيها من مكاتب وورشات وآلات ومعدات وأدوات النجدة والطوارئ ووسائل السلامة وأنظمة الأمن وطب العمل والنادي والمطعم وقاعة الرياضة وقاعة الاجتماعات وتجمعات الأشخاص أداره، نقابات، لجان، والعلاقة بينهم إضافة إلى الهواء والأجواء العامة التي تدخل ضمنها الإنارة والضوضاء والتنظيم والحرارة والتهوية وظروف وشروط العمل بصفة عامة بمعنى أنها تشمل الجو انب المادية والمعنوية المتواجدة بمؤسسة العمل أي المنشأة والآلات والمعدات التي تقع بالمؤسسة والأشخاص المتواجدين بها وظروف العمل.¹

¹ - بن خدة مهدي، مدى ملائمة النصوص الوطنية للنصوص الدولية المتعلقة بحماية بيئة العمل، مجلة الفكرة القانونية والسياسية، المجلد السادس، العدد الأول 2022، ص 283.

هي مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر وأكد وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء الموظفين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها.¹

بيئة العمل هي كل ما يحيط بالموظفين في المنظمة من مكونات معنوية وسلوكية ومادية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة وجوانبها الاجتماعية والإدارية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، أيضا بيئة العمل هي الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى الإنتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي والمناطق التي تحيط بالعمل مثل موقع المكاتب أو مبنى المنشأة، كما قد تشمل مكونات أخرى مثل مستوى الضوضاء، والمميزات الإضافية الخاصة في العمل، وهناك من يعرف بيئة العمل بأنها المكان الذي يستخدمه الناس للعمل، مثل المؤسسة أو المصنع أو المكتب.²

بيئة العمل تعرف على أنها مجموعة من الأفراد بالمجتمع الذي تستمد منهم المنظمة قوتها العاملة والموارد الطبيعية والبشرية التي تستخدمها والموارد المادية التي تدفعها للحصول على هذه الموارد والمناخ والأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقوانين والقيام السائدة التي تؤثر في المنظمة بدرجات متفاوتة وبطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

¹ - منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية للنشر والبحوث والدراسات ، المجلد الأول ، لعدد الحادي عشر، تاريخ النشر، 20 سبتمبر 2022، ص، 29.

² - د. عبد الناصر محمد سيد أحمد، تأثيرات أدوات العمل وبيئة العمل للمادية على درجات الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية بالدارة، مجلة 44، ع1 تحت النشر مارس، 2024، ص39.

وتعرف أيضا بأنها العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة والإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز العادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل.¹

بيئة العمل:

نظرا لتعقد وتداخل مكونات بيئة العمل لا يوجد هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في تقديم أو تحديد مفهوماتها، كما أن محاولة الوصول إلى تعريف لبيئة العمل لا يعكس غالبا وجه نظر القائم بالتحليل أو الدراسة، وذلك وفق الأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال البحث. وبالنسبة للعلم الإدارة فقد اهتم بيئة العمل لعدة أسباب أهمها أنه لا يوجد منظمة تعمل في فراغ مهما كانت درجة الالتقاء الذاتي الذي تتمتع به، فهي جزء من نظام أكبر وهو هيكل اجتماعي بل هي نفسها عبارة عن مجموعة إدارة أو أنظمة فرعية أصغر، والمنظمة لا بد من أن تتعامل مع غيرها من المنظمات والقوى التي شاركها نفس البيئة، وهي بذلك تسعى إلى تحقيق القبول العام لأهدافها وسياساتها، فالحياة المنظمة وتطورها التي تسعى إلى تحقيق الفعالية في نشاطها لا بد من أن تتوافق مع الظروف المحيطة بها.²

تعريف الاجرائي:

هي المكان والظروف التي يعمل فيها الأشخاص معا لتحقيق أهداف مشتركة، تشمل بيئة العمل العوامل المادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تؤثر على تجربة الموظفين و أدائهم يمكن لبيئة العمل أن تكون ايجابية ومحفزة عندما توفر الدعم والتعاون

¹ - عبد الله فهد فهد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات، بمدينة الرياض، ماجستير الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2016 ص 15.

² - عبد السلام منير حجاب، محمد وهبه، المدخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة 2000، ص 89.

والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ويمكن أن تؤدي عكس ذلك في وجود بيئة تنظيمية غير مناسبة للعمل.

- تعريف المؤسسة:

لغة: كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء أو وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ institution وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل instition بمعنى etablisر يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما يبدو الأمر في اللغة العربية وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس البناء والتشييد، وبناء أعلى ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية المعنى لكنها في معناها العام لا تخرج جميعها عن مضمون البناء والتشييد والتأسيس....إلخ.

اصطلاحا:

لقد عدت التعريفات حول المؤسسة والتي سوف نتطرق لبعضها كما يلي:

- نجد عبد الرزاق بن حبيب يعرف المؤسسة بأنها منظمة اجتماعية واقتصادية نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية، والمادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

- أما وليام غراهام سمنز فيعرف المؤسسة بأنها وليدة الفكرة والهيكل الذي ينسجم أحدهما مع الآخر ويعتقد بأن أغلب المؤسسات تنمو من السلوك التبعي الذي يتغير ويصبح عادات اجتماعية لا أن تتحول إلى عرف اجتماعي وهذا سرع ان ما يتحول إلى أحكامه وقوانين ثابتة تفسر طابع المؤسسة الاجتماعية.¹

¹ - بن دريدي منير، استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، عمان، جبل الجوفق دار الابتكار للنشر والتوزيع، 1453 هـ، 2013 م ص. 34,35.

- هي هيئة أو مؤسسه تقوم على تحقيق أهداف محدده يكون لها بناء تنظيمي يحدده العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسة وبين المؤسسة والعملاء في المجتمع الذي توجد فيه بيئة المنظمة وهي بذلك مجموعة من الموظفين الرسميين تتكامل أدوارهم واختصاصاتهم في بناء تنظيمي رسمي وغير رسمي لتحقيق أهداف المنظمة التي حددها المجتمع سلفا.

1

- أن المؤسسة العمومية كان مرادفا لمفهوم المؤسسة العمومية ذات طابع الإداري، حيث أن كل النشاطات التي كانت تتولاها هذه المؤسسة في بداية ظهورها كانت نشاطات ذات طبيعة إدارية فيها بعد ظهر مصطلح المؤسسات العامة الناشطة في الميدان التجاري والصناعي.

- كما يعرفها الأستاذ ديدي ترش المؤسسة العمومية شخص معنوي من الأشخاص قانون العام، ذات اختصاص معين هو تسير مرفق عام وهي تمثل لامركزية المرفقين . ويعرفها الأستاذ جين ريفيرو المؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص قانون العام تهدف إلى تسير مرفق عام.²

نصت المادة 3 من قانون 88-1 المتضمن قانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية على ما يلي تشكل المؤسسة الاقتصادية العمومية في إطار عملية التنمية الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات والتراكم رأس المال وتعمل المؤسسة في خدمة آلامه والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها... وتتمتع بالشخصية المعنوية للقواعد قانون التجاري.³

¹ - طلعت مصطفى السروجي، إدارة المؤسسة الاجتماعية، إصلاح أو تطوير الطبعة الأولى، 2013.1434 دار الفكر ناشرون وموزعون ص 27.

² - شايب الرايس عبد القادر ، المؤسسة العمومية ومبدأ المناقشة ، شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، 02 سنة 2017، ص 16.

³ - خالد حامد، علم اجتماع التنظيم والعمل دار الكتاب المعاصر نشر والتوزيع، 2020 د. ط ، ص 121 .

- هي طريقة من طرق الإدارة تقضي بتوزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة التي تمثل الإدارة المركزية وهيئات عامة أخرى تباشر وظيفتها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية وهي تؤدي إلى نقل النشاط الإداري من أيدي الموظفين إلى أيدي المواطنين تحقيقاً لمبدأ الديمقراطية الإدارية على الصعيد المحلي قياساً على الديمقراطية السياسية على مستوى الوطني.¹

مفهوم الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة نسق من أنساق المجتمع، لها هيكلها خاصة وتتمتع باستقلالية المادية، لها أهداف محددة تسعى لتحقيقها كالبقاء والاستمرارية، وتحقق أكبر قدر من الإنتاج، ويختلف نشاطها حسب طبيعتها مؤسسة اقتصادية، اجتماعية، خدماتية... إلخ.

7. دراسات سابقة:

- دراسة فريدة جاسم دارة المندلاوي

بعنوان البناء البيروقراطي والشخصية: دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علم الاجتماع- جامعة بغداد. 2003/ 2004 .

هذا البحث ينطلق من تصور أن البيروقراطية العامة وخصائصها البنائية وقواها التنظيمية يمكن أن تؤثر في شخصيات أعضاء الجهاز البيروقراطي وتمطه م تدريجياً بنمط معين من خلال استيعابهم و إستدماجهم بالقواعد والأنظمة والضوابط الرسمية في أثناء عملية التنشئة الوظيفية فضلاً عن تأثير التفاعلات التي تحدث في ما بين هؤلاء الأعضاء بصفاتهم رؤساء ومرؤوسين وزملاء في أنماط شخصياتهم ليؤدي ذلك كله دوراً فعالاً في اكتساب وتعديل سمات معينة أو تغيير سمات أخرى تتسجم مع طبقة الخيارات المهنية.

¹ - وليد حيدر جابر، طرق ادارة المرافق العامة المؤسسة العامة والخصخصة، منشورات الحلبي الحقوقية، شارع القنطاوي، طبعة 1 2009، ص44.

التساؤل الرئيسي:

أن هذه الدراسة التي تخوض في علاقة البناء البيروقراطي بالشخصية، والتأثير المتبادل بينهما، وإنعكاس ذلك على العلاقة العامة بالمحيط الاجتماعي. الفرضية العامة:

العلاقة بين البناء البيروقراطي والشخصية مع إحدى عشرة فرضية فرعية مستمدة منها، فضالاً عن استخدام معامل التوافق لمعرفة شدة العلاقة بين المتغيرين. حيث مثلت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية ذات مراحل متعددة لمجتمع البحث. وقد قامت الباحثة باختبار صدق العينة والتأكد من تمثيلها لمجتمع البحث من ق انون إحصائي معد لهذا الغرض. كما استخدمت لغرض جمع البيانات بصورة دقيقة أكثر من أداة، تمثلت بالاستمارة الإستبائية كونها أداة رئيسة للبحث، والمقابلة الميدانية والملاحظة البسيطة، كونها أداتين مكملتين ومساعدتين لها. وقد جرى عرض استمارة الإستبائية على مجموعة من الخبراء في العلوم الاجتماعية والنفسية والإدارية لتحديد مدى صدق المقياس. كما طبق على عينة أولية صغيرة الحجم لمعرفة مدى ثبات الاستمارة واتساق فقراتها، وذلك بإتباع طريقة إعادة الاختبار على العينة الأولية نفسها. وبعد جمع البيانات جرى تبويبها وتفسيرها وتحليلها باستخدام عدد من المقاييس الإحصائية كالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسن وقانون الاختبار التائي t . Test، واختبار مربع كاي χ^2 لعينة واحدة أو لعينيتين مستقلتين للاختبار فرضية البحث الرئيسية عن العلاقة بين البناء البيروقراطي والشخصية مع إحدى عشرة فرضية فرعية مستمدة منها، فضالاً عن استخدام معامل التوافق لمعرفة شدة العلاقة بين المتغيرين.

- توصلت الباحثة أن النتائج التالية:

- كشفت نتائج الحالة الافتراضية التي تقيس طبيعة العلاقة بين التسلسل الرئاسي لسلطة الإدارة المؤسسية والمبادرة والتردد بات المناخ الوظيفي في تنظيماتها الحكومية لا يشجع

الجهاز الحكومي على استخدام التقدير الشخصي تجاه بعض القضايا التي تتطلب معالجة أنية .

- أشارت النتائج إلى أن نسبة 74 % من المبعوثين اظهروا سلوكا بيروقراطي مترددا لدى تعرضهم لمشكلة فعليه لم تتناولها اللوائح الرسمية وتتطلب معالجات أنية منهم مقابل نسبة 32 % فقد أظهروا وسلوكا بروقراطيا مبادرا.

-بينت النتائج عن وجود اتفاق شبه تام بين المبعوثين بأن نظام السلطة هو الذي يفرض على الموظف الخضوع رؤساءه تارة والتسلط على مرؤوسة تارة أخرى.

- أوضحت بيانات البحث نتيجتين مهمتين عن ازدياد التنافس السلبي وبنسبه تأكيد 48 % من مجموع وهي غياب التعاون والتنافس الإيجابي بين الموظفين وزيادة التوتر والقلق والنزاع و العداوة فيما بينهم واستدللنا أن هذه النتيجة بأن التنافس السلبي يعمل عمله في تفويض دعائم وحدة البناء البيروقراطي ويحول دون اتجاهه إلى وحدة القصد ووجهة الهدف لوجود هوة بين الأهداف التي يرغب بعض الموظفين في الحصول عليها والوسائل المستخدمة لتحقيقها.

- دراسة صباح السابع: دراسة أجرتها الباحثة في إطار رسالة الماجستير في علم

الاجتماع تنمية بشرية وهي بعنوان: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية دراسة

ميدانية بولاية جيجل سنة 2006،2007.

كانت الإشكالية تتمحور حول طبيعة التنظيم البيروقراطي بالتركيز على السلوك الإنساني

أي علاقته بمستوى الأداء الإداري وقد تمحورت إشكاليه الدراسة حول سؤال المركزي

مفاده:

هل الاعتماد على التنظيم البيروقراطي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإدارية؟

الفرضية العامة: يؤدي التنظيم البيروقراطي إلى تحقيق الكفاءة الإدارية .

الفرضيات الجزئية:

- يؤدي وضوح اللوائح، والإجراءات إلى تطوير المهارات للموظف البيروقراطي.
 - كلما زاد التخصص كلما ارتفع الأداء الإداري.
 - يؤدي الاعتماد على تقسيم العمل داخل التنظيم الإداري إلى زيادة الكفاءة الإدارية .
 - يؤدي توفر الأجهزة إلى تطوير القوى الذهنية للعاملين (الموظفين) للتحسين، والتطوير في الأداء الإداري.
 - توزيع السلطة داخل التنظيم من شأنه تدعيم كفاءته.
- وفي دراستها قد استخدمت منهج المسح الاجتماعي ولما كان المجتمع المدروس كبيرا ونظرا لنقص الوقت المخصص للدراسة فقد اتجهت الباحثة إلى استخدام المسح بالعينة كما اعتمدت على ملاحظة المقابلة والاستمارة لتختفي جميع الجوانب البحثية التي أرادت الباحثة دراستها كما تجيب عن جميع تساؤلات الدراسة. ليكون إجمالي الموظفين 136 عاملا فأنها أخذت نسبة 40 % منهم كان الحاصل لدينا 54 فردا لكن بعد استبعاد بعض الاستثمارات التي رفضت أصحابها الإجابة عن بعض الأسئلة أو معظمها فضاءات النسبة لتصل إلى 30% .
- ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة ما يلي:
- رغم عدم توافق كل القوانين مع الواقع إلا أن الموظفين تطبيقها تطبيقا صارما لعدم رغبتهم في تحمل مسؤولية أمر قد يحاسبون عليه لاحقا حتى وأن ظهرت مشاكل أو مستجدات يجب التعامل معها في حينها إلا أن تخوف الموظفين يجعلهم لا يتفاعلون معها مما يؤثر بالدرجة الأولى على كفاءة التنظيم ككل فتكثر شكاوي الجماهير وتتعطل مصالحهم فيلقون باللوم على الموظف الذي يجد هو الآخر نفسه مكبلا بهذه القيود التي تحد من مبادرته إلا أننا هنا يجب أن نخلي نمة الموظف كليا فأنا نجد الكثير من الموظفين الذين لا يؤدون عملهم كما يجب بل لا يتصرفون في استخدام سلطاتهم ويماطلون في إنجاز أعمالهم.

- تتم عملية صياغة مختلف اللوائح وقوانين العمل على مستوى مركزي تحت ضغط السلطة المركزية ووزارة داخلية رغم أنه أحيانا تراعي حاجات المجتمع المحلي إلا أنه وفي هذه الحالة أيضا يجب ألا يتعارض الأمر والسياسة العامة للدولة سواء تعلق الأمر بالجانب الاقتصادي أو السياسي أو غير ذلك... حيث لا تتم مشاركة الموظفين في هذه العملية إلا بصفة ضئيلة إذا تعبر أن الموظفين غير مؤهلين إلا أنه ولتغطية هذا الأمر يسمح لهم بمشاركة ضمن جلسات ولقاءات عمل يقدمون من خلالها اقتراحاتهم ويعرضون نصائحهم وآرائهم التي تعرض للمناقشة على المجلس الشعبي الولائي الذي يمثل السلطة التشريعية تتم من خلاله عملية المصادقة على مختلف القرارات.

- لا يوجد تداخل في الصلاحيات وذلك لوجود تخصص وظيفي والتحديد القطاعي للمهام.

- أن للعلاقات غير الرسمية السائدة بين الموظفين واعتماد نظام المركزية في اتخاذ القرارات وعدم امتلاك الموظف للوسائل دور كبير في خلق بعض السلوكيات من طرف أعضاء التنظيم كعدم احترام مواقيت الدخول والخروج تعني الأفراد وترقياتهم في الوظائف على أساس المحسوبية عدم وصول المعلومة الصحيحة عدم صيانة والملاحظة على ممتلكات البلدية كإلاها دلالات على وجود فساد إداري.

- دراسة حرشا ومفتاح

بعنوان: تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر. دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورق له . كلية الحقوق والعلوم السياسية السنة 2015-2016.

حيث أنه حصر مشكلة الدراسة في التعرف على التأثير السلبي لظاهرة البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر من خلال دراسة حالة، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم البيروقراطية في التأثير على مسار تحسين الخدمة العمومية في الجزائر؟
فرضيات الدراسة:

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

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

المنهج:

ففي دراسته هذه قد استخدم المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، فقد اعتمد على المنهج الوصفي في وصف وتحليل البيروقراطية كظاهرة اجتماعية وأهم مظاهرها ونظريتها وكذلك وصف وتحليل لمفهوم خدمة العمومية وأنواعها والمبادئ التي تضبطها أما منهج دراسة حالة فقد اعتمد عليه من خلال التطرق إلى موضوع تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة الإدارة المحلية لولاية ورقلة وذلك من خلال أخذ بلدية ورق له كنموذج للدراسة وسوف يتم الاستعانة ببعض الأساليب البحثية كالملاحظة والمقابلة ولقد استخدم هذا المنهج من خلال دراسة حالة البلدية وبالأخص دراسة حالة المصلحة المعنية بالدراسة والتركيز عليها من مختلف الجوانب ذات العلاقة والصلة بالموضوع بما يخدم الدراسة من كافة النواحي.

وتم في هذه الدراسة استخدام مقرب البيروقراطية من خلال توضيح دور الإطار والكفاءات من المورد البشري المتخصص في الإدارة المحلية ودوره في تحسين الخدمات على مستوى الوحدات الإدارية كما استخدم في دراسة المقرب قانوني..

وفي الأخير توصل إلى نتائج من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل المتعلق بتأثير البيروقراطية على تحسين خدمة العمومية من خلال دراسة الإدارة المحلية بلدية ورق له نموذجاً وذلك بالتركيز على مديرية البناء والتعمير يمكن استخلاص ما يلي:

على اعتبار أن الإجراءات البيروقراطية موجودة في معظم الإدارات فإنه من خلال الدراسة الحالة والتي تمت على مستوى مصلحة البناء والهندسة بمديرية البناء والتعمير من خلال المعالجة الكمية والكيفية لطريقة لتسوية الملفات الإدارية فقط لوحظ أن التعقيدات البيروقراطية ما تزال مصاحبة للعمل الإداري من خلال كثرة الوثائق المطلوبة على الرغم من بعض الإصلاحات التي تمت على مستوى المنظومة القانونية.

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

- دراسة إبراهيم بو الفل: وهي مقال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة بعنوان: التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الجزائرية دراسة ميدانية بلدية جيجل سنة:

إشكالية الدراسة:

تحاول الكشف عن مظاهر هذا التنظيم والآثار الناجمة عن تطبيقه في المؤسسة الحكومية الرسمية الجزائرية خاصة، كون هذا النموذج من التسيير ملائم الطبيعة العمل في هذه المؤسسة وبالتالي الكشف عن بعض نقاط الضعف ونقاط القوة في هذا النموذج التنظيمي.

أي تنظيم البيروقراطي وتلخصت الأسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

فيما تتجلى خصائص التنظيم البيروقراطي المطابقة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟.

هل يؤثر تطبيق هذه الخصائص على المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟

من بين الفرضيات التالية نجد: لا يوجد.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي واقع الظاهرة وهي التنظيم بهدف البحث والكشف عن مظاهره في المؤسسة الجزائرية الخدمائية وآثاره عليها واعتمد الباحث عن أداء الاستمارة لجمع البيانات.

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على هيئة عشوائية منتظمة من موظفي بلدية جيجل وضمت 38 موظفا من مجموع 152 موظف .

وتوصل إلى نتائج التي أظهرت نتائج الخلاصة هذه الدراسة ما يلي:

- أن تبين النظام المفتوح في بلدية جيجل منها تنظيمي قادرا على التكيف مع المحيط الخارجي البيئة التي تتعامل معها .نتيجة تطبيق قانون والاعتماد المطلق عليه يولد تدمرا وشكوك من قبل المستفيد من الخدمة.

- أن تقسيم العمل والعلاقات الغير الرسمية أنتج آثار أعلى موظفي بلدية جيجل متمثلة في تقليل أعباء العمل روح التعاون عدم وجود تسبب نتيجة اعتماد رقابة صارمة. وفي نفس الوقت فإن الموظف البيروقراطي في بلدية جيجل لا يشعر بالضغط في حالة اعتماد رقابة مرنة.

-الروتين والجمود نتيجة مركزية اتخاذ القرار تطبيق قانون وكبح روح المبادرة والابتكار لعدم تفويض السلطة للمرؤوسين .

وهذا ما يؤثر على معنويات الأفراد حيث يفقدون الثقة في أنفسهم أو يشعرون بعدم

الإنتماء للتنظيم ما يشكل لديهم نوعا من اللامبالاة .

- نسجل عدم رضا الموظفين عن مختلف الق وانين واللوائح خاصة تلك التي لم يشاركوا في صنعها إلا أنهم ورغم ذلك يحاولون تأدية عملهم بكل إخلاص لأنهم مقتنعون بأن العمل واجب تأديته حتى وأن لم يتسن لهم إبداء رأيهم بشأنه فهم لا يزعجون أنفسهم بتقديم اقتراحات حتى عندما يتعلق الأمر بمصالحهم الشخصية لعدم توفر قنوات للحوار والنقاش.

- رغم أن مختلف القوانين قد صيغت لخدمة مصالح الجماهير إلا أنها في الواقع لا تؤدي دورها بالشكل المطلوب إذ نجدها تعيق مصالح المتعاملين مع الإدارة بسبب تلك الإجراءات والتعطيلات الإدارية وهذه إحدى أهم إفرازات التنظيم البيروقراطي لما تؤدي إليه من ضياع للفرص، وهدر الجهد، والوقت إلا أننا يجب أن لا ننظر لأمر من زاوية تشاؤمية إذا أن هذه القوانين من شأنها تنظيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات بما يجعل القيام به يتم في وقت وجيز وبتكلفة أقل...

- رغم أن تفويض السلطة يعد أحد أهم مبادئ البيروقراطي إلا أن الأمر لا يتجاوز مجرد التوقيع على بعض المستندات والمدرات إذ أنه وخشيته من الرؤساء على مصالحهم ولعدم ثقتهم في مرؤوسهم فأنهم لا يمنحون كافة الصلاحيات للتصرف.

أوجه الاختلاف والتشابه :

- ✓ إتفقت الدراسات السابقة على المنهج المشترك وهو: المنهج الوصفي، بإستثناء الدراسة الأولى لـ فريدة جاسم دارة المندلاوي التي لم تذكر المنهج .
- ✓ إختلفت الدراسات السابقة على عينة الدراسة حيث طبقت الدراسات على العينة العشوائية الطبقية والعينة العشوائية المنتظمة، بإستثناء الدراسة رقم 2 لصباح الأسابع التي إتفقت في المنهج المسح الشامل.
- ✓ إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات من أجل جمعها بدقة .

✓ اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني وميدان

التطبيق.

- عناصر الاستفادة من الدراسات السابقة:

فقد ساعدت هذه الدراسات السابقة في عدة جوانب إبتداء من طرح الإشكالية وتحديد المفاهيم وتبويب فصول الدراسة، بالإضافة إلى بناء الإطار النظري الخاص بالمتغير المستقل، كما تم الاستفادة من هذه الدراسات بكيفية معرفة العينة والمنهج المستخدم واختيار أدوات جمع البيانات والاستفادة منها في الجوانب النظرية بإعتقادها كمراجع والاستفادة من طرق صياغة الأسئلة الإستمارة المستعملة في الدراسات والإستعانة بها لوضع تصور الإستمارة من خلال إقتباس بعض الأسئلة

الفصل الثاني:

البيروقراطية

تمهيد.

1. السرياق التاريخي للبيروقراطية.
2. النموذج المثالي للبيروقراطية.
3. البيروقراطية عند ماكس فيبر.
4. النماذج المفسرة للبيروقراطية.
5. /مقارنة بين نظريات الكلاسيكية و الحديثة.
6. ايجابيات وسلبيات البيروقراطية.
7. البيروقراطية في الجزائر.

خلاصة

تمهيد:

البيروقراطية هي نظام إداري يعتمد على تنظيم السلطة واتخاذ القرارات وفقاً لمجموعة من القواعد والإجراءات الصارمة والتي قد تكون معقدة وبيروقراطية. تعتبر البيروقراطية ظاهرة شائعة في العديد من المؤسسات والمنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة، وتؤثر بشكل كبير على كيفية تنفيذ الأنشطة واتخاذ القرارات. وتعتمد البيروقراطية على مفهوم القواعد والإجراءات المحددة التي يجب إتباعها، والتي تسهل تنظيم العمل وتحقيق الأهداف المحددة كما تتميز البيروقراطية بالتنظيم والاستقرار، ولكنها قد تواجه تحديات في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة العملية. لذلك، يجب على المؤسسات والمنظمات السعي إلى تحقيق التوازن بين الفعالية الإدارية والمرونة في التكيف مع التحديات الجديدة.

1. السياق التاريخي لتنظيم البيروقراطي:

منذ القديم كانت كل حكومة تحرص على توفير الأمن والحصول على الأموال الكافية لتغطيه المصروفات التي تنفق على قنوات الأمن والجيش ومعاقبة المجرمين وقد اقتضت هذه المهام الملقة على عاتق الدولة أن يقوم القادة باختيار الموظفين الذين يتوسمون فيهم الولاء والمقدرة على تحقيق أهدافهم الشخصية وذلك لإسناد بعض المهام الرئيسية إليهم وفي جميع الظروف والأحوال كانت البيروقراطية متأثرة بأهداف الحكام وأصحاب النفوذ سواء كان أولئك الحكام ينتمون إلى الجيوش أو الكنيسة أم إلى قيادات مدنية فالشيء المهم أن الموظفين الذين يقع عليهم الاختيار، يتجنّدون لتحقيق الأهداف التي يحددها لهم قائد البلاد وبما أن بقاء الحاكم في السلطة، يتطلب الحصول على الأموال ومعاقبة خصومه وإبعاد منافسه وتوفير الغذاء لمواطنيه حتى لا يتساءلوا من حكمه، فإن الوظيفة الرئيسية للجهاز البيروقراطي تكمن فرض سلطات الحكام على أرجاء البلاد عن طريق حكم مركزي قوي، وإعطاء أهمية كبيرة لجهاز الأمن، وباختصار فإن البيروقراطية تستعمل جهاز للسيطرة على أمور البلد، وتترجم أراده الحكام ونواياهم وأهدافهم، إلى حقائق ملموسة ومعاشه يوميا وفي جميع الحالات فإنه لا بد أن يكون العمل البيروقراطي موجها إلى تحقيق رغبات الحكام، الذين يحددون الأهداف العامة للبيروقراطية.

و إنطلاقا من هذه الحقائق، نستطيع أن نقول أن البيروقراطية مرت بثلاث مراحل رئيسية في تطور المجتمعات لإنسانية، ففي المرحلة الأولى كانت الغاية من التوظيف هي خدمة الحكام، ثم تليها مرحلة خدمة الأحزاب، وفي النهاية تحولت إلى فئة اجتماعية في خدمة الشعوب.¹

¹ - عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، د ط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر والتوزيع، 2017، صص 17.18.

- بعد ظهور المصطلح إلى عهد الحضارات القديمة نظرا لإقتران طبيعة مدلولات هذا المصطلح في أبعاده التنظيمية بالأنظمة السياسية الحاكمة وطريقه أداره شؤون المجتمع .

أ. البيروقراطية في الحضارة المصرية القديمة:

المجتمع الفرعوني المصري كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي، ففي القمة الفرعون الملك، وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل آخذا في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفيين والموظفين ثم الفلاحون، ما يشير إلى وجود تخصص في المهام حسب تقسيم العمل، كما تعتبر عمليات الاختيار والتحسين والتدريب من العمليات المهمة في سياسات العمل، كما وضع المصريون نظاما للأجور، ونظموا شؤونهم الإدارية والتنظيمية وسجلات ووثائق رسمية .

ب. البيروقراطية في الحضارة الصينية:

لوحظ العديد من المقيم البيروقراطية في الحضارة الصينية على غرار التخصص وتقسيم العمل واختيار الموظفين على أساس الكفاءة وتوفر بعض المواصفات كالأمانة والنزاهة عن طريق آلية الاختيارات تبعا لتعاليم الفيلسوف والحكيم الصيني (كونفوشيوس) (479-551 ق.م، ثم تدريبهم واعتماد نظام الأجور والسجلات من خلال عمليات جمع الضرائب وإحصاء المحاربين، بالإضافة إلى ذلك فالمجتمع الصيني بمجمع طبقي بامتياز يتخلى فيه وضوح مبدأ السلطة، كما عرفت الصين منظومة صارمة قانون السلطة لهم حصانه منها.

ج. البيروقراطية في الحضارة اليونانية:

تناول أشهر فلاسفتهم على غرار سقراط (946-399) ق. م وأفلاطون (427-347) ق. م. في كتاباتهم مجموعة من المبادئ العامة في إطار ديمقراطية الإدارة، وتعتبر من الأدبيات الأولية والأساسية للبيروقراطية فيما بعد كمبدأ التخصص وتقسيم العمل ومبدأ العدالة وتوليه المناصب حسب القدرات والمواهب فقد نقل عن أفلاطون أن الهدف من

الحياة الخيرة هو العدالة وحيث أن جوهر العدالة يتمثل في النظام العام ومنه فإنه يتعين على الدولة أن تدعم هذا النظام لكي تثبت أركان العدالة وقطعا لن يتم ذلك إلا حينما يمارس كل شخص وظيفته الحقيقية التي تناسب قدراته ومهارته كما دعا أفلاطون إلى تحديد المستويات الإدارية الأساسية وتوزيع السلطة والمسؤولية عليها حيث قسمها إلى ثلاث مستويات وهم الصناع والمحاربون والحكام أو الفلاسفة.¹

د. البيروقراطية في الحضارة الإسلامية:

ظهر الإسلام في بيئة قبلية حيث السلطة فيها أما بطولية تقوم على حكم شيخ القبيلة وسيدها أو وراثية نتيجة انتقال السلطة إلى وريثها من أبناء الشيخ أو أقربائه خضوعا لسلطه العرف والتقاليد ولكن حيث جاء الإسلام تم إعادة تنظيم المجتمع ومؤسساته وفقا أسس ومبادئ الجديدة تحقق الغاية التي جاء من أجلها الإسلام فكان من أوائل لما فعله الرسول عليه الصلاة والسلام هو كتابه دستور المدينة وثيقة المدينة حيث حددت هذه الوثيقة طبيعة العلاقة النازمة بين أفراد المجتمع الجديد وصياغه القواعد التي يتم اداره هذا التنظيم الجديد بمواجبها حيث تعد من المبادئ الأساسية في النظام البيروقراطي يقول ابن خلدون (1332-1406) أن إسلام قدم لإنسانية نموذجاً إدارياً وسياسياً متكاملًا قام على مبادئ التكامل والتوافق بين الدين والدنيا.

هـ. البيروقراطية في الغرب :

حسب ما توفر من وثائق التاريخية فإن هذا المصطلح قد استخدم عام 1764 م من قبل الفيلسوف الفرنسي فريدريك ميلكيور (1723-1807 م) وقد وصف به النظام الحكومي الفرنسي ثم ادخل هذا المصطلح في قاموس الأكاديمية الفرنسية ليشير إلى القوة والنفوذ التي يتمتع بها ورؤساء الحكومات والهيئات التنفيذية في دوله ومن ثم إنتقلت إلى الموسوعات والقواميس الأخرى كما يعد الفيلسوف الألم اني جورج هيغل (1770,1831

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 25.

م) ومن أهم الفلاسفة المنظرين للبيروقراطية في إطار تناولها لظاهرة الدولة، ففي كتابه فلسفة الحق اعتبر هيجل الأعوان والموظفين الذين يساعدون الملك في أداء مهامه بأنهم أن ضرورية وعقلانية لاستقرار واستمرار نظام ومنه فأن البيروقراطية هي بمثابة جسر لحصيلة المنسجمة والمستقرة بين مصلحة الدولة وشؤون المجتمع وإذا فالبيروقراطية عند هيجل تكتسب دلالتها من التعارض بين مصلحتين العامة والخاصة.¹

- أما كارل ماكس (1818-1883 م) فقد أوصلته تحليلاته إلى اعتبار البيروقراطية تماثل الدولة وتبدوا وظيفة البيروقراطية جد واضحة في المعسكر الرأس المالي، حيث تفرض قدرا كبيرا من النظام الذي يؤكد إنقسام الطبقي ويدعمه ومنه فالبيروقراطية ونتائج المصاحبة لها ظاهرة ثلاث المجتمعات المنقسمة إلى طبقات لأن النظام في هذه المجتمعات يقتضي دوما وجود جهاز توكل إليه مهمة ومراقبة الإنقسام بين الجماعات وضمان تكريسه ثم تصبح مصلحة الحكام ومصالحه متقدمة أو حتى بديله على مصلحة المجتمع ودوله بمعنى خدمه أنفسهم وسلطه الحاكمة وأعاقه الديمقراطية وهم بذلك يهددون التحول الاشتراكي وعليه فالديمقراطية عند ماكس شأنها شأن أي طبقه تاريخية تمر حتما بمرحلتين: مرحلة يبرز فيها طبعها التقدمي الثوري الدافع لقوى الإنتاج ومرحلة يتأكد فيها طبعها المحافظ حين يصبح وجودها عقبة أمام تطور القوى المنتجة.²

2. النموذج المثالي للبيروقراطية:

النموذج المثالي هو عبارة عن أداة منهجية تستخدم في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة ببناء وخصائص التنظيمات أو هو أسلوب يستخدم في الوصف والمقارنة واختيار الفروض المتصلة بالواقع الإمبريقي وفكرة النموذج كأداة منهجية وتحريرية تحده على شكل التالي:

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 29

² - العيب كمال، وغيره إسماعيل، دلالات وأبعاد الظاهرة البيروقراطية سوسيولوجيا التنظيمات، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد 2021، ص 62، ص 765، 764، 763.

-النموذج المثالي هو:

بناء وتشبيد عقلي يتشكل من خلال ظهور أو وضوح سمة أو أكثر أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع

النموذج المثالي: صيغة تطويرية تسبق البحث .

بناء أو تشبيد عقلي ملاحظة الظواهر مقارنتها اشتقاق الخصائص المشتركة ثم تجريدها على المستوى العقلي: أي أن هذه الخصائص المجردة لا تكون مطابقة تماما لأية ملاحظة امبريقية مفردة أي لا تمثل الواقع كليا أو تماما وإنما هي تكوينات أو مفهومات مجردة .

يشكل من خلال ظهور رسم يي إلخ بمعنى أن النموذج المثالي يشتق من الواقع وتعتمد العناصر التي يتم تجريدها على ملاحظات مشتقات من الظواهر الملموسة التي درست.

النموذج المثالي ليست مثاليا بمعنى الأخلاق بل هو مثالية بمعنى المنطقي .
النموذج المثالي بناء عقلي افتراضي نستطيع من خلاله تنظيم الواقع عن طريق عزل أو إبراز عناصر الظواهر الاجتماعية. وصفها داخل نسقه متمم ومنظم للعلاقات .
هو بناء فردي يؤلف من العناصر الواقعية في صياغة منطقية مجردة ومنسقة توصف بأنها مثالية¹.

3. البيروقراطية المثالية عند ماكس فيبر:

تعتبر نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين نقطة تحول كبير في المجال السياسي الاجتماعي والاقتصادي للعالم وهو ما تترجمه العديد من الثورات خصوصا منها الثورة الصناعية التي عرفتها أوروبا في القرن 19 والتي أدت إلى ظهور المجتمعات

¹ - جبلي فاتح، واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، اطرحوه مقدمة نيل درجة دكتوراة جامعة عبد الحميد معزي قسنطينة 02 كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية 2017,2018، ص، 47,48.

الحديثة والهيكل الاقتصادية الكبيرة وتطور الذي عرفه العالم ظهر النموذج البيروقراطي لماكس بي فيبر .

ويعتبر ماكس فيبر من بين العلماء الذين اهتموا بدراسة التنظيمات فنجد تطرق إلى مفاهيم أساسية في التنظيمات مثل السلطة مفهوم القوة السياسية العلاقة الجماعية والاجتماعية الرشيد العقلانية... إلخ.

فهو يعرف السلطة بأنها احتمال ضرورة الرامية في التنسيق بين فئتين،

بمعنى أن هناك مصدر معيناً يعطي أوامر محددة تفرض على مجموعة معينة من الأشخاص طاعتها حيث يعتبرها من الموضوعات المحورية داخل المنظمة إذا تحدث في مؤلفاته عن ثلاثة أنماط للسلطة وهي السلطة الكاريزماتية وتقوم على السمات والخصائص الفردية للحاكم والسلطة التقليدية التي تقوم على العلاقات الشخصية والتقاليد وأعراف السائدة ومالك السلطة هنا يملكها بالمكان الاجتماعية التي يرثها.

أما السلطة العقلانية التي تعتبر بالنسبة لخبير السلطة المهمة للدولة وللتنظيم هذا النوع من السلطة يعتمد على وضع قواعد وإجراءات من أجل الرفع من مستوى الأداء والفعالية بحيث هذه الإجراءات تعتبر رسمية والفرد هنا هو خاضع للوظيفة وليس للفرد. فماكس فيبر يعتبر هذا النوع من السلطة الأكثر فعالية لأنها تهتم أكثر بالقواعد والإجراءات الرسمية في التنظيم . وتشير البيروقراطية إلى جهاز من الموظفين أو إلى النشاط الذي يباشره الموظفين العموميين الذين يعكس نظاماً إدارياً محدداً ومواجهاً بطريقة عمل المكاتب أي هي نسق عام ومنظم يعمل بداخله أفراد يتحدد سلوكهم بقواعد ق انون الوظيفة العمومية التي تصدره الدولة...¹

أشار فيبر في نمودجه في المثالي للبيروقراطية إلى المبدأ الأساسية التالية:

1- حسام الدين ، محمود فياض، نظرية الفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر، دراسة في علم الاجتماع التأويلي، مكتبة نحو علم اجتماع تنويري للنشر، ط1، 2018، ص، 35، 34.

- تقسيم العمل على أساس وظيفي يعتمد على التخصص.
- التدرج الهرمي حيث تنظم علاقات الوظائف على أساس التدرج الهرمي المسند إلى السلطة الرسمية.
- وحدة الأمر والتدفق العمودي للأوامر والمعلومات من خلال السيطرة أو الرقابة على العمل.
- وضوح المسؤولية التي تقع على كل فرد داخل المنظمة.
- التصرف الرشيد تعني القيام بأعمال بأحسن طريقة ممكنة بأقل قدر ممكن من الخسارة وفي أقصر مدة ممكنة.
- الالتزام بالمفاهيم القانونية حيث تعد القواعد القانونية واللوائح التنظيمية في النظام البيروقراطي الإطار الشرعي للمهام والأنشطة داخل وخارج المنظمة والممتلكات الخاصة للعاملين فيها.
- تدوين كافة الإجراءات والقرارات الإدارية.
- أن العلاقات داخل التنظيم تكون علاقات بين المراكز وليست بين الأفراد شاغلي هذه الوظيفة
- أن العلاقات داخله التنظيم تكون علاقات بين المراكز وليست بين الأفراد شاغلي هذه الوظيفة ومنه يحقق استخدام النموذج البيروقراطي حسب توقعات ماكس فيبر المزايا التالية : الدقة، السرعة، الاستمرار، الوضوح الوحده، تخفيف الاحتكاك بين الأفراد¹.

ماكس فيبر ولا نموذج المثالي للبيروقراطية :

يمثل النموذج المثالي عند فيبر النتيجة المنطقية لتالف اتجاهات متعددة في التفكير الفيبري فهو يساعد على التفهم، حيث يعتبر كل نموذج مثالي تنظيمي لمجموعة من

¹ نجاه وسيلة بلغماني، البيروقراطية الإلكترونية بين المرونة و التعقيد، الجزء الثاني، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2022، ص 24-25.

العلاقات الأساسية في سلسلة من الوقائع وفضلا عن ذلك نجد أن النموذج المثالي على علاقة بكل من المجتمع والعلم من خلال عملية الترشيد ومن ثم يعتبر تأسيس النموذج المثالي تعبيراً عن كل المحاولات المتميزة لكل النظم العقلية والتي تهدف عن وراء تأسيسه إلى توضيح موضوع بحثها عن طريق الكشف عن عقلانية الداخلية وتأسيسها. لكن ما هو النموذج المثالي لخبير؟

يهدف فيبر إلى النموذج المثالي عبارة عن وصف منطقي متسق من جهة نظر محددة حيث يؤدي ذلك إلى توضيح علاقات الوسائل بغايات الفعل حتى يساعد ذلك الباحث على تجميع الأفكار أو الارتباطات والتفسيرات المتأثرة في إطار قابل للفهم. بمعنى آخر هو مفهوم مجرد أو مقولة وصفية عامة تساعدنا على فهم مجموعة من الظواهر التنظير لها وليس من الضروري أن تكون خصائص هذا النمط متوفرة دائماً وبشكل جيد في الظواهر الملاحظة والمدركة ومن ثم فهذه النموذج المثالي هو تكوين نموذج للظاهرة الاجتماعية أو منظور هادف لها.¹

وبعد ذلك استعمال المفهوم من قبل منظري المنظمات الاجتماعية للإشارة إلى الدراسات التجريبية المتعلقة بالبيروقراطية ولا يحيلنا تعبير المثالي على الجودة والإتق ان والحكم الإيجابي بل هو دليل للبناء الفرضيات والنموذج لفهم الظواهر المدركة في الواقع أو تعبير عن الفكر المنظم والنموذج المثالي هو ناتج لعملية تركيبية لمجموعة من السمات والمواصفات لظواهر مجتمعية ما، تكون مجرد وعامة وتضيفها ضمن نموذج فكري وعقلي ومنطقي متسق وللتمثيل حينها ندرس البيروقراطية فأنا ندرسها في مجالات متعددة وفي أمكنه مختلفة لكننا نتحدث عنها بطريقه مثالية عامة، بالتركيز على خصائصها ومميزاتها المجردة والمشاركة في عمومها، لقولبتها ضمن نموذج مفهومي ووصفي ما أضاف إلى ذلك أن النموذج المثالي هو نتيجة لمجموعة من المقارنات

¹ - حسام الدين محمود فياض، نفس المرجع، 34,35.

والعمليات الوصفية لظاهرة مجتمعية ما، وبالتالي فالمثالي لا علاقة له بالقيمة بل يربط بمنظومة من الخصائص والأوصاف والسمات المشتركة الناتجة عن ملاحظة ظاهرة ما وتعبير آخر يعني النموذج المثالي لتجريد أو تحويل الظاهرة المجتمعية المدركة والملاحظة إلى نموذج ذهني مجرد شكل خصائص ومكونات وسمات مشتركة مجردة وعامه أي الانتقال إلى المحسوس إلى المجرد المثالي فحينما يرصد الملاحظة ظاهره مدركة ما ومعزولة فإنه يختزلها في مجموعة من المكونات والخصائص والجسيمات العامة والمجردة لبناء نموذجها المثالي والمفهومي.¹

خصائص النموذج:

يتميز هذا النموذج مجموعة من الخصائص تتمثل في:
تنظيم ما مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد المبينة على أسس المعرفة الموضوعية بمعنى أن أداء النشاطات يكون بغض النظر عن تغيير الأفراد.
وجود تقسيم محدد وواضح للعمل وتحديد نطاق اختصاص كل منصب أو وظيفة وهذا التحديد يشمل :

- التزام بأداء الواجبات الموكلة في كل الوظيفة في الجهاز الإداري.
- تحديد نوعية السلطة التي لا تمنح لعضو التنظيم في حدودها..
- هناك تدرج في الوظائف في يتخذ شكلا هرميا تدرج من خلالها المسؤوليات والسلطات بمعنى أن كل منصب يخضع لإشراف وضبط المنصب الأعلى منه.²
- الاعتماد على المستويات وتدوين كافة الإجراءات والقرارات الإدارية بما فيها الشفهية.
- فصل الملكية العامة عن الملكية الخاصة أي أنه لا يحق للموظف في تملك المنصب الرسمي أو ما فيه واستبعاد العلاقات الشخصية.

¹ - حسام الدين محمود فياض، نفس المرجع، 36.

² - عبد الله محمد عبد الرحمن تاريخ الفكر الاجتماعي دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1999 د. ط، ص، 284.

- الالتحاق بالتنظيم يكون بناء على معايير موضوعية مثل الامتحان أو الشهادات العلمية أو الكفاءة ولا يخضع هذا الالتحاق للاعتبارات.
- الأسرية أو القرابية أو العادات أو التقاليد وهذا الموضوعية في الاختيار والتعيين تعمل على ضمان التجانس بين الموظفين في المستوى الثقافي والمهني.¹

4. النماذج المفسرة للبيروقراطية:

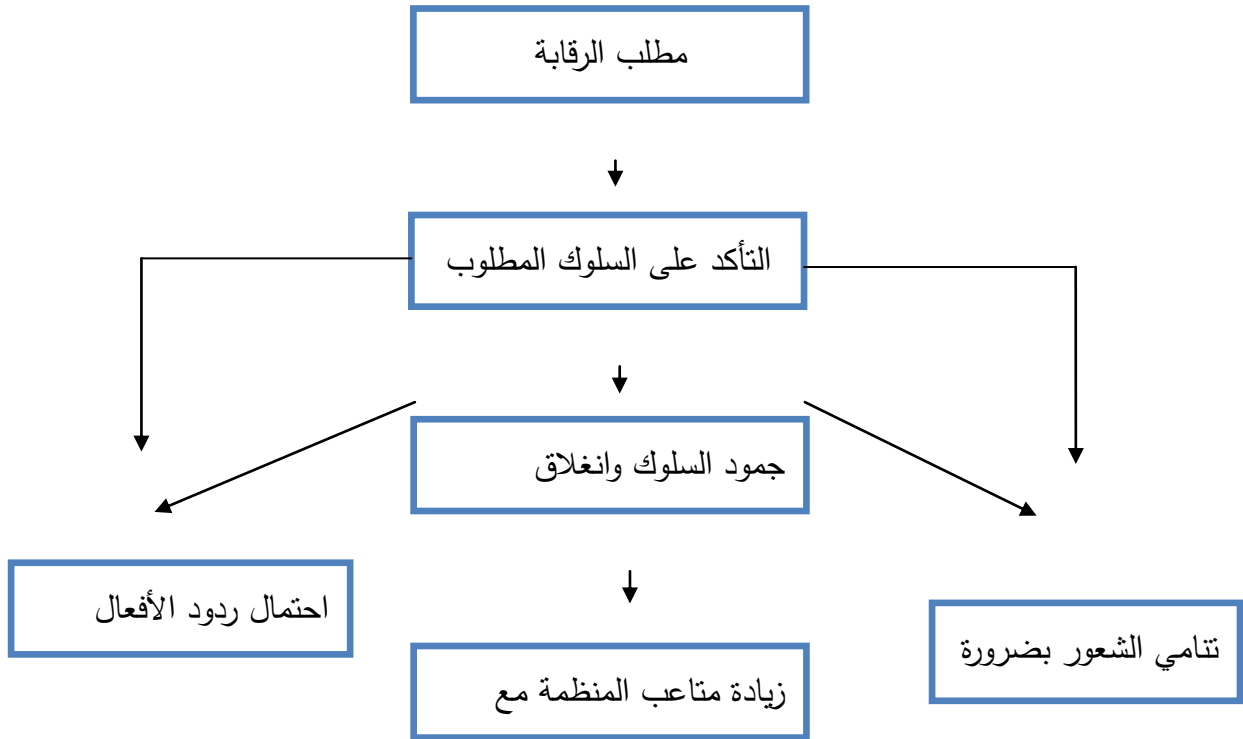
أ. نموذج مرتون 1940:

رويت مرتون يعالج هذا النموذج بعض أوجه القصور في نموذج فيبر من خلال طرح مطلب الرقابة الصادرة من الإدارة العليا، للتأكد على سلوك المطلوب مما يعكس الحاجة المساءلة الموظف، وقد أطلقت على الأساليب المستخدمة لتنميط السلوك والنموذج الآلي للسلوك الإنساني وينشا عن ذلك تقليص حجم العلاقات الشخصية والتحول إلى العلاقات المكتبية مع زيادة تقبل الموظفين القواعد الرسمية وتضييق أبواب التصرف وهذا يكرس جمود سلوك و إنغلاق الموظفين وهبوط مستوى الإنجاز مما يقضي إلى زيادة متاعب المنظمة وبذلك يغطي تنميط السلوك والآلية على هدف المنظمة الأساسي المتمثل في خدمة الزبائن لتصبح هدفا بذاته، فينتجه الموظف إلى حرفية القواعد مما يؤدي إلى التوتر في مناخ العمل والمزيد من العزلة.²

¹- علي الحوات، النظرية الاجتماعية، اتجاهات أساسية، ديوان المنشورات الجامعية، مصر، القاهرة، 1997، د. ط، ص، 28,29.

²- الاستاذ خالد الغازي، عرض حول موضوع: أمراض البيروقراطية في التنظيم الإداري، ماستر السياسات العمومية، جامعة مولاي إسماعيل، ص06.

نموذج مرتون¹:



ب. نموذج سلزنك:

لقد أكد مرتون على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة أما سلزنك 1949 فيؤكد على تحويل السلطة أو الصلاحية في المجال دراسة لنتائج غير متوقعة وقد تبلور نموذجه من دراسته لتجربة سلطة أدى تنسب في الولايات المتحدة الأمريكية. يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة يؤدي ذلك إلى زيادة تحويل الصلاحيات والذي يؤدي إلى نتائج مباشرة أهمها:

- 1 زيادة تدريب الموظفين في مجالات مختصة لتنمية القدرة على حل المشكلات.
- 2 زيادة الفرق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المتحققة لغرض زيادة فعالية وكفاءة المنظمة.

¹ - الأستاذ خالد الغازي، نفس المرجع السابق، ص 07.

3 زيادة الاهتمام بتجربة المنظمة إلى تقسيمات وتوجه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون إليه.

4 يتزايد الاهتمام بالتجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص والتحويل.

5 يؤدي تجزئة المصالح إلى صراع بين الأعضاء لذلك فالقرارات في المنظمة تعتمد على الاستراتيجية الداخلية.

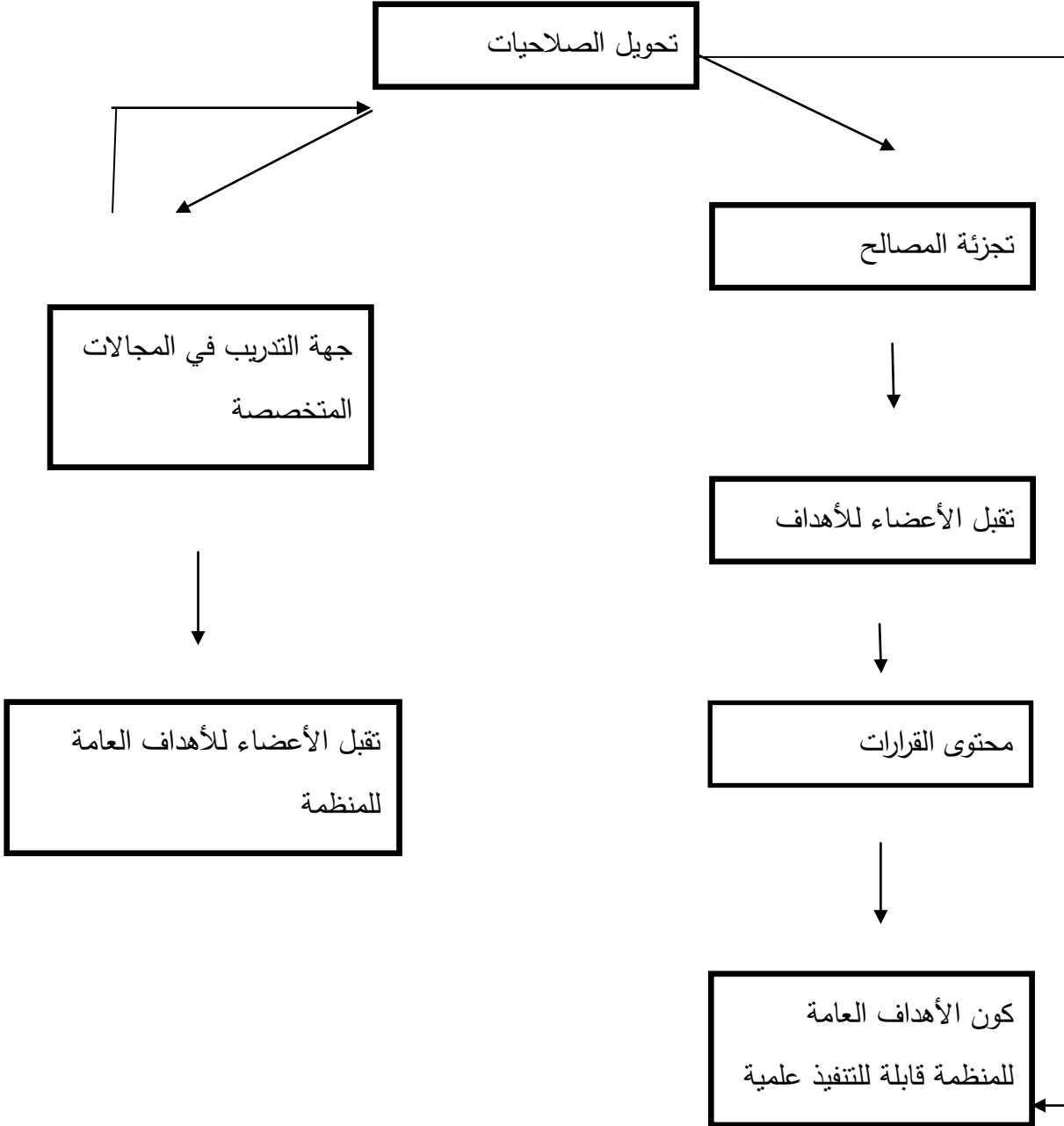
يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وإنجازاتها الحقيقية إلى تحويل الصلاحيات من طرف الإدارة العليا غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة وهكذا تتكرر العملية¹.

والشكل التالي: يوضح أكثر نموذج سليزنك للبيروقراطية²

¹- نور الدين بشير تاويرت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ حل مشكلات التنظيمية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن 2009 الطبعة الأولى، ص، 24.

²- نور الدين بشير تاويرت، نفس المرجع السابق، ص 25.

ج. نموذج سليزنك للبيروقراطية:



د. نموذج روبرت ميشيلز:

ركز روبرت ميشيلز توجهه حول العمليات السياسية داخل التنظيمات الكبرى محاولاً بذلك إعادة بناء منهج كارل ماكس من جديد لكن بأكثر شمولية ذلك أنا النظر المكتملة للأشياء تنتج عن فعل قوى متعددة للطبيعة متباينة فلا شك أنها النمو الاقتصادي عمل رئيسي في التغيير الاجتماعي ولكن ما أغفله ماركس هو أن هناك قوى أخرى تجعل تحقيق الديمقراطية والاشتراكية على النحو الذي طوره مركز أمرا بالغ الصعوبة.¹

لقد أوضح ميشيلز أنا الديمقراطية الحقيقية مطلب صعب التحقق في التنظيمات كبيرة الحجم ويزداد الأمر صعوبة في حاله ما إذا كانت هذه الديمقراطية تعني مشاركة كامل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق بإصدار القرارات وعليه فأن المشاركة الكلية لجميع الأعضاء تظل مستحيلة لأن كثيراً منهم ينتمون إلى طبقات الموظفين والصغار الموظفين فضلاً على أن كثير من مشكلات التنظيم تنطوي على كثير من التعقيد الذي يفرض وجود مسرفة متخصصة ويقابل ذلك تحكم قادة التنظيم في قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطه مما يدعم أوضاعهم ويزيدها رسوخاً واستقراراً وما يلبث هؤلاء القادة أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم لمعرفة متخصصة ومهارات سياسية يتعدى عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم.

وعليه إنتهى ميشيلز على تأكد فكرة قانون الحديدي للأوليغاركية ذلك لأن كافة التنظيمات الكبرى الحديثة سواء كانت نقابات أو أحزاب سياسية فأنها تكشف عن اتجاه أو ليغاريك واضح وهو الذي يحدث التغيير في البناء التنظيمي والذي يظهر استقرار ملحوظ ونتيجة ذلك يمكن القول أن كل تنظيم تواجه فيها أقلية تشغل أوضاع الرئاسة في مقابل غالبية تخضع لحكم في هذه الأقلية.

¹ - حسان الجبالي، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص.ص33،34.

أن قانون الحديدي لحكم الأقلية قد ساعد على فهم وتفسير تركيز السلطة الرسمية داخل التنظيمات حيث يرى علماء الاجتماع أن هناك عدد من عمليات المراقبة على القيادة حيث تتنافس الجماعات في أغلب الأحيان على القوة داخل نطاق هذه التنظيمات الرسمي.¹

5. مقارنة بين نظريات كلاسيكية وحديثة:

أ. النظرية كلاسيكية:

المدرسة الكلاسيكية هي فكر إداري مبني على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص و تقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح ".
بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية وكذلك زيادة كفاءة أداء الموظفين للأعمال الموكلة لهم وركزت هذه المدرسة على كيفية تصميم المصنع، كيفية تصميم الوظيفة للفرد، كيفية تصميم طرق العمل والأداء، وأخيراً على مبادئ الإدارة للعمل، كانت الظاهرة الإدارية في عرف هؤلاء العلماء أنها أداء لتنسيق الجهود وأن وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والمراقبة .

وكان شغلهم الشاغل هو البحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل، الطريقة المثلى لإدارة العمل، الطريقة المثلى للتنظيم وكانت تسيطر عليهم فكرة أن هناك طريقة واحدة لإدارة العمل وأن هذه الطريقة المثلى تعطي نتائج إيجابية في جميع المواقف الإدارية.²

¹- ريشتردت وشكافير و روبرت ب لام، علم اجتماع مقدمة موجزة، ترجمة جمال محمد أبو شب، 135.
²<https://www.business4lions.com> تم الاطلاع عليه يوم 2024/02/01 على الساعة 11.15.

ب. النظريات الحديثة:

تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة في الجهود العملية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة، وبين مدرسة العلاقات لإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الاجتماعية. وتعتبر نظرية النظم العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات، إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظر الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظاما مفتوحا، يتكون من عدة أنظمة فرعية، تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر، وكذلك من واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر.

و لقد أدى التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية، إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت في مجملها مدارس علمية جديدة، بحيث تشترك هذه الأخيرة في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس الكلاسيكية، كما تشتمل على الحتمية العالمية والتركيز على التمييز وعلى الجودة والإنتاجية وسوف نقتصر على ذكر البعض منها¹.

6. . إيجابيات وسلبيات التنظيم البيروقراطي

يعتبر التنظيم البيروقراطي الأكثر اعتمادا عليه في العالم لتسيير شؤون الدولة ورغم ذلك هناك من ينتقد هذا التنظيم ويرون فيه العديد من المشاكل والسلبيات كما أنه هناك من يؤيدون التنظيم البيروقراطي ويرون فيه الوسيلة العقلانية والفعالة لتسيير الأجهزة الحكومية نتطرق فيما يلي بلنجاز الإيجابيات التنظيم البيروقراطي.

¹ بدرابي شهيناز، مدخل إلى إدارة الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2020.2021، ص 56 .

أ. إيجابيات التنظيم البيروقراطي:

يرى المؤيدون للتنظيم البيروقراطي أن وجود التدرج في السلطات يسمح بوجود أدوار ومهام محددة لأفراد الموظفين في كل درجة من السلطة أو القيادة وهو ما يسمح برفد أداء الموظفين في درجات السفلى للهرم التنظيمي إضافة إلى هذا بواسطة القواعد والإجراءات الصارمة التي يجب احترامها يكون هناك احتمال كبير بأن تنفذ المهام بطريقة منهجية وفي الوقت المناسب كما أن إتباع القواعد والإجراءات في اتخاذ القرارات يضمن اختيار القرار المناسب.

يرى كذلك المؤيدون للبيروقراطية أنه من خلال اللوائح والإجراءات الواجب إتباعها للحصول على النتائج تكون مخاطر ظواهر الصاحبات وتفضيل شخص على شخص آخر ضئيلة حيث أن في كل عملية إدارية هناك خطوات يجب إتباعها وكذلك كل خطوة متطلبات يجب تقديمها فتخطي خطوة من هذه الخطوات أو هذه المتطلبات يوقف العملية الإدارية وبهذا فإن البيروقراطي تعمل على معاملة الأفراد معاملة متساوية وتخضع الأفراد لنفس الإجراءات والقواعد.

ومن الإيجابيات كذلك التي يراها المؤيدون لتنظيم البيروقراطي هو دورها الفعال في صنع السياسات العاملة فبالرغم أن الموظفين الإداريين ليس من مهامهم صنع السياسات العامة إلى أنهم يشاركون فيها من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة لذلك البيروقراطية مسؤولة عن صياغة عدد سياسات بديلة مع تحديد مزايا وعيوب كل منها لتقوم السلطة المكلفة بصنع سياسات العامة باختيار البديل المناسب كما أن اعتماد القواعد والإجراءات الرسمية في عملية التوظيف والترقية كالاختبارات والمؤهلات التقنية للمرشح للوظيفة يضمن توظيف أفراد بكفاءة ومؤهلات عالية تسمح لهم بأداء الفعال

لمهامهم من جهة ومن جهة أخرى يضمن ذلك تحقيق مبدأ المس اواة في... من الإجابات كذلك للبيروقراطي نذكر¹:

- تدعو المنظمة البيروقراطية إلى الشرعية والعقلانية الموضوعية وذلك لمنع التأثيرات والولايات الشخصية.
- المركزية في اتخاذ القرار من أجل القضاء على السحابات والاجتهادات شخصية وتحقيق التوازن.
- التنظيم البيروقراطي يستوفى شرط تجزئه التنظيم العام إلى مجموعة من الوحدات الفرعية المتخصصة للغاية.
- وحده الأوامر والتدفق العمودي للأوامر والمعلومات من خلال السيطرة والرقابة على العمل.
- القدرة البيروقراطية على أداء الأنشطة المعيارية بكفاءة عالية على وقع الأنشطة المتشابهة بأقسام وظيفية ينتج عنها الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتقليل من ازدواجية الأفراد الموظفين والمعدات .وضوح المسؤولية التي تقع على كل فرد داخل المنظمة.²

ب. سلبيات التنظيم البيروقراطي

• لا يوجد تركيز على خلق كفاءات إضافية

ضمن الهياكل الهرمية للبيروقراطية، يتم ترقية الموظفين باستمرار حتى يصلوا إلى موقع يكونون فيه غير أكفاء في البداية، هذا هو الموقف الذي سيبقى فيه الناس حتى يقرروا التقاعد لأنه لا يوجد تركيز على إنشاء كفاءات جديدة أو إضافية داخل الهيكل

¹- حفصي عميروش، العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الإلكترونية، دراسة نظرية، المجلة الجزائرية للدراسة السياسية، المجلد الخامس، العدد الأول، ص. 5.

²- حفصي عميروش، نفس المرجع السابق، ص. 6.

البيروقراطي، هذا يعني أن البيروقراطية تستمر في العمل فقط لأن هناك موظفين أكفاء يحاولون الوصول إلى مناصب تتمتع بسلطة أكبر .

• تعزيز الهيكل الذي لا يخلق إنتاجية حقيقية

تخلق البيروقراطية العديد من القواعد والقو انين التي يجب إتباعها لصالح الجميع. تكمن المشكلة في أنه يمكن إضافة قواعد وقو انين إضافية في أي وقت تقريباً، مما يعقد أعباء العمل التي يجب على الأشخاص تحملها، قد يشمل ذلك نماذج إضافية لمثلها، أو لوائح جديدة للإيداع، أو تقييمات جديدة يجب إجراؤها، أنها عملية تعزز الإنتاجية الآمنة، ولكنها تحد من الإمكانيات الإنتاجية الحقيقية للأفراد والإدارات¹.

❖ النفقات تملئ الإجراءات

دورة الميزانية للهيكل البيروقراطي هو حدث سنوي، المال متاح للدورة الحالية فقط إذا لم يتم استخدامه، فلن يتم احتساب النفقات في دورة الميزانية التالية، يؤدي هذا إلى إنشاء سياسة ينفق فيها الأفراد والأقسام الأموال حتى يتمكنوا من الحصول عليها في الميزانية التالية، أنه حافز لإهدار المال عن طريق أنفاقه على أشياء لا داعي لها حتى يمكن ضمان زيادة الميزانية.

❖ السعي للمناصب فقط

قد يسعى الموظفون للحصول على ترقية قائمة على الجدارة بناءً على كفاءاتهم، لكن لا يوجد ضمان بأن التقدم سيحدث على الفور، مع وجود أنظمة قائمة على الحصص، قد لا تنخفض الإنتاجية، لكنها لن تزيد أيضاً، يجب أن تكون هناك حوافز مضمنة في البيروقراطية لمكافأة العامل الذي يمكنه إكمال مهمة في ساعتين بنفس الجودة التي يستغرقها شخص ما لإكمال المهمة في الساعات الثم اني المتوقعة، إذا لم يكن هناك

¹دينا محمود ، 2024/02/09 ، <https://www.almrsl.com>.14.40

حافز، فلديك عامل يعبت بإبهامه لمدة 6 ساعات ولا يمكن للإدارة القيام بأي شيء حيال ذلك.

❖ هناك قدر أقل من الحرية للعمل داخل البيروقراطية

نظرًا لأن القواعد والقوانين تحكم تصرفات العامل داخل البيروقراطية، تقل حرية التصرف أو اتخاذ قرارات مستقلة، الإجراءات تملئها القواعد أو القوانين التي تريدها، إذا خرج العامل عن هذه القواعد أو القوانين دون إذن، حتى لو كان هذا هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله، فقد يجد نفسه يواجه عواقب، مثل إنهاء العمل أو حتى السجن¹.

❖ احتمال عدم الكفاءة مرتفع مثل إمكانية الكفاءة

العديد من تنظيم البيروقراطيات لديها هياكل حيث يحصل الموظفون على رواتب ثابتة، يتم منحهم مزايا ثابتة ويتطلب من العديد من الموظفين إكمال المهام المتكررة أو الإشراف على أولئك الذين يكملون المهام المتكررة، وقد تخلق المؤهلات والمزايا منافسة عامة أقل على المناصب المفتوحة، ولكن بمجرد شغل هذه الوظائف، يمكن أن تشعر بأن العامل طريق مسدود.

❖ من الصعب الحفاظ على معنويات عالية داخل البيروقراطية

قد يكون من الصعب الحفاظ على الأنماط المتكررة إذا لم تكن هناك رؤية أو هدف للأفعال، تشجع البيروقراطية الثناء بسبب الطريقة التي يتم بها إنجاز المهمة بدلاً من جودة الإنجاز، هذا يخلق معنويات منخفضة لأن أهداف الفرد تصبح أولوية أعلى من أهداف الهيكل البيروقراطي.

¹ نفس الموقع. <https://www.almrsl.com>

7. البيروقراطية في الجزائر:

لقد عرفت الدولة الجزائرية التنظيم البيروقراطي منذ أمد طويل، إلا أنها لم تتبلور بصفة واضحة إلا بعد حصولها على الاستقلال نظرا للمشاكل التي كانت تتخبط فيها، حيث عمدت إلى إنتهاج هذا الخيار الذي لم يكن هناك مفر منه خاصة في ظل الفوضى، والاضطراب الذي كانت تعانى منهما، وعلى الرغم من المحاسن التي نتجت عن هذا التنبني الجديد إلا أنها، ومن جهة أخرى أفرزت وضعاً خطيراً حيث شلت حركة الإدارة الجزائرية بالكامل، وأضحت وبالا كبيراً سواء على الجماهير الداخلية، أو الخارجية كغيرها من دول العالم الثالث، ورغم الجهود المبذولة من قبل السلطات للتخفيف من حدة الضغط، و محاولة التقليل من مساوئ البيروقراطية، إلا أنها مازالت مستفحلة بدرجة كبيرة، وهذا ما حاولنا التركيز عليه في هذا الفصل بعد تتبع تطورها عبر عصور، ومراحل مختلفة كانت السبب فيما وصلت إليه الإدارة الجزائرية من عجز، لنلخص أخيراً إلى تتبع المسار الذي انتهجته الحكومة الجزائرية لتتلاقى سلبياتها¹.

أ. تطور التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية:

-مرحلة العهد التركي : عرفت الجزائر في هذه المرحلة تنظيمًا إداريًا قائمًا على أساس النمط العسكري حيث كانت السلطة التشريعية من اختصاص الديوان الذي يضم القادة العسكريين، وكبار الدولة في حين كانت السلطة التنفيذية بيد الداوي المنتخب من قبل الديوان، أما مجلس الوزراء فيتكون من خوجة الخيل للحرب وكيل الخراج للبحر، الخزناجي للمالية، الآغا قائد الجند العام، القويّد أن رابيس أميرال الأسطول، والباشا كاتب وزير الداخلية " كما قسمت البلاد إلى ثلاث عمالات وهي : قسنطينة شرقاً، وهران غرباً، وكان يرأس كل عمالة باي، كما قسمت كل منطقة إلى أوطان يرأسها قائد يساعده شيوخ القبائل، في حين وضعت مدينة الجزائر، وضواحيها تحت إشراف مباشر للأغا قائد الجند

¹ نفس الموقع. <https://www.almrsl.com>

العام . ما يمكن قوله عموماً عن هذا التنظيم أنه قد اتسم بالضعف من حيث التسيير، والتنظيم، والمراقبة في المرحلة الأخيرة من التواجد التركي خاصة ما تعلق بالإدارة المالية، وما عرفته من عجز في صرف النفقات التي خصص الجزء الأكبر منها لخدمة السلطة ما أفقدها مصداقيتها، من حيث التوازن في التوزيع، وانعزالها عن الشعب الذي أضحي الممول الأساسي لتغطية العجز المالي . من جهة أخرى فقد عملت السلطة على إبقاء هيمنة بعض الأصول الثقافية التي اتسمت بـإنتشار الخرافات، والوساطة لقضاء الحاجات، وغيرها من الأمراض الاجتماعية، كما أدى إلى جعل هذه الممارسات أساساً لوجود الأفراد، والمؤسسات، والعلاقات التي تقام داخل المجتمع ككل، وهذا ما يبرز أن بذور الفساد البيروقراطي، والموقف السلبي من الإدارة بصفة عامة تمتد أصوله إلى العهد التركي¹.

- مرحلة الاستعمار الاستيطاني (1830 - 1962) : لقد أسست فرنسا مباشرة بعد

دخولها إلى الجزائر إدارة كولونiale، حيث ألغت كل ما يربطها بمعالم الحضارة الإسلامية، والإدارة العثمانية قصد تحطيم البنية الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، عن طريق القهر، والإكراه في نزع الملكية، وفرنسة العقول، والألسنة، أي ممارسة القمع، وتسليط السيف على رقاب الجزائريين بتنظيم عسكري لإسكات صوت الشعب بواسطة الإبادة الجماعية، والقمع الإداري لقد نصبت فرنسا الحاكم العام، أو المفوض العام لإدارة الشؤون العامة في الجزائر، وأعطت له صلاحيات كبيرة بمراسيم متعددة، وكان كل شيء تابع للنظام المركزي الفرنسي، وكذا لرغبات المستعمرين والمستوطنين الأوروبيين لقد طبقت القوانين الفرنسية على الجزائر في مجال الضرائب، وفي مجال التجنيد الإجباري. كما استعانت في مكاتب الشؤون العربية بـمترجمين، ومستشارين قصد التحكم في شؤون الحياة العامة، وقد سعت لتكوين طبقة موالية لها من الأهالي في ربوع الوطن، وقد استغلتهم

¹ أحمد توفيق المدني، هذه هي الجزائر، مكتبة النهضة المصرية مصر، القاهرة 1956، ص 70.

فرنسا أبشع استغلال في كل المراحل ليخدموا سياستها، وقد أدمجت بعض العائلات في نظامها الاستعماري لمعاونتها، أما بقية الجزائريين فكانوا يصطدمون بالحاجز العنصري، ولا يستطيعون الالتحاق بالجهاز الإداري الاستعماري، إلا بصعوبة قد تدفع البعض إلى استعمال طرق لا شرعية للحصول على وظيفة، وفي السنوات الأخيرة، حاولت الإدارة الاستعمارية أن تغير من سياستها، وذلك بفتح مناصب إدارية أمام الجزائريين حتى يضمنوا بقاءهم، كما فتحو فرصة لتكوين إدارة أمام جيل في مدارسها قصد تهيئتهم لاحقا لعرقلة كل تغيير، أو على الأقل ليقفوا مرتبطين بإدارتها جيلا بعد جيل، وهكذا فقد دربت فرنسا دفعات من الجزائريين على العمل الإداري، والذين يعرفون بدفعة " لاكوست"، أو القوة الثالثة .

كما عملت الإدارة الاستعمارية على أنهاء المواطنين بالضرائب، واستغلال قواهم أبشع استغلال دون أن يكون هناك اهتمام يذكر بالإدارة، وتسيير شؤونهم الإدارية اليومية، كما عملت الإدارة الاستعمارية التي اتخذت موقفا عنصريا باتجاه الجزائريين على خلق العديد من التعقيدات، والعراقيل أمام الجزائريين بصفة متعمدة، وبرز هذا جليا في إدارة القضاء، وإدارة الخدمة العسكرية التي كانت تعفي بعض الأفراد من عائلات الوجهاء، والبعض الآخر مبالغ مالية، وبهذا أبعد الجزائريون بصفة كلية عن إدارة شؤونهم باستثناء بعض العناصر المنسجمة مع مصالح الاستعمار التي حازت على بعض المناصب، والوظائف العامة وهي الفئة الوحيدة التي أتاحت لها فرصة التعليم¹.

- **مرحلة الاستقلال** : رغم عملية الانتقال من مجتمع مستعمر إلى مجتمع

مستقل إلا أن ذلك لم يصاحبه تغيير نوعي في البنية التنظيمية لهيكل الدولة، وذلك لاحتفاظ الدولة بالهيكل الإدارية التي أقامها الاستعمار، والتي كانت خاضعة للبرجوازية البيروقراطية التابعة قيما لثقافة الاستعمار، والتي أحكمت سيطرتها على قنوات

¹ خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة، والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية، بدون دار نشر، 1970، ط1، ص. 130.

المعلومات، واحتكرت عملية اتخاذ القرارات بفعل ممارسة للسلطة، وهذا ما أشار إليه ميثاق الجزائر 1964 حينما نص على: « هذه البيروقراطية الإدارية، والاقتصادية قد لعبت دورا اقتصاديا في إطار الهياكل الإدارية الاستعمارية، فأنها قد تظهر أخطر بكثير من أية قوة اجتماعية أخرى حالية في البلاد بالنسبة للتطور الاشتراكي، والديمقراطي للثورة؛ أما على مستوى الحياة الاجتماعية اليومية، فقد عرف المجتمع ظاهرة المثقف الليبرالي، والمصلح الماركسي اللذين اعتبرا الثقافة المحلية نسقا عاجزا عن حل مشاكل التنمية، والخروج من دائرة التخلف، وهو ما زاد من إقصاء النسق القيمي، والاجتماعي، ومكن الإيديولوجية الاشتراكية من الظهور كبديل تنموي أخذ في تأصيل جذوره في مختلف مؤسسات المجتمع، وتجلى هذا أكثر على الصعيد الاقتصادي، حيث شكل هذا التحول أساسا لإقامة روابط اقتصادية جديدة من خلال إزالة الاقتصاد المتعدد النماذج، وتوطيد الملكية العامة في بنية المجتمع، وإقصاء النموذج التقليدي الذي اختلط في تكوينه المستعمر حيث رأت السلطة في الاشتراكية أنذاك إدارة، واقتصاد اختيارا أساسيا لتلبية حاجيات وطموح المجتمع في التقدم، وهذا يجعل أهداف المجتمع الغاية النهائية، وتجسد هذا الطموح في محاولة إشراك كل الشرائح الاجتماعية في العمل، والتسيير من خلال قطاع عمومي ذي أهداف اجتماعية، حيث أصبحت الشركات، والدواوين الوطنية أداة لرقابة الدولة على قطاعات، ومؤسسات المجتمع، وممكن تدريجيا الفئة القائمة على تسيير مؤسسات المجتمع بصفة عامة أن تكون حليفا حقيقيا للسلطة، وهو ما أعطى وظيفة التسيير صفة الامتياز بفعل الموالاة للمسؤول الوصي في الجهاز التنفيذي للدولة مبتعدة في نفس الوقت - هذه الوظيفة - عن معايير الكفاءة، والفعالية في الأداء.

خلاصة الفصل

البيروقراطية تمثل نظاماً إدارياً يستند إلى تنظيم السلطة واتخاذ القرارات وفقاً لقواعد وإجراءات صارمة. تتميز البيروقراطية بتنظيم هرمي وتخصيص وظيفي واضح، بالإضافة إلى الاعتماد على القواعد والإجراءات المحددة. تظهر البيروقراطية في مختلف المؤسسات والمنظمات، وتؤثر على كيفية تنفيذ الأنشطة واتخاذ القرارات.

تُعد البيروقراطية مزيجاً من الجوانب الإيجابية والسلبية. فمن الإيجابيات الاستقرار والتنظيم الذي يوفره النظام البيروقراطي، إلى جانب الكفاءة والشفافية. ومع ذلك، تتضمن السلبيات التكيف الصعب مع التغييرات السريعة والبطء في اتخاذ القرارات.

بالتالي، يجب على المؤسسات والمنظمات السعي إلى تحقيق توازن بين الفعالية الإدارية والمرونة في التكيف مع التحديات الجديدة، وذلك من خلال تطوير أنظمة إدارية قادرة على التكيف مع التغيير وتعزيز الابتكار والإبداع في عملياتها.

الفصل الثالث:

مدخل مفاهيمي

بيئة العمل

تمهيد

1. مكونات بيئة العمل.
2. النظريات التي إهتمت ببيئة العمل.
3. عوامل المؤثرة على بيئة العمل.
4. أهمية بيئة العمل.
5. أبعاد بيئة العمل

خلاصة

تمهيد:

تقوم المنظمة المعاصر اليوم في ظل ظروف اقتصادية وسياسية وتكنولوجية واجتماعية من اجل تلبية حاجات ورغبات مجتمعاتها، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة من اجل تحقيق أهداف تتبع من المجتمع وتنسم بخصائصه وتعود في النهاية إليه، فبيئة العمل ما هي إلا مجموعة من العوامل المتداخلة والمتشابكة والمتغيرات المتلاحقة التي تؤثر على مشروع الأعمال وتتأثر به بدرجات متفاوتة، فالبيئة هي سلسلة من الأنظمة التي يستقل كل منها في حد ذاته من الناحية النظرية إلا أنها تتشابك من الناحية العلمية، فرغم وجود علوم متخصصة في الاقتصاد والسياسة والتكنولوجيا وقانون والإجماع إلا أن النظم المتعلقة بهذه المجالات المتعددة والمختلفة تتفاعل مع بعضها وتؤثر في بعضها البعض من أجل استقرار المجتمع وازدهاره.

1. مكونات بيئة العمل:

أ. مكونات بيئة العمل المادية:

تتأثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة بمجموعة من العوامل والصفات الخاصة التي تميزها في بيئة العمل كالحرارة والرطوبة والتهوية والضوضاء وغيرها.

إيجاد درجة كبيرة من الثقة الظروف المحيطة بالعمل يمكن أن تعمل على تغيير طبيعة العمل و المتبادلة بين الموظفين والإدارة.

الإضاءة: أنا لإضاءة غير المناسبة ترفع معدلات الحوادث، وبهذا الصدد أوضح أن معدل الحوادث يزيد بمقدار 52 % في ظروف الإضاءة الصناعية غير الكافية عنه في الضوء الطبيعي للنهار ويلاحظ أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإضاءة والحوادث تتفق في نتائجها بشكل ملحوظ، كما تتماشى مع المنظمة فالإضاءة الكافية والمناسبة ضرورية لإدراك الأخطار التي تحيط بالفرد ومن ثم يمكنه تحاشيها فيقل تعرضه للحوادث.¹

ومن فوائد الإضاءة المناسبة في العمل:

- زيادة إنتاجية الموظف في العمل.
- الدقة والإتقان في إنجاز العمل.
- التخفيف من الإجهاد للعاملين.

أن توفر نظام الإضاءة الجيدة داخل بيئة العمل يقتضي أن تكون موزعة بطريقة مناسبة لمعمل حتى يستطيع العامل إنجاز عملوا بسهولة وكفاية، فالإضاءة تعتبر من

¹حبية خن، رفية حدادة، بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017.2018، ص90.

العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن الإضاءة الجيدة في المصانع تسهل أعمال والصيانة كما تقلل من معدل حوادث العمل، وضمان سلامة وصحة العامل وشدة تمسكه والتزامه بعمله داخل المنظمة.

الضوضاء: قد يترتب على الضوضاء آثار ضارة بالنسبة للأفراد فتسبب لإيجاد

العصبي، كما قد تؤدي إلى ضعف حاسة السمع وأحيانا إلى فقدانها بالتدرج، وتسبب الضوضاء انخفاض إنتاجية الموظفين في المصانع وارتفاع معدل دوران العمل، كما قد ينتج عنها زيادة الأخطاء في السمع المصنوعة وزيادة حوادث المرور.

درجة الحرارة: ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة،

وسواء كان العمل عقليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل فيه، كما زادت الحرارة أو إنخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل سواء ارتفاعا أو انخفاض النسب ضيقا لدى العامل كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفسيولوجية لمعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويقلل كفاءته في العمل.

الرطوبة: الرطوبة عامل آخر من عوامل جوا العمل، وهي تشير إلى كمية الماء

المتداخلة في الهواء، والتي تعدد درجات الجفاف في الهواء ويقدر ما تؤثر الرطوبة في الهواء، فأنها تؤثر في حرارة الجو أيضا وهي بالتالي تؤثر على العامل.

النظافة: تعتبر النظافة من العوامل المهمة حيث تبعث على الراحة ومن ثم

إجادة ذلك العمل ويجب أن تكون النظافة شاملة لجميع موجودات المكتب الظاهرة والخفية من إدراج وأرضيات ولاسيما تلك التي قد تكثر فيها الأتربة وبعض ملوثات البيئة، وليس هناك شك أن النظافة أحد مقومات الصحة للعاملين في المكاتب وفي غيرها من أماكن العمل أو الأماكن الأخرى، فالنظافة في بيئة العمل أمر ضروري لا بد منه لمنع تراكم الأوساخ والأتربة ومن أجل ضمان السلامة والأمان في مكان العمل، ذلك أنيا تؤثر على

معنويات الموظفين أثناء تأديتهم وضمن ولائهم والتزامهم في العمل، وزيادة مستوى الرضا والانضباط في العمل¹.

التهوية: تعتبر التهوية عامل مهم حتى في درجات الحرارة العليا حيث مع وجود هواء نقي يبقى الإنتاج عاليا مع توفير نوع من الراحة النفسية والجسمية لمعامل، ولكن عندما يكون الهواء ساكن والتهوية قيمه فتكون نتائج سلبية على العامل وحتى بيئة عمله.

ساعات العمل: لاشك أن عدد ساعات العمل اليومي أو الأسبوعي لو صلة وثيقة بموضوع التعب لذلك كان من أهم ما وصل إليه، علماء علم النفس الصناعي أن الاعتقاد بأن زيادة ساعات العمل تؤدي إلى زيادة الإنتاج هو اعتقاد خاطئ، بل أن الإنتاج في بعض الأحيان قد يزداد إذا أنقصت ساعات العمل وذلك لأن الإنتاج مرهون بعدم شعور العامل بالتعب أكثر منه رهنا بمقدار ساعات العمل.

2. النظريات المفسرة لبيئة العمل:

تناولت العديد من النظريات بيئة العمل بمختلف جوانبها وعلى وجه الخصوص من الجانب الإداري، وكان هدف كل هذه النظريات متقاربا إلى حد كبير وهو إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تحدث يجاد أنجح السبل سواء في طبيعة قيادة المنظمة في بيئة العمل داخل المنظمات وخارجها أو ظروف العمل داخلها ووسائله أو في القوى انين التي تنظم العمل أو في طبيعة مكان العمل، وغيرها، ويمكن استعراض هذه النظريات كالاتي²:

أ. هنري فايول والتنظيم الإداري:

وقد تعلم من خلل خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل

¹ حبية خن، رفية حدادة، مرجع سابق، ص 91.

² الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، دون عدد، دون مجلد، دون سنة نشر، ص 39.

المستويات وحدد فايول Fayoll أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساسا مهما لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج واتقانه.
- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الخلل بهذا التوازن.
- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسئول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.
- أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.
- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- إتباع درجة مناسبة من المركزية وللمركزية.
- التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل المستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.
- ضرورة الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- تشجيع روح الفريق.

وقد ركز فايول في هذا الاتجاه على وظائف الإدارة، وقد أشار فايول إلى أن وظائف الإدارة الخمسة هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة، وقد اهتم فايول بالإطار العام لعملية الإدارة دون التدخل في جزئياته، حيث اهتم بالإدارة على

المستوى الأعلى كما أنه يرى ضرورة وجود أخصائيين فنيين، ولجان فنية تعاون المدير العام في المسؤوليات الملقاة على عاتقه، على أن تكون هذه اللجان استشارية وليس لها سلطات معينة، حيث يعملون وفقاً للتعليمات التي تصدر من القائد الأعلى المدير.

ومن خلل المبادئ التي قدمها فايول فإن الحاجة إلى الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل واضح خصوصاً في مبدأ تقسيم العمل حتى تكون هناك علاقات تعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك إتقانه بالإضافة إلى مبدأ دفع عادلة للموظفين وكذلك خلق جو من التعاون وتشجيع روح الفريق وتحفيز على المبادرات الفردية والإبداع داخل بيئة العمل.

ب. فريديريك تايلور والإدارة العلمية :

لقد كان فريديريك تايلور وهو مهندس أمريكي من ضمن من قدموا مساهمات عظيمة في سبيل تطوير الإدارة، حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني وقد ضمن أهم آرائه في الإدارة كتابه الذي نشره في سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية ومن أهم هذه المبادئ¹:

إيجاد طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه كل فرد العفوية التي كانت متبعة في السابق.

- اختبار وتدريب وتطوير القوى العاملة على أسس علمية.

- خلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعامل لضمان تنفيذ العمل وفق للطرق العلمية الموضوعية.

- تقسيم الواجبات ما بين الإدارة والموظفين بأنصبة متساوية وذلك بدال من إلغاء كل الأعداء على الموظفين كما كان متبعاً في السابق.

¹ الطيب داودي، مرجع سابق، ص 38.

ومن خلل هذه المبادئ نستخلص أن بيئة العمل الداخلية والاهتمام بها تجلى في تقسيم العمل والواجبات بتساو وأنصاف ما بين الإدارة والموظفين، وبإن طبيعة العمل لكل فرد، وخلق روح الفريق بالتعاون مع الإدارة والموظفين، وهو ما يحفز الموظفين داخل بيئة العمل.

ج. التون مايو:

يعد التون مايو من رواد نظرية العلاقات لإنسانية التي اعتبرت أن المنظمة تنظم اجتماعي، و أكدت أن الكفاية وزيادة الإنتاج لا تنسب إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما ترجع إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وأن العوامل المدخرة لزيادة الإنتاجية نفسية اجتماعية أكثر منها مادية ويدور محور هذه النظرية حول دراسة تفاعل الأفراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل أعضاء الجماعة داخل المنظمة.

ومن أهم الخصائص التي إنتهت بها هذه النظرية ما يلي:

- أن لكل فرد حاجات متعددة وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دوراً هاماً في سلوك الفرد.

- يجب على الإدارة عدم إصدار القرارات التي تثير تعارضاً بين حاجات التنظيم ومتطلبات العامل حتى لا يحدث انفصال بين الموظفين كقوى عاملة وبين المنظمة كبناء.¹

وما يمكن قوله هو أن هذه التجارب كشفت في مجموعة من الظواهر العامة أهمها:

¹ خالد جويس الشراري، المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 43.

- هناك وثيقة الصلة بين العلاقات العمل وزيادة الإنتاج.

د. أوليفر شيلدون:

قدم في عام 1923 كتاب بعنوان "فلسفة الإدارة" وقال فيه أن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد لإنسانية الإنتاج، واعتبر الصناعة مجموعة والتوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات الفنية.

واقترح شيلدون Shildon، إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع الموظفين:

لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.

لا بد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة.

لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية

لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.

لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات لإنسانية بين الإدارة والموظفين.

ومن خلل هذه القواعد تتضح وجهة شيلدون Shildon بالاهتمام بالعامل كفرد وكانس ان

لديه رغبات تتحقق من خلل توفير البيئة الجيدة للعمل والتكوين والتأمين والأجر وكذلك

العلاقات الطيبة بينه وبين الموظفين والإدارة.

هـ. ماري باركر فوليت:

أن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تحققة في

المجالات الأخرى "فماري رأّت أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل

معها ومن أفكارها أن دعت إلى:¹

¹ خالد جويس الشراري، مرجع سابق، ص 43

- ❖ حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.
- ❖ إطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير.
- ❖ تبني نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.
- ❖ القيادة لا بد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه.

و. نظرية X و Y لدوجلاس ماجيريجو:

قدم ماجريجور هاتي النظريتين، في ستينات القرن الماضي، حيث أنتقد من خلل النظرية الأولى أفكار الكلاسيكية خاصة في نظرتها للعنصر البشري وطريقة التعامل معه، أما نظريته الثانية Y فقد احدث عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني من العنصر البشري و التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل وقد ركز على أهمية فهم العلاقة بين الدافعة و فلسفة الطبيعية البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات على الموظفين معهم، و اختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها.

أ. أسس نظرية X تبني هذه النظرية على الافتراضات التالية:¹

- لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.
- يكره الإنسان المسؤولية ولذا يحتاج للتوجيه من رئيسه.
- الإنسان العادي خامل و غير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجر.

من هذا يتضح أن الأسلوب الذي فرضه نظرية X يعتمد مبدأ عدم الثقة بالموظفين، فهي تفرض عدم حب الموظفين للعمل ونقص الطموح لديهم وعدم الرغبة في

¹ بلقاسم سلطانية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 82.

تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط و عليه القائد لا بد أن يتصف بالقوة والاعتماد على الأسلوب التوجيهي الصارم، وبالتالي تعرض القيادة المتسلطة، التي تركز على الإنتاج وتهتم بتصميم العمل.

ب. نظرية Y :

وتبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يحب الإنسان بطبيعته العمل طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك .
- يسعى الإنسان تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض إرادته للعمل.
- يتعلم الإنسان ان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى اليها، الإنسان ان طموح بطبيعته، الإنسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك اذا أعطي الفرصة فأن يكون قادرا على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.
- ومن خلل نظرية ماجريجور فأن إهتماماته بيئة العمل شمل التأكيد على أهمية النمو والتوجيه الذاتي للعاملين والتسلط من خلل العناصر الإدارية وهي الرقابة والقيادة وكذلك التحفيز المادي والمعنوي.¹

3. العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية:

تتأثر ببيئة العمل الداخلية بعدة عوامل تأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:²

¹ بلقاسم سلاطينة وآخرون، مرجع سابق، ص 82

² أنثر جدو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8، العدد 26، 2012، صص 99.100.

- **المواد الخام:** تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق، الآلات، المعدات، التقنيات، الأثاث المكتبي، التجهيزات المكتبية، وغيرها وكل ما تحتاجه بيئة العمل المادية
- **الموارد البشرية:** فهذه الموارد وما تتضمنه من إداريين وفنيين وعمال وذوي الخبرات والمهارات وإمكانيات وقدرات، لذلك تهتم المؤسسة بالقيام بمهام وأعباء العمل، تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته وما تملكه من مهارات وإمكانيات وقدرات لذلك تهتم المؤسسات لإدارة الموارد البشرية، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة، فبالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد لدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة فعالية.
- **الموارد المالية:** يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المؤسسة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية الجيدة، فبالإضافة إلى تحقيق الأمن الوظيفي للموظفين وإشعارهم بالثقة على خالف الضيق الاقتصادي الذي يهدد وجودهم، ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير مستلزمات للتواجد المريح.
- **القيم المهنية:** فالمؤسسة التي تشجع فيها القيم الخيرية والتي تحترم الفرد وتحرص على رفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً للاستقرار والبقاء في المؤسسة، عكس الاستقلالية التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين على ترك المؤسسة في الوقت الذي تحتاجه إليهم فيه.
- **النمط القيادي:** يعد نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المؤسسة، فالإشراف المركزي يحد من مبادرات الموظفين ومساهماتهم يخالف الإشراف اللامركزي الذي يساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية.

- **السياسات الإدارية:** تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعدالة في تهيئة الأجواء المريحة والبيئة التنظيمية المعززة للاستقرار، أما السياسات الإدارية المتخيرة أو العشوائية إذ كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها تجلب بيئة تنظيمية تخفض من معنويات الموظفين وتؤثر سلباً على أدائهم.

- **نظام الأجور والحوافز:** أي أن تبني المؤسسة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها ويدفعهم لأداء الجيد ويرغبهم أيضاً البقاء في المؤسسة.

- **خصائص أعضاء التنظيم:** تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة البيئة الداخلية

فالمؤسسات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفض التعليم والطموح، ستكون بيئتها الداخلية مختلفة تماماً عن مؤسسة تزيد فيها نسبة الموظفين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع، ومرتفعي الطموح، كما تكون البيئة الداخلية أكثر ودا وتآلق في المؤسسات التي يشارك أعضائها بعضهم في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.¹

4. أهمية دراسة بيئة العمل:

تكمن أهمية دراسة بيئة العمل في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية:²

- أهمية بيئة العمل من خلال علاقتها بالتجديد.

¹ طلق عوض هلالا السواط وآخرون ، الدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط3، 2007، ص58.

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط4، 2005، ص 91.

- أهمية بيئة العمل من خلال الآثار التي يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية بالتالي: على إنتاجيتهم وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- أهمية بيئة العمل من خلال تأثيره على الجو انب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة.
- أهمية بيئة العمل من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى.
- أهمية بيئة العمل من خلال علاقة مباشرة بين المناخ الايجابي بين تحسين سلوك الموظفين و أدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم.
- أهمية بيئة العمل من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المختلفة والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل.

5. أبعاد بيئة العمل:

أ. البعد الاقتصادي:

البعد الاقتصادي ليس على مستوى الشركة أو المنظمة فقط بل على مستوى البلاد ككل، كلما زادت كفاءة الموظفين كلما ارتقى الاقتصاد في المجتمع و الدول، ويتجسد ذلك من خلال التكلفة، عادة ما تكون جميع تكاليف العمل على حساب المنظمة نفسها كإصابات العمل والرواتب والأجور والتعويضات، وحل مشكلات العجز المؤقت والدائم . والاقتصاد الوطني للدول يتمثل في كلما قدمت ودفعت المنظمة نفقات كبيرة على الحوادث والإصابات يؤثر ذلك سلبا على اقتصاد الدول لأنها تتفق معظم نفقاتها على تصحيح وعالج وليس على عمل المنظمة الأساسي الذي سوف يقد مخرجات للمجتمع، بل كافة نفقاتها سوف تذهب لإرضاء و إشباع بيئة العمل كي تكون قادرة على المزيد من العطاء.

ب. البعد الإنساني:

حيث عندما يصاحب احد الموظفين في المنظمة أو الشركة فإنه قد أعاق العملية الإخراجية بشكل عام، وأيضا اثر ذلك على حياته الشخصية فهو قد يكون أصيب بعجز لم يعد قادرا على العمل لينفق على أسرته وهذا قد يؤدي به إلى الإحباط حتى أن تعافى مستقبلا فلد يعد يريد العمل أن لم تتدخل الشركة المسؤولة عنه وتعيد أسرته أو حتى تصرف له نصف راتب، لرفع معنوياته وتشجيعه على الشفاء بأسرع وقت، وهكذا لن تخسر الشركة كثيرا من النفقات.¹

¹ منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، جامعة الجنان، لبنان، المجلد الاول، العدد الحادي عشر، تاريخ النشر، 20 سبتمبر 2020، ص 30.

خلاصة الفصل

ومنه نستخلص أن بيئة العمل هي عنصر حيوي يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ورضاهم. يتكون هذا البيئة من عدة عوامل، منها الثقافة التنظيمية، وجود القيادة الفعالة، التواصل السلس، والفرص التطويرية. الثقافة التنظيمية تعكس القيم والمعتقدات التي يتبناها الموظفون وتشجع على التفاعل الإيجابي داخل الفريق. القيادة الفعالة تشجع على التحفيز والابتكار وتساهم في بناء بيئة عمل إيجابية التواصل السلس يضمن تدفق المعلومات بفعالية ويعزز التفاهم بين أفراد الفريق. وأخيرًا، الفرص التطويرية تعزز رضا الموظفين وتحافظ على روح العمل الإيجابية من خلال توفير فرص للتطوير المهني والشخصي. في النهاية، بيئة العمل الصحية تعزز الإنتاجية والارتياح في العمل، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

للدراصة الميدانية

1. مجالات الدراسة.

2. منهج الدراسة.

3. مجتمع الدراسة (العينة).

4. أدوات جمع

تمهيد

سنتناول في هذا الفصل، الذي يُعد امتدادًا للفصول السابقة وتطبيقًا للأهداف والقضايا التي أثرت في الإشكالية، عملية اختبار مدى صحة تساؤلات الدراسة. سيقدم الفصل صورة واضحة ودقيقة لنتائج الدراسة ومتغيراتها، ويتضمن مراحل منهجية أساسية. نبدأ بتحديد مجالات الدراسة وتوضيح المنهج المناسب لكل مجال، مرورًا بتحليل مجتمع البحث وخصائصه، مثل العوامل الديموغرافية والاجتماعية التي تؤثر على النتائج. يتم شرح الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات والملاحظات، وتفصيل كيفية تصميمها واختبارها لضمان الدقة والموثوقية.

1. مجالات الدراسة

قبل الإنطلاق في عملية جمع البيانات وتحليلها كان لزاماً على الطالبة التعرف في البداية على ميدان البحث وما يحمله من خصائص وتحديد مجالاته.

أ. المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمديرية اللوائية للضرائب لولاية تبسة، مقرها بشارع هواري بومدين بمدينة تبسة.

حيث تأسست مديرية الضرائب لولاية تبسة بموجب المرسوم 91/60 المؤرخ في 1992/02/23 وتتكون 389 موظف موزعين على بلديات الولاية والولايات المنتدبة، بينما المديرية اللوائية الرئيسية مجال دراستنا فأنها تتكون من خمسة مديرات فرعية تتكون من 144 موظف.

أهداف المؤسسة:

أن الهدف الأساسي لمديرية الضرائب هو التحصيل الجبائي لتمويل الخزينة العمومية، كما أن سياسة التوظيف لشغل المناصب ومساهمة الوزارة في أنقاص البطالة، وأيضا التكوين للعنصر البشري.

المهام :

المديرية اللوائية للضرائب تتركز على 5 مديريات فرعية كل مهامها تساهم في نجاح المديرية اللوائية، ومهام المديرية الفرعية متكاملة في ما بينها كما يلي:

ب.المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني للدراسة بالفترة الزمنية المحددة لإجراء الأبحاث و المهام الخاصة بالدراسة حيث يقوم الباحث بتحديد الفترة الزمنية الكافية لإجراء بحثه و يعمل كذلك على تقسيم هذه المرحلة إلى مراحل متتالية تسمح بإجراء البحث بطريقة منتظمة.

يتجلى في فترة الدراسة التي حددت في مديرية الضرائب لولاية تبسة.

يعني الفترة الزمنية المستغرقة في أنجاز هذا البحث وقد قمنا بتقسيم بحثنا إلى مراحل زمنية متفاوتة المدة وسيتم عرضها بالترتيب وتوضيح كل مرحلة في مجال زمني خاص بها وكذلك الهدف منها وجملته الملاحظات المسجلة خلالها.

الفترة الزمنية الأولى:

- فترة التخمين بالموضوع (منذ إقتراح الموضوع 2023/11/21) : بعد قبول الموضوع من طرف الإدارة تم جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة وقراءتها وتلخيصها جمع الدراسات السابقة حول الموضوع، ضبط وصياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها وعمل خطة نهائية للبحث بجانيه النظري والتطبيقي.

الفترة الزمنية الثانية:

2024/01/28 التخمين في الإجراء الدراسة الميدانية بمديرية الولائية لضرائب لولاية تبسة.

ويعرض فيها مراحل بناء الإستمارة من فترة 2024/02/05

تم التوجه في 2024/02/15 إلى مديرية الضرائب لولاية تبسة بغرض أخذ موافقة المركز لإجراء الدراسة الميدانية، وتمت مراحلها حسب الجدول التالي:

جدول رقم (01): يمثل المراحل الزمنية بالنزول إلى ميدان الدراسة

المرحله	تاريخ الزيارة	الهدف منها
المرحلة الأولى	2024/02/22	التعرف على مديرية الضرائب ومصالحها و التعرف على مصلحة التريص (مكان إجراء التريص الميداني)
	2024/03/07	التحصل على المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتعرف على مختلف عمليات اتخاذ القرار وتنفيذها في المؤسسة
	2024/03/14 و 2024/03/15	إجراء مقابلات مع بعض الموظفين للتعرف على نظام العمل للمؤسسة و الاطلاع على أساليب العمل وصياغة الخطط والاستراتيجيات داخل المؤسسة.
المرحلة الثانية	2024/03/18 و 2024/04/11	توزيع الاستبيان على الموظفين ومقابلة مع المدير.
المرحلة الثالثة	2024/04/19	صياغة النتائج العامة

من إعداد الطالبة.

الفترة الزمنية الثالثة: من 2024/04/30 إلى 2024/05/19 تفرغ بيانات الدراسة وعرضها وإستخلاص النتائج الخاصة بالفرضيات مع الشرح المبسط.

الفترة الزمنية الرابعة: من 2024/04/20 إلى 2024/05/27 مراجعة التقنية الشكلية وأدبية لتقرير الدراسة النهائي.

2. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو المجتمع الذي يستطيع الباحث أن يختار منه عينة دراسة وهو المجتمع الذي يرغب في تعميم النتائج عليه، ويعتبر مجتمع البحث جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها، فقد يكون مجموعة من الأشخاص.¹

كما يعرف أيضا:

عبارة عن جميع وحدات المعاينة التي تقوم بدراسته أي تقوم بجميع وحدات المعاينة التي نريد الإستدلال على خواصه عن طريق العينة بعبارة أخرى تشير عبارة أخرى تشير عبارة مجتمع البحث إلى مجموعة من المقاييس أو الأفراد أو الأشياء التي لها خصائص مشتركة.²

أما فيما يخص مجتمع البحث في دراستي يتكون من 144 عامل موزعين على خمس مديريات فرعية، وخمس مفتشيات، وثلاث قباضات.

تم الإعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لكل مفردات مجتمع البحث سعيا في الحصول على نتائج أدق وأشمل، ويتمثل مجتمع البحث الخاص بدراستي في مجمل الموظفين بمديرية اللوائية لضرائب ولاية تبسة عددهم 144 يتوزعون على النحو التالي:

• خمسة مديريات فرعية و 5 مفتشيات و 3 قباضات.

• المديرية الفرعية للوسائل: تضم 19 موظف

• المديرية الفرعية للعمليات الجبائية : 12 موظف

¹ فرج الكامل، بحوث الاعلام والرأي العام، تصميمها إجراءاتها تحليلها، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2001، ص

123

² جابر عصفور، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار العروبة، الكويت، 1998، ص 164.

- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: 13 موظف
 - المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية : تضم 10 موظفين
 - المديرية الفرعية للتحصيل: 14 موظف
 - بينما كانت المفتشيات تحت الأسماء الآتية :
 - مفتشية التسجيل و الطابع : تضم 9 موظفين
 - مفتشية الكويف : تضم 8 موظفين
 - مفتشية الضمان : تضم 5 موظفين
 - مفتشية 01 نوفمبر 1954 : تضم 9 موظفين
 - مفتشية بلعربي الصغير : تضم 14 موظف
 - أما بالنسبة للقباضات :
 - قباضة 01 نوفمبر 1954 : تضم 10 موظفين
 - قباضة الكويف : تضم 07 موظفين
 - قباضة بلعربي الصغير : تضم 14 موظف
- وبعد جمع العدد الكلي للإستبانات، حيث أنني وزعت 144 إستمارة تم إسترجاع 130 إستمارة تم إستبعاد وحذف 08 إستبانات غير قابلة لتفريغ، و 04 إستبانات لم ترد نظرا لعدم تواجد الموظفين في المؤسسة، و 02 في عطلة مرضية.

3. منهج وأدوات الدراسة

1- **منهج الدراسة:** يعد المنهج طريقة تصور و تنظيم البحث، فهو ينص على كيفية تصوير و تخطيط العمل موضوع دراسة ما.¹

يخضع إختيار المنهج لعدة اعتبارات من بينها طبيعة الموضوع الذي من خلاله إرتأيت استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه طريقة لوصف الظواهر المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننه عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة².

وقد إعتمدت على المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى معرفة البيروقراطية وتأثيرها على بيئة العمل . كما تتوقف درجة الثقة في نتائج أي بحث علمي على مصداقية الوسائل والتقنيات المتبعة في جمع البيانات وفي هذه الدراسة تم إستخدام تقنية بسيطة حتى يسهل التعامل معها في جمع البيانات وتحليلها.

4. أدوات جمع البيانات:

أ. الملاحظة:

هي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم المختلفة يقتضي إستخدامها على علم دون آخر إذ تعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث العلمي الذي يستخدمها الباحث الإجتماعي في موضوع البحث³.

1 مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة : بوزيد صحراوي، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 99.

2 بلقاسم سلاطونية، الجيلالي حسان، منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى، دط، الجزائر، 2004، ص 168.

3 محمد سيد فهمي، أسس الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2000، ص 158.

وقد إعتمدت على أسلوب الملاحظة البسيطة وهذا من خلال الحضور الشخصي عند زيارتي لمديرية الضرائب لولاية تبسة التعرف على المكاتب الموجودة داخل مديرية الضرائب، وأيضا ملاحظة كيفية تعامل المسؤولين مع هذه العملية وملاحظة المهام الموكلة لكل موظف.

ب. المقابلة:

يعرف قاموس أنجلش أنجلش (English english) المقابلة:

أنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها إستشارة أنواع معنية من المعلومات لإستغلالها في البحث علمي وللاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج¹.

وقد إستخدمت تقنية المقابلة المقننة وهو دليل المقابلة ولم أخرج على الأسئلة المسبقة الموضوعية، من خلال إجراء مقابلة مع مدير الوسائل الفرعية الموجودة في مديرية الولاية لضرائب .

ج. الاستبيان:

هو نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه للمبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة وتقسّم هذه الأسئلة إلى بيانات مرتبطة بطبيعة الموضوع أو بمتغير من متغيرات البحث².

كما تعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

¹جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، ط 5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 142.

²خالد حامد، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2008، ص 131.

الأداة المستعملة هي الاستمارة تتضمن أربع محاور

تم تقسيمهم على أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية ويضم الجنس، السن، والمستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: ويضم 11 سؤال حول مساهمة دقة أنظمة العمل في عرقلة الإبداع داخل المؤسسة.

المحور الثالث: ويضم 13 سؤال حول تأثير القوة الشرعية سلبا في صياغة الاستراتيجيات وتحسين أساليب العمل في المؤسسة .

المحور الرابع: ويضم 11 سؤال حول مدى تأثير مركزية اتخاذ القرار على أساليب المشاركة في العمل.

- قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

بعد صياغة الإستبيان في صورته الأولى مع الأساتذة المشرفة حسب أبعاد مشكلة الدراسة ومؤشراته تم توزيعه على 05 أساتذة للتحكيم.

جدول رقم (2) : يبين توزيع الأساتذة المحكمين حسب تخصصاتهم

تاريخ التحكيم	التخصص	إسم الأستاذ	
2024/03/19	علم إجتماع تنظيم وعمل	- صوالحية منير	01
2024/04/07	علم إجتماع تنظيم وعمل	- شبايكي حاتم	02
2024/03/31	علم إجتماع تنظيم وعمل	- بن زؤوي ابراهيم	03
2024/03/20	علم إجتماع تنظيم وعمل	- قايدي مختار	04
2024/03/19	إنحراف وجريمة	- صيد حسان	05

من إعداد الطالبة.

بعد صياغة عبارات الإستمارة تم توزيع عرضها على الأساتذة المحكمين المذكورة أسمائهم في الجدول السابق، حيث تم تعديل لاستمارة من قبل المحكمين وإشتمل التعديل عدة عبارات فهناك من تم صياغتها وهناك من تم حذفها.

العبارات تم صياغتها هي:

✓ من المحور الأول:

- تم تغيير سؤال 04 من تقني سامي إلى خريج معهد.
- تم تغيير السؤال 06 من الصنف المهني إلى المستوى الوظيفي.

✓ من المحور الثاني:

- تم تغيير سؤال 01 من في حالة الإجابة بنعم إلى الذي يتولى عملية الرقابة؟ رئيس مصلحة، رقابة ذاتية، رقابة خارج المؤسسة.

إلى رئيس مصلحة، مدير المؤسسة، الإعتماد على كل ميزات الرقابة.

- تم تغيير سؤال 04 من هل تسمح سياسات العمل للأفراد بتطوير قواعد

وإجراءات تخص العمل خارج أنظمة المؤسسة؟ إلى هل تسمح لك مؤسستك بتطوير مهاراتك خارج نطاق المؤسسة.

- تم تغيير سؤال 05 من هل يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لتطوير

العمل خارج أنظمة المؤسسة؟ إلى هل يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لتطوير العمل داخل المؤسسة

✓ المحور الثالث:

- تم تغيير سؤال 12 من هل يمارس المسؤول أو المدير القوة الشرعية في

إصدار الأوامر والتعليمات؟ إلى هل يستغل المدير القوة الشرعية للضغط على العمل أثناء تأدية مهامهم.

✓ المحور الرابع:

- تم تغيير سؤال 29 من هل يتدخل الموظفون في المشاركة في صنع القرار؟

إلى هل يساهم الموظفون في عملية القرار.

- تم تغيير سؤال 35 من هل الصرامة تحكم في الوظائف وتطبيق القواعد تعمل

على إيجاد علاقة سيئة بين الرؤساء والمرؤوسين؟ إلى حسب رأيك هل تعمل الصرامة في تطبيق التعليمات على خلق علاقة سيئة بين الرئيس و المرؤوسين.

5. أساليب التحليل الإحصائي

في الدراسات الوصفية ودراسات قياس الإتجاه فإن الباحث يعتمد على الطرق

الإحصائية حتى يتمكن من قياس وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة بينها، وللإجابة

على أسئلة الدراسة وإختبار صحة فرضياتها تم الإعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي

والتحليلي وذلك بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الإصدار 27 حيث

تضمنت المعالجة الإحصائية استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، والتي استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الإستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

2- معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

أستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويُعبّر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

n: يمثل حجم العينة؛

v_i: يمثل التباين لأسئلة المحور؛

vt: يمثل التباين في مجموع أسئلة الإستمارة

- معامل ارتباط بيرسون:

يُعرف الارتباط بأنه "مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويُرمز له بالرمز r"، فالإرتباط هو مقياس لاتجاه العلاقة الخطي ويكون لتحديد مدى إرتباط متغيرات

الدراسة ببعضها، ويتم حسابهم إنطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية " SPSS"، ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{X})(y_i - \bar{y})}{(n - 1)S_x S_y}$$

حيث:

n: عدد المشاهدات.

X_i: قيم المتغير الأول.

Y_i: قيم المتغير الثاني.

S_x: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

S_y: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

• معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) لقياس الثبات:

تمت الاستعانة ببرنامج (*SPSS*) في حساب معامل كرونباخ للثبات، وجاءت النتائج موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (03): يبين حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

العينة	عدد العبارات	معامل الثبات
130	37	0.820

المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على مخرجات برنامج *SPSS*

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع فقرات إستمارة الإستبيان مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة نسبة 82% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن إعتاد إستمارة الإستبيان.

• معامل الصدق (*Pearson Correlation*)

اختبار الصدق: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم إعتادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في هذه دراسة على الصدق البنائي لمحاور الإستبيان الذي يعتمد على معامل بيرسون لدراسة مدى صدق الإستبيان.

الجدول رقم (04): يمثل معامل الصدق الداخلي:

المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول		
0,792	0,884	1	Pearson Correlation	المحور الأول
0,619	1	0,884	Pearson Correlation	المحور الثاني
1	0,619	0,792	Pearson Correlation	المحور الثالث

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون للمحور دالة إحصائياً حيث كانت درجة صدق الأداة 0.884 من أي 1 أي 88.4% و 0.792 من أي 1 أي 79.2% و 0.619 من أي 1 أي 61.9%، ومنه تعتبر أداة الدراسة صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.

بعد عرض نتائج التحليل لإحصائي يمكن أن نستنتج أن معاملات الصدق والثبات باستخدام طرق مختلفة جاءت مرتفعة، مما يشير إلى أن الاستبيان يتم بمؤشرات صدق وثبات مقبولة، تسمح لنا بتطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

الفصل الخامس

عرض و تحليل بيانات الدراسة

1- عرض و تحليل

البيانات الأولية للأفراد الدراسة

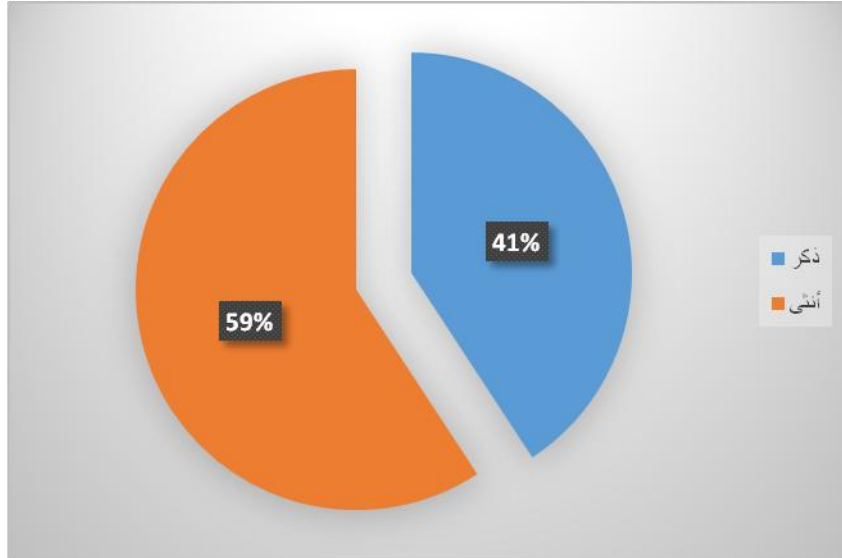
2- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى للدراسة

3- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية للدراسة

4- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة للدراس

/ عرض وتحليل البيانات الأولية لمجتمع البحث.

شكل رقم 1: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس.



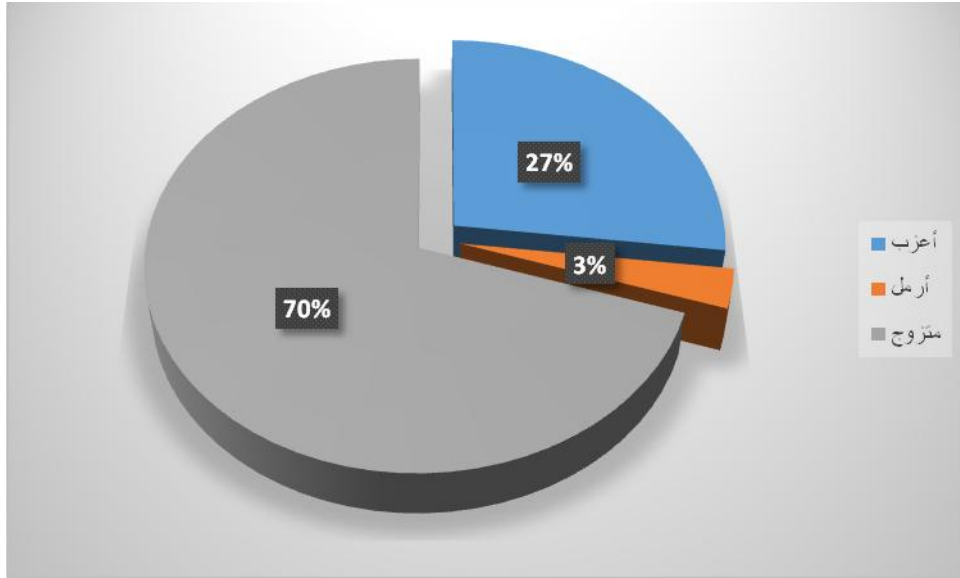
يتضح من الشكل بأن أغلبية مجتمع البحث كانوا من فئة الإناث التي قدرت بـ 77 فرد أي بنسبة 59,2% بينما تمثل فئة الذكور بـ 53 فرد أي بنسبة 40,8% وهذا قد يعود إلى طبيعة النشاط والنظام العمل التي تعمل فيها المؤسسة حيث أنها تتناسب مع فئة الإناث أكثر من فئة الذكور وذلك قد يكون راجع إلى التوجهات الإجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري وأن فئة الإناث تبحث على إستقرار في العمل عكس فئة الذكور الذين يميلون أكثر إلى العمل في الشركات التي تقدم أجر أكبر يمكن أن يكون أيضا أن خريجين الجامعيين تكون نسبة الإناث أكبر ويمكن أن يكون زيادة التنوع وتعزيز المساواة بين الجنسين في مكان العمل، قد يكون أيضا نتيجة الإختيار المترشحات النساء الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المطلوبة لشغل المناصب الإدارية.

جدول رقم 05: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن.

النسب	التكرارات	
26,2	34	من 21 - 30 سنة
39,2	51	من 31 - 40 سنة
16,9	22	من 41 - 50 سنة
17,7	23	من 51 - 60 سنة
100,0	130	المجموع

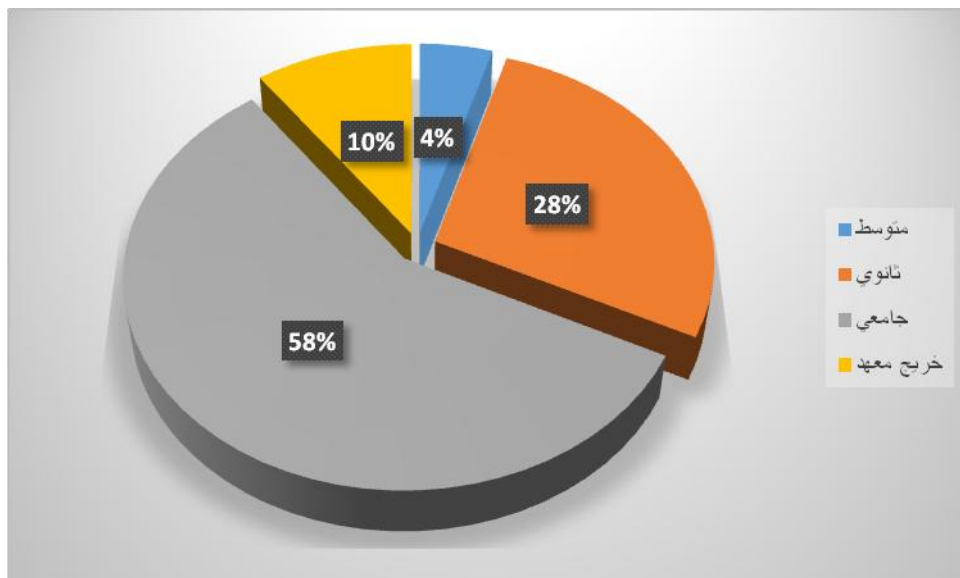
يبين الجدول أن اغلبية الموظفين بالمديرية الولائية لضرائب تبسة تتراوح اعمارهم من 40-31 سنة بنسبة 39,2 % تاليها فئة من 30-21 سنة بنسبة 26,2 % وتاليها فئة من 60-51 سنة بنسبة 17,7 % وفي الأخير تأتي فئة من 50-41 سنة بنسبة 16,9 % ويفسر ذلك أن المؤسسة تعتمد في عمالها على فئة الشباب، كما يمكن أن يكونوا الشباب لديهم رؤى جديدة ومهارات تقنية متقدمة تساهم في تحسين الأداء وتطوير العمل داخل المؤسسة.

شكل رقم 2: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية.



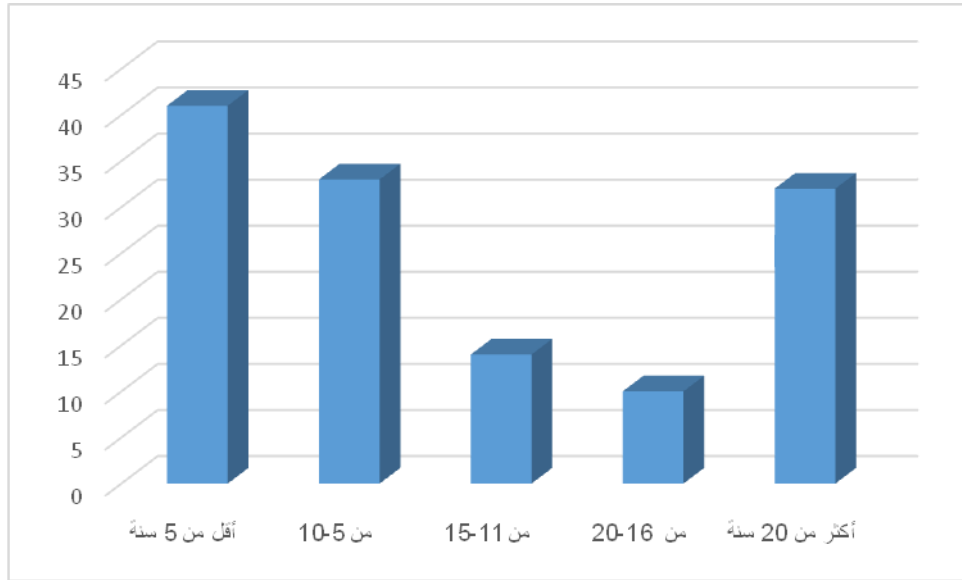
يبين لنا الشكل التالي المتعلق بمجتمع البحث للحالة العائلية أن أغليتهم متزوجين بالنسبة 70,0 ثم يأتي العزاب بدرجة الثلث انية بنسبة 26,9 يليها مباشرة الأرامل بنسبة 3,1، فإنه يتضح لنا أن مسؤوليتهم العائلية أكبر مما يآثر بالتالي على كفاءتهم في العمل وتوفير الأساسيات المادية التي تمكنهم من تكوين أسرة والإعتماد على أنفسهم.

شكل رقم 3: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي



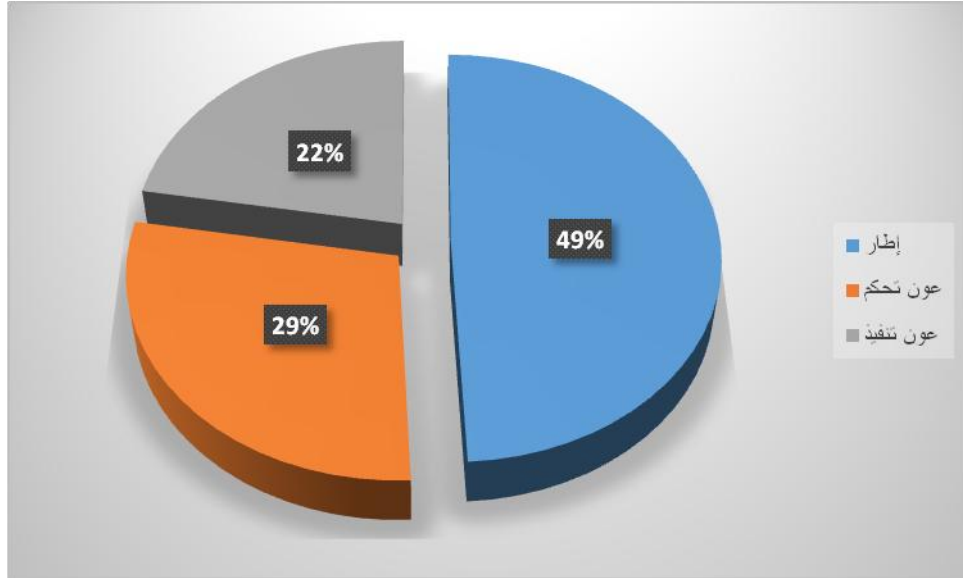
يتضح لنا من خلال الشكل أن نسبة 58% مستواهم جامعي أما فئة الثانوي 28% في حين نجد نسبة 10% تخص فئة خريج معهد و أخير تأتي فئة متوسط بنسبة 4% بالمئة مما يعني أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات العلمية وتنوع الأدوار والوظائف وطبيعة سياسة التوظيف في المؤسسة، كما يمكن أن يرجع إلى الفئة العمرية التي أغلبها شباب وهي تعبر على فئة الخريجين الجامعيين وتوظيفهم في العصر الحديث.

شكل رقم 4: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة



يبين الشكل أعلاه أن أعلى نسبة من مجتمع البحث حسب الخبرة تبلغ 31,5% لفئة أقل من 5 سنوات أما الفئة التي تاليها بلغت نسبتها 25,4% من 5 إلى 10 سنوات في حين نجد نسبة 24,6% تخص فئة أكثر من 20 سنة وبالنسبة 7,7% للفئة من 16 إلى 20 سنة مما يعني أن المؤسسة تعتمد على توظيف العديد من الأفراد الجدد أو الشباب الذين لديهم خبرة، و يمكن أن يكون ذلك نتيجة لسياسات التوظيف التي تستهدف الشباب أو الأفراد الجدد لتعزيز التنوع وتجديد الطاقات داخل المؤسسة وعليه يمكن القول أن مؤسسة الضرائب تستقطب الشباب أكثر من الكهول وقد يكون ذلك راجع إلى أن المؤسسة تعتمد الكفاءات ذات المستوى الجامعي.

شكل رقم 5: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الصنف المهني



يتضح لنا من خلال الشكل أن نسبة 49% وظائفهم ضمن فئة الإطار أما فئة عون التحكم بلغت نسبتها 29% في حين نجد نسبة 22% تخص عون التنفيذ يمكن يفسر هذا على أن وظائف المؤسسة تحتاج إلى فئة الإطارات أكثر من الفئات الأخرى، وهذا راجع إلى كونها مؤسسة خدماتية تحتاج إلى كفاءات عالية في تسيير مهامها.

2/ عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى للدراسة: "تساهم أنظمة

العمل في عرقله الإبداع داخل المؤسسة"

جدول مركب رقم 06: يوضح أهمية وجود رقابة ضمن المؤسسة حسب الصنف المهني أفراد العينة.

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
123	25	34	64	التكرارات	
94,6%	86,2%	91,9%	100,0%	النسب	
7	4	3	0	التكرارات	لا
5,4%	13,8%	8,1%	0,0%	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العضى لمجتمع البحث في جميع الأصناف أجابوا بنعم حيث بلغت نسبتهم 94.6% حيث يكون لسبب فئة الإطارات ذو مسؤولية تجاه المؤسسة ويرغب في ضمان تسيير العمليات بشكل صحيح وفقا لمعايير المحددة، كما أنهم يرون أن الرقابة كوسيلة لتحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم في المؤسسة، ثم تاليها عون التحكم بالنسبة 91.9% أي معظمهم أيضا، وذلك لرؤيتهم أن رقابة تساعدهم على

ضمان سلامة وفعالية العمليات الداخلية في المؤسسة، وأخيرا عون التنفيذ بنسبة 86.2% حيث نلاحظ أنها توجد رقابة في المؤسسة، يكون هذا ما يدل على ضمان تنفيذ السياسات والقوانين بشكل صحيح وعادل، لأن رقابة تساعد في منع الفساد والإحتيال وتعزيز الشفافية في العمليات المؤسسية، كما تساعد الرقابة على تحقيق الأهداف المحددة؛

ومن خلال المقابلة التي أجريتها في يوم 2024/03/14 مع المدير الفرعي

للسائل والمستخدمين ما أكد أن الرقابة في المؤسسة اجبارية لأن الرقابة تقوم على السير الجيد وعدم التسبب أما 5.4% يرون العكس قد يكون ذلك بسبب عدم وجود إجراءات رقابية صارمة أو عدم تطبيقها بشكل صحيح، قد يكون هناك أيضا قصور في التواصل بينهم وبين إدارة المؤسسة، وقد يمكن أن يحدث تقصير في الرقابة نتيجة للفساد أو الممارسات غير الأخلاقية في مثل هذه الحالات، يمكن أن يشعر بعض الأشخاص بأن الرقابة غير موجودة أو غير فعالة.

جدول مركب رقم 07: أفراد الذين يقومون بعملية المراقبة حسب الصنف المهني أفراد العينة

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	رئيس مصلحة	في حالة الإجابة
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
62	21	16	25	التكرارات		
50,4%	84,0%	47,1%	39,1%	النسب		
34	4	10	20	التكرارات	مدير	

27,6%	16,0%	29,4%	31,3%	النسب	المؤسسة	بنعم
27	0	8	19	التكرارات	الإعتماد	
22,0%	0,0%	23,5%	29,7%	النسب	على كل	مميزات المراقبة
123	25	34	64	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

من خلال الجدول أعلاه نجد أغلبية مجتمع البحث يؤكد على وجود الرقابة داخل المؤسسة التي يعملون ضمنها، حيث يتولى هذه المهمة رئيس مصلحة بالدرجة الأولى بنسبة 50.4% حيث تقدرت نسبة عون التنفيذ 84.0% وهي الأكبر نسبة وذلك راجع لطبيعة عملهم والمسئوليات التي يحملها، وقد يكون لرئيس المصلحة مسؤولية تقييم أداءهم وضمان أنه يقوم بواجبه بشكل صحيح وفقا للمعايير المحددة، وقد يكون لديه دور إستشاري أو توجيهي لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، وقد يكون هناك أيضا إعتبرات أمنية أو قانونية تتطلب رقابة إضافية على عون التنفيذ ثم تاليها عون التحكم بنسبة 47.1% ذلك راجع لرئيس مصلحة أن يحتاج إلى معرفة تفاصيل العمليات والتحكم، وأخيرا فئة إطارات بنسبة 39.1% يرون أن رئيس مصلحة ذو مصداقية موثوقة عالية في مؤسسة، وبالتالي يمكن الإعتماد عليه في تنفيذ وظيفة الرقابة بشكل فعال، وأنهم يرون أنه يعرف بشكل شامل بأعمال وعمليات المؤسسة مما يجعله قادرا على تحديد النقاط

الضعيفة والمشاكل المحتملة والعمل على حلها وقد يرونه أنه يمتلك السلطة والتأثير اللازمين لتنفيذ التغييرات اللازمة وتطبيق إجراءات الرقابة بشكل فعال؛

إذ نجد 27.6% من المبحثن ترى أن في بعض الأحيان قد يكون المدير هو من يتولى عملية الرقابة لأنه لديه السلطة والمعرفة اللازمة لضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل صحيح، يكون لديه رؤية شاملة للمنظمة، ويعرف أهدافها وبالإضافة إلى ذلك يمكن للمدير أن يكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات الهامة، وللمدير دور رئيسي في عملية الرقابة لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة، حيث قدرت نسبة الإطارات بـ 31.3% وذلك راجع لطبيعة عملهم ومسؤولياتهم تجاه أعمالهم، أما بالنسبة فئة تحكم فقد كانت نسبتها 27.6% وقد يكون راجع بأن المدير يقدم توجيه والتدريب للزمين لضمان المهام الموكلة إليهم وقيام بها بشكل الجيد، وأخيراً فئة عون التنفيذ بنسبة 16,0% وذلك قد يكون راجع أن المدير قليل التعامل معهم، حيث نلاحظ 22.0% ترى لأنه قد يعتمدون على كل ميزات المراقبة، وذلك راجع لصرامة وعدم التسبب والإيصال في أداء مهام فأي عمل بدون متابعة لا يؤدي بشكل جيد

جدول مركب رقم 08: أهمية متابعة للمشرفين حسب الصنف المهني أفراد العينة						
المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
91	29	22	40	التكرارات	نعم	
70,0%	100,0%	59,5%	62,5%	النسب		
39	0	15	24	التكرارات	لا	
30,0%	0,0%	40,5%	37,5%	النسب		
130	29	37	64	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

يوضح لنا الجدول أن نسبة 70.0% من مجموع مجتمع البحث يرون أن متابعتهم من طرف مشرفيهم ضرورة، حيث تقدر نسبة عون التنفيذ 100% وذلك راجع أولاً لطبيعة عملهم لأن عون التنفيذ ملزم بالتنفيذ ولأن متابعة من مشرف يساعد على تقدمهم في العمل والإنضباط وتنفيذ المهام بشكل صحيح، ثم تتليها فئة الإطارات بنسبة 62.5% وفئة عون التحكم بـ 59.5% وهذا راجع أن متابعة من طرف المشرف تساعد على تحقيق الأهداف المحددة وضمان سير العمل بشكل سلس وفعال، ويمكن للمتابعة أن

تساهم في تحسين الأداء وتعزيز التواصل والتنسيق بين أعضاء قيم المؤسسة، إذ نجد نسبة 30.0% من المبحثن ترى العكس وذلك بأن فئة الأكبر قد كانت فئة عون التحكم نسبتها قدرت بـ 4.05% لأنه ليس ضرورية متابعة المشرف وذلك راجع على أن العامل له دراية على طبيعة عمله، وأخيرا فئة الإطارات قدرت نسبتها بـ 37,5% قد يعتبرون أنه تدخلًا زائداً في العملية الإدارية. وبعد زيارتي لميد ان الدراسة وملاحظتي له اذ لحظة المشرف يتابع العمل بطريقة سلسلة وحسنة مع وجود إنسجام بين الموظفين، قد يكون هذا أيضا الدافع الجيد لتحسين الفعالية في المؤسسة.

جدول مركب رقم 9: رأي مجتمع البحث عدم ضرورة متابعة المشرفين حسب الصنف المهني أفراد العينة						
المجموع	الصنف المهني			التكرارات	النسب	في حالة الإجابة بلا
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ			
21	14	7	0	التكرارات	النسب	في حالة الإجابة بلا
53,8 %	58,3 %	46,7 %	00	النسب	النسب	
13	5	8	0	التكرارات	النسب	لأنني أدرى طبيعة عملي
33,3	20,8	53,3	00	النسب	النسب	لأنني قادرة على متابعة و مراقبة عملي بنفسى

%		%	%		
5	0	0	5	التكرارات	لأنني أحس بالضغط وعدم الإرتياح
12,8 %	00%	0,0%	20,8 %	النسب	
39	0	15	24	التكرارات	المجموع
100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	النسب	

نلاحظ أن أغلبية مجتمع البحث بالنسبة الذين أجابوا بـ لا في سؤال السابق فقد كان بديل الأكثر إجابة هو أنهم يدرون بطبيعة أعمالهم بنسبة 53.8% في حين نرى فئة الإطارات أكثر نسبة قدرت بـ 58.3%، وذلك راجع لمنصبهم العالي، أو قد يكون لمعرفة الكافية على جل القوانين ولديه القدرة على أداء عملهم على أكمل وجه، ثم تاليها عون التحكم بنسبة 46.7% وأخيرا عون التنفيذ بنسبة 00,0%

في حين أن 33.3% القادرون على متابعة ومراقبة أعمالهم بأنفسهم كانت نسبة كبرى في فئة عون التحكم المقدر بـ 53,3% وهذا قد يكون راجع على أنهم يستطيعون رؤية أعمالهم بأنفسهم في الإدارة، لأن ذلك يساعدهم على تقييم أدائهم ومراقبة الأعمال التي يقومون بها، ثم تاليها فئة الإطارات بنسبة 20,8% أنه لديهم خبرة في مجال عملهم وأخيرا 12.8% يحسون بالضغط وعدم ارتياح مما يؤثر أدائهم في العمل.

جدول رقم 10: يوضح أهمية لإدارة في تشجيع المبادرات وإبتكار حسب أفراد العينة			
النسب	التكرارات		
63,8	83	نعم	
36,2	47	لا	
100,0	130	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد في جميع الأصناف أجابوا بنعم حيث بلغت نسبتها 63.8% حيث نلاحظ الإدارة يمكنها تشجيع الموظفين وتعزيز مبادراتهم وتبادل الأفكار وقد يمكنها أن تقدم لهم مكافآت وتحفيزات للموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق نجاحات جديدة في المؤسسة، قد يكون ذلك في أن يساهم في تطوير المؤسسة وتحسين أدائها وقد يحدث هذا تغييرا إيجابيا وزيادة فرص النجاح والتفوق وشعور بالرضا الوظيفي، في حين نجد العكس بنسبة 36,2% وذلك قد يكون راجع لعدم الثقة بين الإدارة و الموظفين.

جدول مركب رقم 11: يوضح أهمية المؤسسة في تطوير مهارات حسب الصنف المهني
أفراد العينة

النسب	التكرارات	
42,3	55	نعم
57,7	75	لا
100,0	130	المجموع

من خلال الجدول نجد أغلبية أفراد 57,7% أن مؤسستهم تسمح بتطوير مهاراتهم خارج نطاق المؤسسة، حيث قدرت نسبتها بـ 57,7% ذلك راجع لسبب هو التفضيل المؤسسة أن يتم تطوير المهارات داخل البيئة الداخلية لضمان أن تكون متوافقة مع احتياجات العمل ورؤية المؤسسة، قد يكون هناك أيضا قلق بشأن إستفادة الموظفين من تطوير مهاراتهم في مؤسسات أخرى والتأثير الذي قد يكون لذلك على الأداء في المؤسسة الحالية، في حين يرى آخرون العكس بنسبة 42,3% أنها شجعتهم على تطوير مهاراتهم خارج نطاق المؤسسة قد يكون التطوير المستمر للمهارات يمكن أن يساعد الموظفين على التطور والنمو المهني، وبالتالي يمكن أن يعود بالفائدة على المؤسسة نفسها

جدول مركب رقم 12: يوضح أهمية الإعتماد على الأساليب العلمية الحديثة للمؤسسة حسب الصنف المهني أفراد العينة						
المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
101	26	30	45	التكرارات		
77,7%	89,7%	81,1%	70,3%	النسب		
29	3	7	19	التكرارات	لا	
22,3%	10,3%	18,9%	29,7%	النسب		
130	29	37	64	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

من خلال الجدول نلاحظ أن الغالبية الكبرى من المستطلعة آراءهم بنسبة 77,7% أنه تم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لتطوير العمل داخل المؤسسة، وذلك راجع إلى التكوين العالي لتسهيل عمل الموظفين والمؤسسة، حيث نرى أن 89,7% من عون التنفيذ قد يكون ذلك بسبب الحاجة إلى تنفيذ لخطط و الاستراتيجيات بدقة وفعالية، أما بالنسبة لفئة عون التحكم قدرت بـ 81,1% فقد يكون لديهم دور كبير في توجيه والرقابة العمليات، وبنسبة 70,3% من الإطار قد يكون لديهم دور مهم في وضع الإستراتيجيات وتوجيه العمل. في حين يرى العكس أنهم لا يعتمدون على الأساليب الحديثة لتطوير العمل داخل المؤسسة تقدر بنسبة 22,3% فكانت الأغلبية لفئة الإطار 29,7% قد يكون

راجع نقص الوعي بأهمية هذه الأساليب وقد يكون هناك تحديات في تطبيقها بشكل فعال، أما بالنسبة فئة عون التحكم التي قدرت بـ 18,9% هو عادة ما يكون راجع معظمهم سببي نتيجة لنقص الإهتمام بالتطورات العلمية والتكنولوجية في بيئة العملية، و أخيرا فئة عون التنفيذ بنسبة 10,9% قد يكون راجع لنتيجة عدم وجود العملية الحديثة في عمليات التنفيذ.

جدول مركب رقم 13: يوضح الإجراءات المعقدة التي تعرقل عملية الإبداع حسب الصنف المهني أفراد العينة

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
53	26	8\1	9	26	نعم
40,8%	40,6%	48,6%	31,0%	26	النسب
77	38	19	20	38	لا
59,2%	59,4%	51,4%	69,0%	38	النسب
130	64	37	29	64	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	64	النسب

من خلال جدول أعلاه أن نسبة 59,2% ترى لا يتم إنجاز العمل وفق إجراءات معقدة لا تعرقل عملية إبداع والإبتكار وتعزي التفاعل والتعاون أي عندما تكون الإجراءات

بسيطة وسهلة الفهم، يكون أفراد العمل أكثر قدرة على التفاعل والتعاون مع بعضهم البعض مما يساهم في تبادل الأفكار والإبداع، في نرى أن نسبة 69,0% لفئة عون التنفيذ ذلك راجع لإعتقادهم أن الأهم هو إنجاز العمل بشكل ناجح وفعال دون الحاجة إلى الإلتزام بالإجراءات المعقدة التي تكون مستهلكة للوقت وللجهد لأن هذه الفئة قد تفضل العمل بطرق مختلفة ومبتكرة لتحقيق الأهداف، بدلا لاللتزام ب إجراءات المعقدة التقليدية التي قد تقيده عن التفكير وابتكار حلول، تليها فئة الإطارات بنسبة 59,4% وهذا قد تكون الإجراءات المعقدة تساهم في توحيد العمل وتوجيههم نحو أهداف محددة مما يزيد من الإستقرار والتنظيم داخل المؤسسة، وهذا بدوره يمكن أن يخلق بيئة تشجيعية، وبدورهم قد تساعدهم على توجيه جهود العاملين نحو الأ ولويات الصحيحة والمهام الحاسمة، مما يزيد من كفاءة ويحسن من نتائجه، أما فئة عون التحكم قدرت نسبتها ب 51,4% وهذا راجع إلى أنهم بإمكانه تحقيق الجودة والكفاءة في العمل دون الحاجة إلى الإجراءات المعقدة وهذا قد يعزز إمكانية إظهار الإبداع و الابتكار في سياق العمل، في حين نرى عكس ذلك بنسبة 40,8% يرون أنه يتم إنجاز العمل وفق إجراءات معقدة تعرقل عملية الإبداع و إبتكار حيث كانت فئة عون التحكم مقدره ب 48,6% و فئة الإطارات ب 40,6% ذلك قد يكون راجع لمناصبهم بأنهم يعتقدون أنها تقييد الحرية و الإبداعية لأن الإجراءات المعقدة قد تحد من حرية عون التحكم والإطارات ف إنهم يريدون يقترحوا حلول جديدة ومبتكرة، مما يقييد قدرته على إبداع قد يكون زيادة التكلفة الزمنية والمالية لإتباع الإجراءات المعقدة غالبا ما يست غرق وقتا طويلا ويتطلب جهدا إضافيا، وأخيرا فئة عون التنفيذ ب 31,0% قد يرون أن الإجراءات المعقدة عبئا زائدا يتطلب جهد إضافي منهم، وهذا قد يؤدي إلى تقليل وقتهم وجهدهم للتفكير والابتكار وقد تكون عائق معقد على الحرية والمرونة وتباطئ في عملية التنفيذية مما يؤثر سلبا على قدرتهم.

جدول مركب رقم 14: يوضح المهام والأنشطة الضرورية التي يتم تنفيذها داخل المؤسسة حسب الصنف المهني أفراد العينة

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
51	18	10	23	التكرارات	
39,2%	62,1%	27,0%	35,9%	النسب	
79	11	27	41	التكرارات	لا
60,8%	37,9%	73,0%	64,1%	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

بين الجدول أن 60,8% من مجتمع البحث لا يتم التنفيذ المهام وأنشطة الضرورية للموظفين داخل مؤسسة بطريقة إبداعية قد يكون هناك قيود أو عوائق تمنع تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية بطريقة إبداعية ذاتية داخل المؤسسة، وقد يكون وجود قوانين وإجراءات محددة تحكم عمل المؤسسة وتقيد الحرية الإبداعية للموظفين، في حين نرى أن فئة عون التحكم في الأكبر نسبة وقدرت بـ 73,0%، وهذا قد يكون راجع إلى توجيهات صارمة أو إجراءات محددة تحتاج إلى إتباعها، ثم تاليها فئة الإطارات بنسبة 64.1% قد يكون السبب هو ضيق الوقت أو إستغلالهم بمهام أخرى، قد يكون هناك

قيود وتوجيهات صارمة من الإدارة تحد من تنفيذ المهام بطرق إبداعية، وأخيرا عون التنفيذ بنسبة 37,9% قد يكون السبب هو عدم وجود حافز الازم لديهم للتفكير بشكل إبداعي وتنفيذ المهام بطرق جديدة.

في حين يرى العكس بنسبة 39,2%، وكانت النسبة الكبرى لدى فئة عون التنفيذ مقدرة بـ 62,0% وهذا قد يكون تشجيع التعاون والتواصل فيما بينهم في تبادلهم وإقتراحاتهم للأفكار لتحسين عملية التنفيذ، وتالياها فئة الإطارات بنسبة 35,9% وذلك أنهم يرون أنهم يساعدوا في تحقيق الأهداف بطرق مبتكرة وفعالة، يمكن أن تساعد هذه الطرق الإبداعية في تحسين الإنتاجية وتعزيز ثقتهم بالنفس، وأخيرا فئة عون التحكم بنسبة 27.0% ذلك راجع لرفع مستوى الإنتاجية اي أنه عندما يتم تنفيذ المهام بطرق ابداعية يمكن أن يزيد من مستوى الإنتاجية والكفاءة في العمل مما يساهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال، فد يكون راجع إلى تطويرهم الذاتي فهذا يمكنه أن يساعد هذه ال فئة على النمو والتطور الشخصي والمهني من خلال تحدي أنفسهم واكتساب مهارات جديدة. فهذا يشعرهم بإرتضاء للمؤسسة والرضا في عملهم.

جدول مركب رقم 15: يوضح تشجيع المبدعين الموظفين في المؤسسة حسب الصنف المهني أفراد العينة

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
70	27	13	30		

53,8%	93,1%	35,1%	46,9%	النسب	
60	2	24	34	التكرارات	لا
46,2%	6,9%	64,9%	53,1%	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

بين لنا الجدول أن 53,8% من مجتمع البحث أن مؤسستهم تشجع الموظفين المبدعين فيها لأنهم يمثلون قوة دافعة للتطور والإبتكار داخل المؤسسة، أي أن العاملون المبدعون يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف وإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تتواجه المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يمكن للعاملين المبدعين أن يساهموا في تحسين عمل المؤسسة وتحقيق نتائج أفضل لذا فإن تشجيع الموظفين المبدعين يعزز الإبتكار والتطور داخل المؤسسة، بينما نجد فئة عون التنفيذ هي الأكبر بنسبة 93,1%، وقد يكون ذلك راجع حسن معاملة معهم وقد يمتلكون القدرة على الإبتكار والتفكير بشكل مبتكر، وإيجاد حلول وقد يكون تشجيعا لهم مما يعزز في تطور المؤسسة وتحقيق النجاح، ثم تاليها لإطارات بنسبة 46,9%، وأخيرا فئة عون التحكم بنسبة 35,1% في حين 46.2% ترى عكس ذلك والأكبر فئة عون تحكم بنسبة 64,9% قد يكون هذا التفكير أو الإبداع الجديدة قد يتعارض مع الإجراءات والعمليات القائمة في المؤسسة، ثم تاليها فئة الإطارات بنسبة 53,1% قد يكون السبب هو الإطارات المبدعة قد تقدم أفكارا جديدة ومختلفة عن الروتين القائم في المؤسسة، وقد يخش بعض القادة أن هذه الأفكار الجيدة قد تكون ليست لصالحهم.

وقد يكون هناك أيضا مخاوف من عدم نجاح هذه الأفكار أو عدم توافقها مع رؤية المؤسسة، وأخيرا عون التنفيذ بنسبة 6.9%.

جدول المركب رقم 16: يوضح إتباع الأفكار والطرق الجديدة لحل المشاكل في المؤسسة حسب الصنف المهني أفراد العينة						
المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
74	24	14	36	التكرارات		
56,9%	82,8%	37,8%	56,3%	النسب		
56	5	23	28	التكرارات	لا	
43,1%	17,2%	62,2%	43,8%	النسب		
130	29	37	64	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

يبين الجدول أعلاه أن 56,9% من مجتمع البحث أنهم يقوموا بطرح أفكار وطرق جديدة لحل مشاكل، بينما تستحوذ فئة عون التحكم أعلى نسبة بـ 82,8%، قد يكون راجع للمؤسسة حيث تشجعهم على مشاركة في عمليات العمل الجماعية ومناقشة أفكار الجديدة، حيث توفر لهم بيئة مشجعة وداعمة حيث يشعر العامل بالثقة اتجاه عمله

وتطوير من مهارته وقدراته، ثم تاليها فئة الإطارات بنسبة 56.3% ذلك راجع لتمتعهم بخبرة ومعرفة عميقة في مجالهم، قد يكون لديهم رؤية مختلفة وأفكار إبداعية لمعالجة التحديات التي تواجه المؤسسة، وأخيرا فئة عون التحكم بنسبة 37,8% أما 43,1%، يرون العكس أن المؤسسة لا تسمح بطرح أفكار جديدة، وكانت نسبة أكبر لفئة عون تحكم مقدرة بـ 62,2% قد يكون راجع لقلّة ثقة في قدراتهم أو شعورهم بالخوف من الإنتقادات والعواقب السلبية التي قد تنتج عن طرح فكرة جديدة، ثم تاليها فئة إطارات بنسبة 43.8% قد يكون الإطارات مشغولين بمهامهم الإدارية والتنظيمية وبالتالي يمكن أن يتجاهلوا الفرصة لإستفادة من مواهبهم الإبداعية قد يكون أيضا يخافوا من تقديم أفكار جديدة وطرق مبتكرة بسبب مخاطرها المحتملة مثل عدم نجاحها أو إنتقادها من قبل الزملاء أو الادارة وأخيرا 17,2% لفئة التنفيذ وهذا قد يكون العامل يشعر بالقلق من رد السلبي أو عدم قبول لفكرته الجديدة من قبل الإدارة أو الزملاء، وقد يكون أيضا ضغوط زمنية ومهام محددة تمنعهم من تخصيص الوقت الكافي لتفكير والإبتكار

جدول مركب رقم 17: يوضح مدى تقبل المؤسسة الطرق الجديدة في العمل حسب الصنف المهني أفراد العينة

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم	في حالة نعم
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
53	18	12	23	التكرارات		
71,6%	75,0%	85,7%	63,9%	النسب		
21	6	2	13	التكرارات	لا	

28,4%	25,0%	14,3%	36,1%	النسب	
74	24	14	36	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

يبين لنا الجدول رقم أن 71,6% من مجتمع البحث أن مؤسسة تتقبل من الموظفين بطرح طرق جديدة لحل المشاكل حيث تفردت النسبة الأكبر بـ 85,7% نظرا لأن عمل عون التحكم عادة ما تكون أكثر توجهها مباشرة في مهامهم فإنه قد يكونون أكثر قدرة على تقديم الأفكار الجديدة لحل المشاكل، ثم تليها عون التنفيذ بنسبة 75,0% ذلك راجع تواجدهم في الموقع المباشر لمعرفة المشاكل هم الذين يكونون معرضين للمشاكل والتحديات في سياق العمل اليومي مما يجعلهم يكونون على دراية مباشرة بالمشاكل التي تواجه المؤسسة وبالتالي أكثر قدرة على تقديم حلول فعالة و أخيرا فئة الإطار بنسبة 63,9% على أنها قد تكون مدركة أن الإبداع والتجديد يمكن للمؤسسة الإستفادة من خبراتهم ومعارفهم المختلفة لتحقيق الإبتكار والتطوير وتشجعهم على مساهمة بأفكار جديدة وتقديم حلول مبتكرة لتحسين العمل وتحقيق النجاح المشترك، في حين 28,4% يرون عكس ذلك وكانت الأغلبية لفئة الإطارات بنسبة 36,1% وقد يكون سبب أنها قد تواجه صعوبة في طرح الأفكار الجديدة مثل الهيكل التنظيمي الصارم أو القيود المالية أو الثقافية التنظيمية القائمة وتليها عون التنفيذ بـ 25,0% قد يكن هناك نقص في ثقة بين إدارة المؤسسة وفئة عون التنفيذ مما يؤدي إلى عدم قبول الأفكار الجديدة التي يطرحونها لحل المشاكل، وأخيرا عون التحكم 14,3% ذلك راجع لعدم عدم التقدير والتشجيع إذا لم يتلقى عون التحكم التقدير والتشجيع الكافي وتقديم الأفكار الجديدة والمساهمة في حل المشاكل فقد يشعرون بعدم الرغبة في المشاركة بفعالية.

جدول مركب رقم 18: يوضح أهمية توفير المناخ والبيئة المشجعة على الإبداع داخل المؤسسة حسب الصنف المهني أفراد العينة.

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم	Q16
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
51	15	10	26	التكرارات		
39,2%	51.72 %	15.62 %	40.62 %	النسب		
79	14	27	38	التكرارات	لا	
60,8%	48.27 %	72.97 %	59,37 %	النسب		
130	29	37	64	التكرارات		المجموع
100,0%	100.0 %	100.0 %	100.0 %	النسب		

يبين لنا الجدول أن نسبة 60,8% لعدم توفير مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع قد تكون نتيجة لعدم وجود برامج تحفيزية أو دعم للإبداع في المؤسسة، حيث نسبة 72,97% لعون التحكم قد تكون لسبب نقص في التوجيه والإرشاد من قبل الإدارة، مما يؤثر على قدرتهم على الإدارة العمل بكفاءة، أما نسبة 59,37% للإطار، فقد تكون بسبب عدم وجود توجيه ودعم كاف من الإدارة، مما يؤثر سلبا على أدائهم وقدراتهم على

توجيه الفريق بشكل فعال وفي لأخير 48,27% لعون التنفيذ قد تكون نتيجة لنقص في التدريب والتوجيه لازمين لهم، مما يؤثر على قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة.

عكس ذلك أن النسبة 39,2% تشير إلى توفير مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع في المؤسسة لفئة عون التنفيذ 51,72% يمكن أن يكون ذلك بفضل تشجيع الأفكار الإبداعية وتقديرها في بيئة العمل، مما يساهم في تحفيز الموظفين على تطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة أما مناخ الإبداع في المؤسسة مشجع لفئة الإطار 40,62% قد يكون بفضل توافر نسبة عالية من عون التنفيذ والإطار المتقارب هذا يعكس الإلتزام المؤسسة بتشجيع الأفكار الإبداعية وتوفير بيئة تسهل التعاون والإبتكار بين الموظفين ونسبة 15,62% لعون التحكم لا تعكس على وجود بيئة مشجعة على الإبداع في المؤسسة، ربما يمكن هناك حاجة لتعزيز دور عون التحكم في تشجيع الإبداع وتوفير الجهود نحو تحسين بيئة العمل لتعزيز الإبتكار والإبداع.

جدول المركب رقم 19: يوضح التغيير نحو الأفضل داخل العمل في المؤسسة حسب

الصنف المهني أفراد العينة

المجموع	الصنف المهني				
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
64	30	17	17	التكرارات	نعم
49,2%	46,9%	45,9%	58,6%	النسب	
66	34	20	12	التكرارات	لا
50,8%	53,1%	54,1%	41,4%	النسب	

130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

يبين الجدول أن عدم وجود معوقات تحول دون تطبيق نحو الأفضل في المؤسسة قد يكون بسبب عدم وجود عوامل تعيق التقدم والتحسين في البيئة العملية الحالية .

بينما بنسبة 54,1% لعون تحكم قد يكون بسبب توجيهات واضحة ودعم قوي من الإدارة، مما يسهل عملية التحول والتحسين. بالنسبة لنسبة 53,1% للأطر، قد يكون بسبب دورهم الرئيسي في تحديد الاستراتيجيات والسياسات التي تدعم التحول. أما نسبة 41,4% من عون التنفيذ، فقد تكون بسبب عدم وجود توجيهات واضحة أو نقص في الدعم اللازم لتنفيذ الخطط بكفاءة.

في حين نرى عكس بنسبة 49,2% أن وجود معوقات تحول دون تطبيق نحو الأفضل في المؤسسة لعون التنفيذ بنسبة 58,6% قد يكون بسبب عدم توفير الدعم الكافي لهم أو عدم وضوح الإرشادات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة. بالنسبة لنسبة 48,9% للأطر، قد يكون بسبب نقص في التواصل بين الإدارة والموظفين الذي يمكن أن يؤثر سلباً على عملية التحول. أما نسبة 45,9% من عون التحكم، فقد تكون بسبب عدم وجود تفاعل فعال بينهم وبين باقي الفريق أو عدم تحفيزهم بشكل كافي للمساهمة في عملية التحول.

3/ عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثنية للدراسة: "تؤثر القوة الشرعية

سلباً في صياغة الإستراتيجيات وتحسين أساليب العمل في المؤسسة"

جدول مركب رقم 20: يوضح إستغلال المدير لقوته الشرعية لسيطرة أثناء تأدية المهام حسب الصنف المهني أفراد العينة.

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
67	11	28	28	التكرارات	
51,5%	37,9%	75,7%	43,8%	النسب	
63	18	9	36	التكرارات	لا
48,5%	62,1%	24,3%	56,3%	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

يتضح لنا من خلال الجدول أن المدير يستخدم القوة الشرعية للضغط على الموظفين خلال تأدية مهامهم بنسبة 51,5% إذ نجد فئة عون التحكم يستخدم عليهم ذلك بنسبة 75,7% قد يكون سبب ذلك وراء أنهم يمتلكون سلطة تنفيذية أكبر، بالنسبة لأطر الإدارية بنسبة 37,9% وذلك راجع لمهامهم الموكلة لهم أو لمناصبهم الحساسة وطبيعة مسؤولياتهم وتأثيرهم المباشر على سياسات المؤسسة، وتليها فئة عون التنفيذ بنسبة 37,9% كون أنهم ذو مهام تنفيذية للقرارات الموكلة عليهم ويرون أن المدير يمارس عليهم تعسفا والضغط في أداء مهامهم في حين نرى العكس أن المدير لا يستخدم القوة الشرعية بنسبة 48,5% للضغط على الموظفين خلال، حيث تفردت فئة عون التنفيذ

بالنسبة الأكبر 62,1% قد يكون السبب هو ضمان سلامة وحماية حقوقهم، وراجع إلى كون أن المسؤول على دراية أن التنفيذ تتعامل مع جميع الأشخاص، وتليها فئة الإطار بنسبة 56,3% وهذا قد يكون لسبب قريهم من ممثل السلطة الشرعية أو أنهم هم في حد ذاتهم قوى شرعية، وأخيرا فئة عون التحكم بنسبة 24,3% قد يكون لقريهم جزئيا للمدير و محاباة في العمل. ومن أجل تأكيد ما سبق تم طرح سؤال المشابه على مدير المؤسسة من خلال الم قابلة حيث صرح لنا أنه يتحتم عليه إستعمال القوة الشرعية مع بعض الموظفين وذلك من أجل السير الجيد للعمل.

جدول رقم 21: يوضح تأثير القوة الشرعية على التزام في العمل لمجتمع البحث

النسب	التكرارات	
56,9	74	نعم
43,1	56	لا
100,0	130	المجموع

يتبين لنا جدول أعلاه لمجتمع البحث أن القوة الشرعية تجعل الموظفين أكثر إلتزاما في العمل بنسبة 56,9% وهذا راجع أن القوة الشرعية توفر إطارا قانونيا و منظما يحدد حقوق الموظفين وواجباتهم، مما يعزز بالأمان والثقة في العمل و القوة الشرعية تضمن تطبيق القوانين واللوائح في مجال العمل، مما تحمي الموظفين من الممارسات غير العادلة أو التمييز، وهذا ما يعزز الرغبة في الإلتزام والتفاني في العمل، وهذا ما صرح به مدير المؤسسة من خلال المقابلة حيث كانت إجابته تدعّم بأن القوة الشرعية لا تؤثر بشكل كبير بل أن القوانين لها تأثيرا لكافي من القوة الشرعية أما 43,1% يرون العكس

وذلك قد يكون لسبب القوة الشرعية وبيرونها عائق وهذا ما يحدث عندما يشعر العامل بالقوة الشرعية كانها الوسيلة للسيطرة والتحكم دون أن يتم توفير الدعم وقد تشعرهم القوة الشرعية بعدم الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بطريقة التي يرونها مناسبة قد يؤدي هذا إلى عدم الإرتياح والإحتجاج وتقليل إلتزامهم بالعمل.

جدول مركب رقم 22: يوضح إمكانية تدخل المسؤول في المهام الوظيفية حسب الصنف المهني أفراد العينة						
المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم	
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ			
40	16	13	11	التكرارات		
30,8%	25,0%	35,1%	37,9%	النسب		
90	48	24	18	التكرارات	لا	
69,2%	75,0%	64,9%	62,1%	النسب		
130	64	37	29	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

من خلال جدول أعلاه نجد أن الغالبية العظمى بنسبة 69,2 %تتفي تدخل المسؤول في مهام الوظيفية أن كانت خارج مهامه السلطوية، حيث أن 75,0 % من فئة الإطارات ترى أنها على علم ودراية تامة وكاملة بالقوانين الحاكمة للمؤسسة ثم تاليها فئة

عون التحكم بنسبة 64,9% و 62,1% من فئة عون التنفيذ لأنها على دراية نسبية بالقوانين المتحكمة مهام الموظفين، في حين ترى نسبة 30,8% حيث كانت فئة عون التنفيذ بنسبة 37,9% ذلك راجع عدم اتفاق بين المسؤول وهذه الفئة على واجبات كل منهما، مما يؤدي إلى إحساس العناصر التنفيذ بالتدخل غير مرغوب فيه أما نسبة 35,1% فئة التحكم ذلك راجع لعدم الثقة في قدرات أو مهارات المسؤول مما يجعلهم يرون تدخله بالمهام أمرا غير مرغوب فيه، وأخيرا الإطارات بنسبة 25% وهذا قد يحدث نقص في التواصل بين الإطارات والمسؤولين مما يؤدي إلى عدم فهم واضح للمسؤولين بشأن مهام فئة الإطارات واحتياجاتهم وبالتالي قد يتدخل المسؤول في محاولة لتوجيه العمل بشكل أفضل.

جدول مركب رقم 23: يوضح تكليف المسؤولين للعمل بالتزامات خارج أوقات العمل حسب الصنف المهني أفراد العينة

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
30	9	16	5	التكرارات	
23,1%	31,0%	43,2%	7,8%	النسب	
100	20	21	59	التكرارات	لا
76,9%	69,0%	56,8%	92,2%	النسب	

المجموع	التكرارات	64	37	29	130
	النسب	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

يوضح لنا الجدول أن 76,9% مجتمع البحث لا يرون أن المسؤول يلزمهم أو يأمرهم بالتزامات أو مهام خارج أوقات العمل وذلك راجع أن لعلمهم بالقوانين والتزامهم بها حيث نرى نسبة الإطارات هي الأكبر والتي تقدر بـ 92,2% ذلك قد يكون لدرابتهم بسياسة المؤسسة أو قوانين العمل المحددة ثم فئة عون التنفيذ بنسبة 69,0% قد يكون لدى العناصر التنفيذية الرغبة في الاحتفاظ بتوازن بين العمل والشخصية، وبالتالي لا يرون الحاجة لإضا فقمهام خارج ساعات العمل وفي حال كان هناك تواصل جيد وشفافية في المؤسسة قد يكون لدى العناصر التنفيذية الوعي بالمهام والمسؤوليات الخاصة بها من الحاجة لأوامر صريحة، وأخيرا فئة التحكم بنسبة 56,8% قد تكون هناك عادات ثقافية تعتبر العمل خارج أوقات العمل سلوكا غير مقبول أو غير مألوف وبالتالي فإن فئة التحكم قد لا ترى الحاجة لإصدار تعليمات صارمة بخصوص ذلك، بأن المسؤول في المؤسسة يعلم أن العمل خارج الدوام الرسمي للإدارة يؤثر سلبا عليهم، في حين يرى عكس ذلك 23,1% أن المسؤول يلزمهم بالتزامات خارج أوقات العمل وهذا راجع للضغط وإستغلال وخوفا من فقد ان المنصب فقدت نسبة عون التحكم بـ 43,2% قد يكون راجع إلى ضغوط العمل اي في بعض الأحيان قد يكون هناك ضغط شديد على فئة التحكم لإنجاز المهام في الوقت المحدد، وبالتالي يمكن للمسؤول أن يطلب منهم العمل خارج ساعات الدوام الرسمي لإكمال المهام الملحة، ثم تليها فئة عون التنفيذ 31% قد يكون هناك سياسات في المؤسسة تنص على ضرورة توفير الدعم و الإستجابة في أوقات الطارئة وبالتالي فلن عون التنفيذ يمكنه تلقي تعليمات بالعمل خارج أوقات العمل، وأخيرا

فئة الإطارات بنسبة ضئيلة تقدر بـ 7,8% ذلك لسبب حاجة لاستكمال مهام معينة خارج الدوام الرسمي بسبب غياب موظفين آخرين أو عدم تواجدهم وبالتالي يتطلب من هذه الفئة تولي هذه المسؤولية.

جدول مركب رقم 24: يوضح موافقة المسؤول في حالة تغيير مهامهم حسب الصنف المهني لمجتمع البحث.

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
85	24	17	44	التكرارات	
65,4%	82,8%	45,9%	68,8%	النسب	
45	5	20	20	التكرارات	لا
34,6%	17,2%	54,1%	31,3%	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

يوضح لنا الجدول أعلاه أن 65,4% تجد موافقة في حالة أردت تغيير المهام داخل المؤسسة العمل أو تغيير مكتب العمل، بالنسبة 82,8% من عون التنفيذ يمكن أن يكون ذلك بسبب العلاقة الوثيقة بينهم، مما يسهل تنفيذ المهام بكفاءة أما بنسبة 86,8% من

الإطارات فقد يكون ذلك بسبب دورهم ومسؤولياتهم المحددة ونسبة 45,9% من عون التحكم قد يكون لسبب طبيعة مهامهم ودورهم في العمل، في حين نرى العكس أنه عندما لا ترغب في تغيير المهام داخل المؤسسة العمل أو تغيير المكتب العمل فيجدوا موافقة من المسؤول بنسبة 34,6% حيث كانت فئة عون التحكم الأكبر نسبة وقدرت بـ 54,9% أنه لسبب دورهم في السيطرة و التنظيم ونسبة 31,3% من الإطار قد تعود لأسباب تتعلق بصلاحياتهم داخل المؤسسة و أخيرا عون التنفيذ بـ 17,2% فرما تكون السبب طبيعة مهامهم السهلة .

جدول رقم 25: يوضح إنعكاسات رفض المسؤول لطلبات المتكررة على أساليب العمل لمجتمع البحث.

النسب	التكرارات	
83,8	109	نعم
16,2	21	لا
100,0	130	المجموع

بين لنا الجدول أعلاه أن أغلبية العظمى لمجتمع البحث مقدره نسبتها

بـ 83,8% يمكن أن يؤثر رفض المسؤول لطلبات الموظفين المتكررة لتحسب الإستراتيجيات وأساليب لأن ذلك يشعرهم بعدم الرضا وعدم الإهتمام من قبل المسؤول، مما يؤدي إلى تراجع الحماس و الإلتزام بتحسين الأساليب والإستراتيجيات، علاوة على

ذلك، قد يتأثر الموظفين بعدم وجود تحفيز أو مكافأة بجهودهم في تحسب العمل، عندما يتم تجاهل طلباتهم المتكررة، قد يفقدون الحافز للمساهمة في تحسين الأساليب والإستراتيجيات، قد يشعرون بأن جهودهم لا تقدر أو لا تلقى إهتماما من قبله، مما يؤثر سلبا على رغبتهم في مشاركة وتحسين العمل، وعكس ذلك 21 من مجتمع البحث بنسبة 16,2% يرون أن رفض المسؤول لطلبات متكررة لا تؤثر على أساليب أو إستراتيجيات العمل وقد يكون السبب هو عدم وجود تواصل فعال بينهم وبين المسؤول، وأن طلباتهم لا تلقى الإهتمام الكافي وقد يرى أو يشعروا أن جهودهم لتحسين العمل لا تحقق أي تأثير فعلي.

جدول مركب رقم 26: يوضح نوعية القرارات التي يضعها المسؤول حسب الصنف المهني لمجتمع البحث.						
المجموع	الصنف المهني			التكرارات	النسب	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
39	8	2	29	التكرارات	نعم	
30,0%	27,6%	5,4%	45,3%	النسب		
7	0	3	4	التكرارات	لا	
5,4%	0,0%	8,1%	6,3%	النسب		
84	21	32	31	التكرارات	أحيانا	

64,6%	72,4%	86,5%	48,4%	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

بين لنا الجدول أن بنسبة 64,6% عينة لأفراد يرونه في بعض الأحيان أن مسؤول في قرارات الإستراتيجية وتحسن أساليب العمل يكون بمشاركة الموظفين وذلك راجع لتشجيع الموظفين على تقديم الإقتراحات و المشاركة في جلسات المناقشة وقد يكون هذا راجع لتشجيع المشاركة والتعاون لأن هذا النهج يؤدي إلى تحسينات أكبر تعزيز الروح الجماعية في المؤسسة وتفردت فئة عون التحكم بنسبة 86,5% قد يكون راجع كون أنهم الأشخاص الذين يعملون في الصفوف الأمامية ويتعاملون مباشرة مع العمليات اليومية، وقد يكون لديهم رؤى قيمة وتجارب فريدة يمكن أن تساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، ثم تليها فئة عون تنفيذ بنسبة 72,4% لسبب أنهم يرون أنفسهم جزءا مهما من فريق العمل، وقد يشعروهم بالإنتماء و المسؤولية، ثم أخيرا فئة الإطارات بنسبة 48,4% وهذا راجع أنهم يرون أنفسهم أنهم على دراية لفهم للعملية والتحديات التي تواجهها المؤسسة كون أنهم يعتبرون أنفسهم جزء الذي يتولى المسؤولية عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه العمليات وأنها تشكل الإطار العلوي للمؤسسة وإلى دورهم الفعال لها، أما بالنسبة 30,0% ترى أن مسؤول يضع بصفة فردية القرارات المتعلقة بتحسين العمل وقد يكون ذلك بناء على خبرته ورؤيته الشخصية للمؤسسة ولديه رؤية واضحة للتحسينات المطلوبة ويعتمد على خبرته في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث نلاحظ فئة الإطارات كانت الأكبر وقدرت بـ 45,3% الإطارات عادة ما تحمل مسؤولية إدارة وتوجيه فرق العمل وضمان تحقيق أهداف المؤسسة ويرون أن المسؤول يجب أن يضع القرارات المهمة

المتعلقة بتحسين العمل لضمان تحقيق أهداف المؤسسة كون الإطارات يعملون على مستوى يفوق مستوى الموظفين يرون أنه من واجبهم تنسيق وتوجيه جهود العمل لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وتليها فئة عون التنفيذ بنسبة 27,6% لأنهم يعتبرون أن المسؤول هو الشخص الذي لديه السلطة والصلاحيات لاتخاذ القرارات لازمة لتحسين العمل، ولديهم الخبرة والمعرفة الكافية لمعرفة ما هو الأفضل لتطوير بيئة العمل وتحسين أداء الموظفين، وأخيرا فئة عون التحكم 5,4% قد يعتبر عون التنفيذ أن دور المسؤول يتضمن القيادة واتخاذ القرارات بشكل فعال لتحقيق أهداف العمل وتحسين الأداء، وبالتالي يرون أنه من الواجب على المسؤول وضع القرارات المتعلقة بتحسين العمل ويعتبر كجهة مركزية يمكنها تنسيق وتنظيم جهود الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف العمل.

في حين نرى أن نسبة ضئيلة 5,4% لا يضعها المسؤول بصفة فردية إنما تكون بمشاركتهم وقد يكون لشعورهم بالإنتماء أو جزء من هذه القرارات.

جدول مركب رقم 27: يوضح إقتراحات الموظفين لإجراء تعديل في نظام العمل حسب الصنف المهني لمجتمع البحث.

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	قبول
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
27	9	2	16	التكرارات	قبول
20,8%	31,03%	5,4%	25,0%	النسب	
7	0	3	4	التكرارات	رفض

5,4%	0,0%	%8,10	%6.25	النسب	
96	20	32	44	التكرارات	التفاوض مع ممثلي الموظفين
73,8%	%68.96	%86,48	%68.75	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

نستنتج من هذا الجدول أن الغالبية العظمى المستطلعة آراءهم بنسبة 73,8% أن تفاوض مع ممثلي الموظفين هو كل الحل الأنسب لإجراء تعديل في نظام العمل أو بيئة العمل وهذا يعود إلى أن ممثلي الموظفين يلعبون دورا مهما في حماية حقوق الموظفين وضمان توفير بيئة عمل عادلة ومنصفة، من خلال التفاوض مع ممثلي الموظفين ويمكن لإرادة المؤسسة و الموظفين الوصول إلى إتفاق يلبي إحتياجات الطرفين ويحقق التوازن بين مصالح الموظفين و إحتياجات المؤسسة حيث تمثلت النسبة الأكبر 89,48% لفئة عون التحكم كون أنها تلعب دورا مهما في مراقبة وتنظيم نظام العمل في مؤسسة واحدة من مسؤولياتها هي تقديم إقتراحات وتوجيهات لتحسين العمليات و الإجراءات، ولكن في نظام العمل، يتم تقديم هذه إلى فئة الأخرى مثل الموظفين لمناقشتها و تفاوض عليها، ثم تاليها فئة إطارات بنسبة 68,75% وفئة عون التنفيذ 68,96% على أنهم يرو أنها تعزز من الشفافية في عملية إجراء التعديل بينما كانت نسبة القبول بـ 20,8%، ونسبة الأكبر لفئة عون التنفيذ مقدره بـ 31,03% وقد يكون راجع تعزيزهم أو دعمهم لمبادرة في إقتراحاتهم، ثم تاليها فئة إطارات بـ 25,0% وكون أنهم ذو سلطة أما فئة عون تحكم قدرت بـ 5,4% أما بالنسبة للفئة القليلة التي تقول عكس ذلك رفض قدرت نسبتها 5,4%

من جميع الفئات قد تكون سبب وراء ذلك هو عدم الإستماع الجيد للموظفين أو عدم وجود أليات فعالة لتقديم لإقتراحات.

جدول مركب رقم 28: يوضح منع القوة الشرعية المشاركة في وضع الإستراتيجيات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
46	18	13	15	التكرارات	نعم
35,4%	%62.06	%35.13	%23.43	النسب	
21	4	2	15	التكرارات	لا
16,2%	%13,79	%5,40	%23,43	النسب	
63	7	22	34	التكرارات	أحيانا
48,5%	%24.13	%59,45	%53,12	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 48,5% يرون أن بعض الأحياء أن القوة الشرعية للمسؤولين تمنعهم في المشاركة في وضع إستراتيجيات و تحسين العمل حيث كانت نسبة مقارنة بين فئة التحكم بـ 59,45% وفئة الإطارات بـ 53,12% وذلك راجع للقوة الشرعية تأتي بقوانين و اللوائح التي تنظم عمل المؤسسة وتحدد سلطات المسؤولين، وقد يكون السبب أيضا وراء ذلك هو وجود هيكلية هرمية في حيث يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل مركزي دون مشاركة من خبرات وأفكار ثم تاليها فئة عون التحكم بنسبة 24,13% وقد يكون سبب الصلاحيات و المسؤوليات المحددة لهم، كما نرى أن 35,4% ترى أن القوة الشرعية تمنحهم من مشاركة بصفة شرعية في مشاركة على وضع إستراتيجيات وتحسين العمل فكانت النسبة العظمى لفئة عون تنفيذ بـ 62,66% وذلك قد يكون لديهم مهام محددة تتطلب إتباع تعليمات محددة لأنهم من ينفذوا فقط وعدم التدخل في صلاحيات القرار الإستراتيجي ثم تاليها فئة عون التحكم بـ 35,13% وذلك قد يكون راجع لعدم قدرتهم على مشاركة الفعالة في هذه العمليات أما بالنسبة فئة الإطارات قدرت بـ 23,43% فيرون ذلك من صلاحيات مدير المؤسسة حسب كل قرار متخذ والسبب أيضا أن هناك بعض القرارات الحساسة والإستراتيجيات الرئيسية التي يتعين على ممثل القوة الشرعية اتخاذها بشكل مستقل وأمنهم على علم أن مالك القوة الشرعية أو السلطة يمتثل للقوانين واللوائح في تحقيق الإستقرار والعدالة، بينما 16,2% يرون عكس ذلك فقد كانت الإطارات هذا راجع على أنها تعتبر القوة الشرعية وأنها الوسيلة لتأثير على العمل وتحسين الأداء، أما بالنسبة لفئة عون التنفيذ كانت 13,79% للإعتبار هذه الفئة أن لديها تأثير كبير على العمل والعمليات في المؤسسة نتيجة لمسؤولياتها عن تنفيذ القرارات والسياسات وبالتالي ترى أن إستخدام القوة الشرعية يمكن أن يساعدهم على تحقيق أهدافهم بشكل أفضل وتحقيق تحسين في الأداء والعمل.

جدول رقم 29: يوضح فرض الموظفين في وضع إستراتيجيات رغم معارضة القوة الشرعية لمجتمع البحث

النسب	التكرارات	
44,6	58	نعم
55,4	72	لا
100,0	130	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 55,4% أنه لا يحق للموظفين فرض إستراتيجيات ما أو أساليب عمل ما رغم معارضة القوة الشرعية لأنها الممثل الشرعي للمؤسسة وهي المسؤولة على سير شؤون المؤسسة والموظفين وهذا راجع بدرايتها وعلمها بالقوانين المسيرة، أما نسبة 44,6% إشارات العكس ذلك راجع أما لجهلها بالقوانين الحاكمة أو ضعف القوة الشرعية.

جدول رقم 30: يوضح كيفية التعامل مع حدوث مخالفات لمجتمع البحث.		
النسب	التكرارات	
45,4	59	تطبيق العقوبات بصرامة
26,2	34	تجاوز المشكلة بالحوار
28,5	37	تطبيق العقوبات على البعض فقط
100,0	130	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن 45,4% من مجتمع البحث أنه في حالة حدوث مخالفات من طرف الموظفين يتم التعامل معها بتطبيق العقوبات بصرامة، قد يكون لضمان الإلتزام بالقوانين والسياسات الموجودة في المؤسسة وقد يعتبر تطبيق العقوبات بصرامة رسالة قوية لجميع الموظفين بأن المخالفات لن تسمح بها وسيتم معاقبة المسؤولين عنها. كما قد يرون أن هذا يساهم في ضمان مستوى عال من الإنضباط و الإلتزام في مكان العمل عن دما يعلم الموظفين أن هناك عواقب جدية للمخالفات فأنهم يكونوا الأكثر إنتباها واحتراما للقوانين والسياسات المحددة، في حين يرى البعض أن تطبيق العقوبات على بعض فقط وقدرت نسبتهم بـ 28,5% وهذا راجع عدة عوامل من بينها قد يكون التفاوت في خطورة المخالفات أو تأثيرها على المؤسسة، وقد تكون تطبيق على البعض فقط إذا كانت المخالفات التي إرتكابها الموظفين لها تأثير كبير على العملية أو السلامة أو سمعة المؤسسة وقد يتم أيضا أخذ في الإعتبار تكرار المخالفات وسابقة السلوك للموظفين المعنيين، أما بالنسبة لباقي مجتمع البحث رأو أن الحوار وسيلة لحل المشكلات يمكن أن يكون أفضل من تطبيق العقوبات والعمل على إيجاد حلول تصب في

مصلحة الجميع حيث أنهم يرو أن التعامل بالحوار يعزز أيضا الثقة و التعاون وقد يمكن للموظفين أن يشعروا بأنهم مستمعون ومهتمون بمشاكلهم وقضاياهم.

جدول رقم 31: يوضح عرقلة المسؤول لإستراتيجيات العمل و ممارسة القوة الشرعية حسب هرمية السلطة لمجتمع البحث.			
النسب	التكرارات		
30,0	39	نعم	
28,5	37	لا	
41,5	54	أحيانا	
100,0	130	المجموع	

يوضح لنا الجدول أن 41.5% من مجتمع البحث يرون أنه في بعض الأحي ان يمكن أن تعرضهم من قبل المسؤول تعرقل من السير الحسن داخل المؤسسة وذلك راجع عند شعورهم بأن الاستخدام المفرط للقوة يؤدي إلى إحداث جو من التوتر وعدم الثقة بين الإدارة والموظفين ثم تاليها 30,0% من يرون أنه عندما يتعرض الموظفون للقوة شرعية في المؤسسة يتأثرون في أداء مهامهم وذلك بسبب الضغط أو الخوف من العواقب، يمكن أن يؤدي إلى تراجع الإبداع و المرونة في العمل وقد يؤثر على رغبتهم في المشاركة الفعالة في تحسين الإنتاجية، وعكس ذلك يرون أن تعرضهم للقوة شرعية لا تعرقل من سير حسن بنسبة 28,5% وهذا لسبب أن لديهم ثقة في الإدارة و المسؤولين ويرون أن القوة المستخدمة هي جزء من تنظيم العمل وتنفيذ السياسات و الاجراءات، وقد يرون أن

القوة الشرعية كوسيلة لحماية حقوقهم وضمان تطبيق القوانين و القواعد في المؤسسة وحفاظ على السير العمل بشكل السلس وفعال.

جدول مركب 32: يوضح أساليب الرسمية للممارسة الموظفين لعملهم حسب الصنف المهني لمجتمع البحث						
المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
11	4	5	2	التكرارات		
8,5%	13,8%	13,5%	3,1%	النسب		
75	15	8	52	التكرارات		لا
57,7%	51,7%	21,6%	81,3%	النسب		
44	10	24	10	التكرارات		أحيانا
33,8%	34,5%	64,9%	15,6%	النسب		
130	29	37	64	التكرارات		المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 57,7% من مجتمع البحث أنه لا يمكن أن يمارسوا استراتيجيات عمل غير رسمية فيما بينهم خارج نطاق السلطة قد تكون هناك قوانين والسياسات داخل المؤسسة تحدد الطرق المقبولة للتفاعل والتعامل بين الموظفين، قد يتعين على الموظفين إحترام الهيكل التنظيمي والسلطة الموجودة في عمل وعدم تجاوزها، حيث تمثلت نسبة أكبر في الإطارات بـ 81,3% قد يكون ذلك راجع أن فئة الإطارات تتمتع بموقع قيادي ومسؤول في المؤسسة بالنظر إلى الموقع القيادي الذي يتمتعون به، يتعين عليهم أن يكونوا مثلاً حياً للموظفين الآخرين وأن يظهروا الإلتزام بالقواعد و التوجيهات وعدم المشاركة في الإستراتيجيات عمل غير رسمية خارج نطاق السلطة ثم تاليها فئة عون التنفيذ بنسبة 51,7% هذا راجع أنهم يعملون في إطار محدد له دور التنفيذ أنهم يعملون في اطار محدد له دور التنفيذ في المؤسسة ولسبب اخر قد يكونوا على دراية بالحدود و التوجيهات التي يجب عليهم إحترامها. وأخيراً فئة عون التحكم بـ 21,6% وذلك لنظر إلى دورهم الرسمي والمسئوليات الملقاة على عاتقهم لضمان الشفافية و المسؤولية في العمل، في حين نجد 33,8% أنه في بعض الاحيان أنهم يمارسوا استراتيجيات والأساليب العمل غير رسمية فيما بينهم فقد تفردت فئة عون التحكم بنسبة 64,9% هذا قد يكون أحيانا لبناء علاقات محترمة ومرنة مع زملائهم في العمل وهذا قد يساعد على إستخدام إستراتيجيات غير رسمية في تعزيز التواصل وتعزيز الروح الفريقية بين أفراد الفريق ومع ذلك، تاليها فئة عون التنفيذ بنسبة 34,5% قد يكون هو عدم وجود اجراءات محددة أو قوانين تنظم علاقاتهم وتعاملاتهم وقد يريدون تجاوز البيروقراطية يجب عليهم أن يتم استخدام هذه الاستراتيجيات بحذر و إحترام للقواعد و التوجيهات الداخلية للمؤسسة، ثم فئة عون التحكم بنسبة 15,6% هذا راجع لتوصل و التعاون قد يرغب في إحسين التواصل والتعاون بينهم أو قد يريدون بناء العلاقات أفضل وتحقيق أهداف المشتركة. أما باقي مجتمع البحث كانت إجاباتهم بنعم وقدرت بـ 8,5%

حيث كانت النسب متساوية من فئة عون التنفيذ وعون التحكم و الإطارات لأسباب قد تكون ذلك لسبب رغبتهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي أو لإيجاد طرق جديدة لتحسين الإنتاجية وتبادل ما يحقق مصلحة الجميع.

4/ عرض وتحليل الخاصة بالفرضية الثالثة للدراسة: "مدى تأثير مركزية إتخاذ القرار على أساليب المشاركة في العمل"

جدول مركب رقم 33: يوضح كيفية تطبيق القرارات الصادرة من الوزارة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث						
المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
79	18	12	49	التكرارات		
60,8%	62,1%	32,4%	76,6%	النسب		
11	3	8	0	التكرارات	لا	
8,5%	10,3%	21,6%	0,0%	النسب		
40	8	17	15	التكرارات	أحيانا	
30,8%	27,6%	45,9%	23,4%	النسب		
130	29	37	64	التكرارات	المجموع	

100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	
--------	--------	--------	--------	-------	--

بين لنا الجدول أعلاه نلاحظ النسبة الكبيرة 60,8% ترى أن القرارات الصادرة من الوزارة تطبق بشكل كلي وهذا يعكس إنضباطا مهنيا وتفان في تنفيذ القرارات هذا يساهم في تعزيز الكفاءة والإستقرار داخل المؤسسة وسير العمل بشكل سلس ومنظم، في حين نجد نسبة الكبرى لفئة الإطارات 76,6% عن باقي الفئات مما يفسر درايتها وعلمها بالقوانين وتطبيقها وهذا يعود إلى إلتزام بالقوانين و التشريعات التي تتضمن عملهم، وتليها عون التنفيذ بنسبة 32.4% قد تشير إلى تفهمهم لأهمية الامتثال للقو ارين والتوجيهات الرسمية. وقد يكون لديهم وعي بأن الإلتزام في القرارات الوزارية يساهم في تحقيق الإستقرار والتنظيم في العمل ويضمن سير العمل بكفاءة وفعالية، و أخيرا عون التحكم بنسبة 32,4%، أما نسبة 30,8 % ترى أحيانا يكون تطبيق القرارات الصادرة من الوزارة بشكل كلي وذلك راجع التمييز في تطبيق القوانين أو المحاباة هذا قد يسبب تحديات في العمل ويأثر على كفاءة العمل في المؤسسة فنجد عون التحكم بنسبة 45,9 % قد يكون ذلك مرتبط بالضغط الزمني والموارد المحدودة على قدرتهم لتنفيذ القرارات بشكل كامل أما بالنسبة لفئة التنفيذ 27,6% وفئة الإطارات 23,4% كانت نسبهم متقاربة وذلك لعلمهم أن القرارات الوزارة يجب أن تطبق بشكل كلي، أما بالنسبة القرارات الوزارية لا تطبق بشكل كلي راجع إلى عدم وجود أليات فعالة لتنفيذ القرارات أو بسبب الفروق في التفسير والتطبيق بينهم.

جدول مركب رقم 34: يمثل إمكانية من تعديل القرارات الوزارية بقوانين داخلية حسب الصنف المهني لمجتمع البحث						
المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
64	12	30	22	التكرارات		
49,2%	41,4%	81,1%	34,4%	النسب		
66	17	7	42	التكرارات	لا	
50,8%	58,6%	18,9%	65,6%	النسب		
130	29	37	64	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة بين نعم ولا متقاربة جدا حيث نسبة 50,8% لا إمكانية من تعديل للقرارات الوزارية بقوانين داخلية توافق أهداف المؤسسة يمكن أن تعكس تحديات في تحقيق التوافق بين السياسات الوزارية وأهداف المؤسسة. قد تكون هناك صعوبات في تحقيق توافق شامل بين القوانين الداخلية والتوجهات الوزارية، نسبة 65,6% للإطار قد تعكس ارتباطا وثيقاً بين القيادة وتنفيذ السياسات والقرارات. هذا الارتباط يمكن أن يساهم في تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية من خلال توجيهات واضحة ودعم قوي من الإدارة بنسبة 58,6% لعون تنفيذ قد تعكس دوراً مهماً في تنفيذ المهام والقرارات بناءً على

التوجيهات التي تأتي من الإطار القيادي. يمكن أن يكون للعون تنفيذ دور حاسم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ الخطط والبرامج بدقة وفعالية نسبة 18,5% لعون تحكم قد ترتبط بدرجة السيطرة التي يمكن أن يمارسها العون على تنفيذ المهام و إتخاذ القرار بنسبة 49,2% لإمكانية تعديل القرارات الوزارية بقو انين داخلية لتوافق أهداف المؤسسة قد تعكس تحديات في تحقيق التوافق بين السياسات الوزارية وأهداف المؤسسة قد تكون هناك صعوبات في تحقيق توافق شامل بين القوانين الداخلية وتوجهات الوزارة نسبة 81,1% للعون التحكم تشير إلى ارتفاع مستوى السيطرة الذي يمكن للعون تحكم ممارسته على تنفيذ المهام واتخاذ القرارات. قد يكون للعون التحكم دور مهم في تنظيم وإدارة العمل بشكل فعال لنسبة 41,4% لعون التنفيذ قد تعكس دوراً أقل في تنفيذ المهام مقارنة بالعون التحكم. قد يكون للعون التنفيذ دور تنفيذي أكثر من تحكمي، حيث يقوم بتنفيذ القرارات والتوجيهات بدقة وفعالية، نسبة 34,4% للإطار قد تعكس دور القيادة في توجيه وتنظيم العمل وإتخاذ القرارات الإستراتيجية. يمكن أن يكون للإطار دور رئيسي في وضع الرؤية والإستراتيجيات التي وضعها المؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام ، قد يتطلب دور الإطار مهارات القيادة والتخطيط الإستراتيجي لضمان تحقيق النجاح والإستدامة في المؤسسة.

جدول رقم 35: يوضح كيفية إلتزام القرارات لمجتمع البحث.			
النسب	التكرارات		
57,7	75	كلي	
15,4	20	جزئي	
26,9	35	نسبي	
100,0	130	المجموع	

يبين لنا الجدول ن نسبة 57,7% من الموظفين يلتزمون بتنفيذ القرارات بشكل كلي وذلك راجع أن الإلتزام الكامل في المؤسسة يعكس قوة التواصل والتفاهم بين الأفراد داخل فريق العمل مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة، بينما 26,9% يلتزمون نسبياً فالإلتزام النسبي في المؤسسة يمكن أن يحدث عندما يكون هناك بعض العوامل التي تؤثر على مدى استعداد الأفراد بالإلتزام بشكل كامل، مثل إختلاف الرؤى أو الأهداف بين أعضاء في فريق العمل، وبنسبة 15,4% يلتزمون جزئياً فلالإلتزام الجزئي في المؤسسة قد يكون ناتج عن عوامل مثل عدم الوضوح التواصل بين الأفراد أو عدم وجود تفاهم كاف حول الأهداف والتوقعات، مما يمكن أن يؤثر على مدى إستعداد الأفراد للإلتزام بشكل كامل، خلال مقابلاتي مع مدير المؤسسة حيث أكد أن كامل عمال المؤسسة يلتزمون بمركزية إلتخاذ القرار على حسب هرمية السلطة.

جدول مركب رقم 36: يوضح أهمية مساهمة في عملية إتخاذ القرارات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
13	5	5	3	التكرارات	نعم
10,0%	17,2%	13,5%	4,7%	النسب	
52	17	10	25	التكرارات	لا
40,0%	58,6%	27,0%	39,1%	النسب	
65	7	22	36	التكرارات	أحيانا
50,0%	24,1%	59,5%	56,3%	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

يبين لنا الجدول أنه يسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات في المؤسسة بنسبة 50% لأن هذا يعزز الشعور بالإنتماء والمسؤولية بين فريق العمل، فنجد نسبة الإطار وعون التحكم مقربين في تفاهم الموظفين في عملية صنع القرار لأنهم يعرفون تماما قيمة ودور الموظفين في عملية الإنتاج، مما يعزز التفاهم والعمل الجماعي، أما عن سبب كون عون التنفيذ يساهم بنسبة 24.1% فذلك يمكن أن يكون نتيجة لتوزيع

الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، حيث قد يكونوا لدى عون التنفيذ دور محدد يتطلب مشاركته بنسبة معينة في صنع القرارات.

في بعض الأحيان قد لا يسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القارات في المؤسسة بنسبة 40% بسبب إختلاف سياسة الشراكة أو هيكلها التنظيم قد تكون هناك قيود أو قواعد تحد من مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات بنسبة معينة، أما نسبة 58,6% لعمال عون التنفيذ عادتاً ما يتبعون الإرشادات و التوجيهات التي تعطى لهم بدقة دون المشاركة في صنع القرارات، بينما الإطار وعون التحكم لديهم أدوار تتطلب إتخاذ القرارات وتوجيه العمليات داخل المؤسسة، وربما هذا هو السبب فيما نهم لا يساهمون في صنع القرارات وفي الخير تاليها نسبة 10,0% من الأشخاص الذين يشاركون في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة. يبدو أن هؤلاء الأشخاص لديهم درت فعال في صنع القرارات و إدارة العمليات داخل المؤسسة.

جدول رقم: 37 يوضح مساهمة الموظفين في عملية صنع القرار لمجتمع البحث

النسب	التكرارات		
2.3%	03	من خلال الإجتماعات	نعم
1.5%	02	من خلال الإقتراحات	
0.7%	01	من خلال التكافل	
96.9%	126	الإمتناع الإجابة	
100%	130	المجموع	

يبين الجدول وأعلاه أن 2,3% يساهموا في صنع القرار من خلال الإقتراحات لا يتم احترام آرائهم أو مراعاة مصلحتهم. غالباً دون الاعتراف بقيمتهم يجب أن يتم إحترام رأي الموظفين وإستماع إلى آرائهم وتقدير تجاربهم وخبرتهم لضمان إتخاذ القرارات الصائبة والعدالة بينما نسبقاً جداً ضئيلة مقدرة بـ 0,7% يساهموا من خلال التكافل راجع ذلك إلى يعتبرون أنفسهم جزءاً من العملية ويشعرون بالإنتماء والمسؤولية تجاه القرار النهائي. كما أنهم يشعرون بالإهتمام بالمؤسسة ويتقنون في أن القرار الذي تم إتخاذه سيكون في مصلحة الجميع، مما يزيد من رضاهم وإستعدادهم التعاون والتفاني في العمل.

جدول مركب رقم 38: رضا الموظفين عن القرارات التي لم يشاركوا في صنعها حسب الصنف المهني لمجتمع البحث

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
16	3	7	6	التكرارات	نعم
12,3%	10,3%	18,9%	9,4%	النسب	
34	1	8	25	التكرارات	لا
26,2%	3,4%	21,6%	39,1%	النسب	
80	25	22	33	التكرارات	أحياناً
61,5%	86,2%	59,5%	51,6%	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع

100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	
--------	--------	--------	--------	-------	--

من خلال الجدول أعلاه إلى أن نسبة 61,5% قد تكون في بعض الأحيان راضية على القرارات التي لم تشارك في صنعها وهي النسبة الأكبر و من بين الفئات الأكبر نسبة فنجد نسبة 86,2% من عون التنفيذ فقد يكونوا ملتزمين في بعض بتنفيذ القرارات بفعالية، بينما نسبة 59,5% من عون تحكم قد يكونون مشاركين في توجيه العمل بشكل مباشر وبالنسبة لفئة الإطار قدرت بـ 51,6% قد يكونون يركزون على وضع الإستراتيجيات والتوجيه العام للمؤسسة. أما بالنسبة 26,2% لا تكون راضية عن تنفيذ القرارات التي لم تشارك في صنعها ربما لسبب عدم الشعور بالتأثير الكافي على هذه القرارات حيث كانت نسبة 39,1% من إطار قد يكونوا يركزون على جوانب إدارية أكثر من التنفيذ العلمي ونسبة 21,6% من عون تحكم قد يكونوا يشعرون بأهمية القرارات التي يشاركون في صنعها ونسبة 3,4% من ناحية عون التنفيذ قد يكونوا غير مرتاحين بشكل عام بالمشاركة في صنع القرارات، أما بالنسبة 12,3% من عون التحكم تكون راضية بنسبة 18,9% عن تنفيذ القرارات التي لم تشارك في صنعها ربما بسبب الشعور بالتأثير الإيجابي الذي يمكن أن تحققه هذه القرارات سواء تصب في مصالحهم أم لا ونسبة 9,4% من إطار يكون راضين عن تنفيذ القرارات التي لم يشارك في صنعها بسبب دوره إلهام في تسهيل تنفيذ هذه القرارات وضمن سلامة العملية، ونسبة 1% من عون التنفيذ قد يكونوا غير مرتاحين بشكل عام بالمشاركة في صنع القرارات.

جدول مركب رقم 39: مدى مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
105	20	32	53	التكرارات	
80,8%	69,0%	86,5%	82,8%	النسب	
25	9	5	11	التكرارات	لا
19,2%	31,0%	13,5%	17,2%	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

يبين لنا الجدول نسبة المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بمهام في العمل 80,9% فهذا يعني أنها تلعب دورا كبيرا في تحديد الإتجاهات و إتخاذ القرارات ذات الصلة، فكانت نسبة 86.5% من عون التحكم ذلك قد يكون راجع للخبرة والإختصاص لأنها غالبا ما تكون لديها معرفة وخبرة كبيرة في مجال العمل الذي تقوم به، لذلك تعتبر أنها قادرة على تقديم مجالات فعالية ومفيدة في صناعة القرارات المتعلقة بمهام العمل، ثم تليها الإطار بنسبة 82,8% قد يكون لديهم دور رئيسي في وضع الاستراتيجيات والتوجيهات

للمؤسسة، وأخيرا وعون التنفيذ 69% فقد يكون لديهم دور أقل في إتخاذ القرارات الاستراتيجية ولكنهم يلعبون دورا مهما في تنفيذ المهام والتغيرات وقد يكون ذلك بسبب وجود علاقة وثيقة بينهما تسهل تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية أكبر.

عكس ذلك نجد أن لا تشارك في إتخاذ القرارات المتعلقة بمهام في العمل بنسبة 19,2% ويأتي عون التنفيذ بنسبة 31,0% غير مشارك في إتخاذ القرارات المتعلقة بمهام في العمل في المؤسسة قد يكون هذا بسبب هيكل التنظيم داخل المؤسسة الذي يمكن أن يكون يعطي أولية لأدوار الأخرى قد يكون أيضا نقص التواصل والتفاهم بين الإدارة و الموظفين وعدم وضوح الأهداف والمسارات المهنية لهم، قد تكون هناك أيضا عوامل نفسية أو إجتماعية تؤثر على قدرتهم على مشاركة في إتخاذ القرارات، أما بنسبة لفئة الإطارات والتي قدرت بـ 17,2% قد يكون سببها قيود هيكلية قد تكون هناك قيود هيكلية داخل المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي صارم يحد من مرونة الإطار في إتخاذ القرارات أو عدم وجود نظام ديمقراطي حقيقي في التفاعل و إتخاذ القرارات قد يكون السبب أيضا احتكار السلطة في إتخاذ القرارات من قبل الإدارة دون مشاركة الإطار العليا، وأخيرا فئة عون التحكم بنسبة 13,5% السبب رئيسي قد يكون الثقافة الإدارية في المؤسسة تعتمد على الهيكلية والتنظيم القائم التوجيه الواحد دون تشجيع المشاركة التفاعل من الموظفين، قد يواجه عون التحكم صعوبة في التواصل مع الإدارة وعدم وجود قنوات فعالة لتبادل الافكار والراء بين الطرفين.

جدول رقم 40: يوضح رأي الموظفين في حالة عدم توافق أهداف المؤسسة مع القرارات لمجتمع البحث.

النسب	التكرارات	
32,3	42	تلتزم
35,4	46	تعارض
32,3	42	تعديل
100,0	130	المجموع

يبين لنا الجدول أن القرار الصادر لا يتماشى مع أهداف المؤسسة ويتعارض بنسبة 35,4% حيث كانت نسبة 32,4% تلتزم وتعادل، فهذا يشير إلى وجود تحدي في تحقيق التوافق الكامل بين قرارات المؤسسة وأهدافها، ويتطلب ذلك مزيداً من التوجيه و التنسيق لضمان أن تكون جميع القرارات متناسبة مع رؤية وأهداف المؤسسة.

جدول مركب رقم 41: عدم التزام بالقرارات وأثره على مردودية الموظفين حسب الصنف المهني لمجتمع البحث						
المجموع	الصنف المهني			التكرارات	النسب	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
86	20	25	41	التكرارات	النسب	نعم
66,2%	69,0%	67,6%	64,1%	التكرارات	النسب	لا
44	9	12	23	التكرارات	النسب	المجموع
33,8%	31,0%	32,4%	35,9%	التكرارات	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	النسب	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	التكرارات	النسب	

يوضح الجدول أعلاه أن 66,2% من مجموع العينة متقاربة يؤكدون فكرة أن عدم رضاهم على المحتوى القرار ومن شأنه أن يؤثر على مردوديتكم في العمل والحفاظ على مناصبهم العالي وبالتالي القدرة على أداء الشكل الغير المطلوب حيث كانت نسبة فئة عون التنفيذ بـ 69,0% وفئة التحكم بـ 67,6% قد يكون ذلك لتجاهل مؤسستهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات ثم تاليها الإطارات بـ 64,1% لأنه لا يشعروهم بالرضى رغم مناصبهم العليا، إلا أن عكس ذلك نجد نسبة الأخرى من مجتمع البحث 33,8% عندما يكونوا موظفين غير راضين عن محتوى القرارات التي تؤخذ في العين الاعتبار، يمكن أن يؤثر سلبا على مردوديتهم في العمل لفئة الإطار بنسبة 35,9% ثم تليها فئة عون التحكم بـ

32,4% وأخيرا فئة عون التحكم بـ 31,0% ذلك راجع عندما لا يكون الموظفون راضين عن القرارات، قد ينخفض مستوى الإلتزام والتفاني في أداء المهام بشكل جيد، مما يؤثر سلبا على جودة العمل النهائية، قد يمكن أن يكون أيضا عدم الرضا عن القرارات يمكن أن يسبب الإجهاد العقلي والإنفعالي للموظفين مما يؤثر على تركيزهم وقدرتهم على التفكير الواضح.

جدول مركب رقم 42: يوضح مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	نعم
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
112	61	29	22	التكرارات	
86,2%	95,3%	78,4%	75,9%	النسب	
18	3	8	7	التكرارات	لا
13,8%	4,7%	21,6%	24,1%	النسب	
130	64	37	29	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

يبين الجدول أن الغالبية العظمى بـ 86,2% من مجموع مجتمع البحث يرون أن مشاركتهم في إتخاذ القرارات تجعلهم يقومون بتنفيذ أعمالهم بفعالية أكبر وذلك بإحساسهم

بصنع القرار والمشاركة في تنفيذ لأنهم جزء منه، حيث كانت النسبة الكبرى 95,3% من فئة الإطارات لأن ذلك يشعرهم ب إلتناء للتنظيم وكسب ثقتهم بأنفسهم وأن رؤسائهم يعتقدون عليهم ذلك ما يزيد من إنطباعهم في المؤسسة تاليها فئة عون التحكم 78,4%، ثم فئة عون التنفيذ ب 75,9% وذلك راجع لشعورهم الرغبة في العمل، وقد يكون أيضا أنه عندما يشعر عون التنفيذ بأن صوته مسموع وأنه مشارك في اتخاذ القرارات فإنه يشعر بالالتزام والمسؤولية أكثر تجاه تنفيذ تلك القرارات بشكل جيد وفعالية، ويكون لديه فهم أعمق لسبب إتخاذ القرار والأهداف المرجوة منه مما يزيد من تفهمه وتعزز إلتماجه بها أثناء تلبية مهامه، بينما ترجع 13,8% خاصة لفئة عون التحكم وعون التنفيذ بنسب متساوية أن عدم مشاركتهم في إتخاذ القرار تجعلهم يقومون بتنفيذها بأقل فعالية بنسبة لعون التحكم وعون التنفيذ قد يكون ذلك هذا راجع لمسؤولياتهم ومهامهم، وقد يكون ذلك لعدم الإنخراط أو عدم الإلتناء إلى العملية القرارية أو عدم إلتزامهم بتنفيذ هذه القرارات بشكل فعال، أيضا قد يمكن أن يكون لفقدهم إلى الفهم الكامل للسؤال ولأهداف التي يجب تحقيقها. أما بالنسبة لإطارات تقدر ب 4,7% بنسبة ضئيلة من الممكن أن يكون لدى هذه الفئة وجهة نظر مختلفة عن الموظفين فربما يؤثر ذلك على قدرتهم على تنفيذ القرارات بفعالية. من خلال المقابلة مع المدير حيث كانت إجابته أن لمركزية إتخاذ القرار أثر كبير على مشاركة الموظفين في المؤسسة حيث أنها تؤدي إلى تقليل مستوى المشاركة والتفاعل بين مختلف أفراد المؤسسة.

الجدول رقم 43: يوضح أهمية المشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات حسب الصنف المهني لمجتمع البحث

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	النسب	في حالة الإجابة بنعم
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ			
35	25	3	7	التكرارات	النسب	ذلك يجعلهم يشعرون باللائتماء
31,3%	41,0%	10,3%	31,8%	النسب	النسب	ذلك يكسبهم الثقة
11	2	5	4	التكرارات	النسب	الإثنين معا
9,8%	3,3%	17,2%	18,2%	النسب	النسب	المجموع
66	34	21	11	التكرارات	النسب	المجموع
58,9%	55,7%	72,4%	50,0%	النسب	النسب	المجموع
112	61	29	22	التكرارات	النسب	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	النسب	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا بنسبة 58,9% أن مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات تعزز العديد من الجوانب الإيجابية التي تؤثر على قدراتهم بلإنتماء وتكسبهم الثقة في النفس بـ 31,3% و 9,8% في حين نرى أعلى نسب و متقاربة لكل فئات أنه عندما يتمكن الموظفين من مشاركة في عملية إتخاذ القرارات يشعرون بأن أصواتهم مهمة وتعتبر في لإعتبار، هذا ما شجع على تعاون أفضل بين الموظفين و الإدارة ويزيد من مستوى التفاهم و التواصل بينهم، مما يساهم في تنفيذ القرارات بشكل أفضل، هذا ما يزيد من ثقة بأنفسهم و قدرتهم على تأثير والمساهمة في النجاح وتحقيق الأهداف.

جدول مركب رقم 44: يوضح تأثير الصرامة في تطبيق العقوبات على العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين حسب الصنف المهني لمجتمع البحث

Total	الصنف المهني				
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
10	1	0	9	التكرارات	نعم
7,7%	3,4%	0,0%	14,1%	النسب	
45	15	11	19	التكرارات	لا
34,6%	51,7%	29,7%	29,7%	النسب	
75	13	26	36	التكرارات	أحيانا
57,7%	44,8%	70,3%	56,3%	النسب	

130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

أن في بعض الأحيان صرامة في تطبيق التعليمات يمكن أن تؤدي إلى خلق علاقة سريئة بين الرؤساء والمرؤوسين بنسبة 57,7% حيث نسبة 70,3% من عون التحكم تعود لقدرتهم على اتخاذ القرارات الصعبة بشكل فعال وتوجيه العمل نحو الأهداف المنشودة في حين نجد نسبة 56,3% من الإطار تعود لدورهم لتنظيم وتنسيق عمليات التنفيذ وضمان سلامتها أما نسبة 44,8% لعون التنفيذ تعود لعدم إستعدادهم وقدرتهم على تنفيذ القرارات بكفاءة ودقة.

في حالة عدم تطبيق الصرامة في تنفيذ التعليمات قد لا تؤدي إلى خلق علاقة سيئة بين الرؤساء والمرؤوسين نسبة 34,6% حيث قدرت 51,7% من عون التنفيذ قد تعود لعدم فهمهم الواضح للمهام المطلوب تنفيذها أو لعدم تمكنهم من تنفيذها بكفاءة وتاليها نسبة 29,7% للإطار وعون التحكم يمكن أن تكون متساوية بسبب تقاسميها نفس المسؤوليات أو التأثير المتساوي في اتخاذ القرارات.

وفي حال تم تطبيق الصرامة في تنفيذ التعليمات، قد تؤدي إلى خلق علاقة سيئة بين الرؤساء والمرؤوسين بنسبة 7,7% في حين نجد 14,1% من الإطار قد تكون بسبب عدم إستجابتهم بشكل جيد للمتطلبات التنفيذية أو لعدم قدرتهم على توجيه العمل بفعالية بثتاليها 3,4% لعون التنفيذ يمكن أن تكون بسبب صعوبة تنفيذ المهام بشكل صحيح أو بفعالية، وفي أخير 0,0% لعون التحكم يمكن أن تكون بسبب عدم وجود مسؤوليات تنفيذية مباشرة لهم.

جدول مركب رقم 45: يوضح مركزية إتخاذ القرار الداخلية وخارجية في المؤسسة حسب الصنف المهني لمجتمع البحث

المجموع	الصنف المهني			التكرارات	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار		
23	3	8	12	التكرارات	نعم
17,7%	10,3%	21,6%	18,8%	النسب	
31	10	3	18	التكرارات	لا
23,8%	34,5%	8,1%	28,1%	النسب	
76	16	26	34	التكرارات	أحيانا
58,5%	55,2%	70,3%	53,1%	النسب	
130	29	37	64	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

يبين لنا الجدول أن في بعض الأحي ان عندما تكون مركزية إتخاذ القرارات داخل وخارج المؤسسة قد يؤدي ذلك إلى جعل مشاركتك شبه معدومة بنسبة 58,5% ونسبة 70,3% من عون التحكم قد تكوم بسبب تركيز صلاحيات إتخاذ القرارات في أيدي الفئات الإدارية العليا، أما بالنسبة 53,1% لاطار قد تكون بسبب تركيز السلطة واتخاذ

في الطبقات الإدارية العليا دون تفويض الإطار الأدنى، عكس ذلك عندما تكون مركزية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة منخفضة قد يؤدي إلى جعل مشاركتهم داخل المؤسسة شبه معدومة بنسبة 23,8%، فنجد أن نسبة 34,5% لعون التنفيذ قد تكون بسبب توفير الدعم و التوجيه الازم لهم لاتخاذ القرارات بشكل فعال ومستقل، أما نسبة 81,0% عون التحكم قد تكون بسبب عدم اعطائهم الصلاحيات و الثقة الكافية لإتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة، وفي الأخير أن نسبة القبول لإتخاذ القرارات كانت منخفضة هذا يمكن أن يؤدي إلى جعل مشاركتهم داخل المؤسسة شبه معدومة بنسبة 17,7% والمساهمات المختلفة داخل المؤسسة مما يقلل من فرصة المشاركة في عملية إتخاذ القرارات أما نسبة 21,6% للعون تحكم ممكن أن تكون بسبب عدم توفر الدعم الكافي لهم لإتخاذ القرارات بشكل مستقل وفعال. وتليها نسبة 18.8% لإطار ممكن أن تكون بسبب عدم تفويض بشكل كافي بالصلاحيات لإتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة، بينما نسبة 10,3% لعون تنفيذ ممكن تكون بسبب عدم إشراكهم بشكل الكافي بالصلاحيات لإتخاذ القرارات وعدم توفير الفرص المناسبة للمشاركة في هذه العمليات.

الجدول المركب رقم 46: يوضح أساليب تحسين التنظيم البيروقراطي في العصر الحديث.

النسب	التكرارات	
24,61	32	الإعتماد على الرقمنة
43,07	56	محااربة المحسوبة والتعصب
18,46	24	إتباع أساليب الإدارة الحديثة
13,84	18	القضاء على الأساليب القديمة
100,0	130	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أنه من أساليب تحسين التنظيم البيروقراطي في العصر الحديث يتعين على المؤسسات محاربة التعصب والمحسوبة بنسبة 43,7% ذلك من خلال تعزيز قيم الشفافية والعدالة وتشجيع الإبتكار والإبداع، فالتنظيم البيروقراطي الحديث يحتاج إلى موظفين يتمتعون بالكفاءة والمهارات، والذين يعملون بروح الفريق والتعاون، ولا يتأثرون بالتفرقات الشخصية أو العرقية أو الجنسية. من خلال تعزيز هذه القيم، يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر وتحسين العلاقات بين موظفيها وبين العملاء، ثم تليها الإعتماد على الرقمنة بنسبة 24,61% تعتبر من الطرق الحديثة والفعالة لتحسين التنظيم البيروقراطي في العصر الحديث حيث أن بعض الموظفين في المؤسسة يرون أن الاعتماد على الرقمنة للعديد من الأسباب منها قد تكون زيادة الكفاءة

لأن الرقمنة تحسن عمليات العمل وزيادة الكفاءة من خلال العمليات الروتينية وتقليل الإدارة اليدوية، كما تسهل الرقمنة التواصل بين الموظفين وتوفر أدوات تقنية لتعاون والتنسيق بين الفروع المختلفة، كما تعتبر أساليب إدارة الحديثة ضرورية لتحسين التنظيم البيروقراطي في المؤسسة بنسبة 18,46% قد يكون المؤسسة تواجه التحديات والتغيرات بمعدلات أسرع من أي وقت مضى، وبالتالي تحتاج إلى أساليب إدارة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة، كما تركز أساليب الإدارة الحديثة على تفكير الإبداعي والإبتكار للتميز والتفوق كما تعزز العمل الجماعي وتشجع التعاون بين الموظفين، في حين يرى البعض بنسبة 13,84% من الموظفين في المؤسسة يرون أن الإعتماد على القضاء على أساليب القديمة لتحسين التنظيم البيروقراطي في العصر الحديث قد يكون السبب لتغيرات بيئة التنظيمية السريعة والمستمرة في العصر الحديث، قد يكون الأ ساليب القديمة غير كافية لمواكبة هذه التحديات والتغيرات، وقد تكون غير فعالة وتستهلك والوقت والجهد في الإدارة والتشغيل، لذا يتم اللجوء إلى الأ ساليب الحديثة لزيادة الكفاءة وتحقيق أداء أفضل.

الفصل السادس

منهجية الدراسة

1 النتائج الفرعية

أ/ النتائج الخاصة بالفرضية الأولى.

ب/ النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.

ج/ النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.

3/ مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة.

4 / مناقشة النتائج العامة.

1. نتائج الفرعية:

- ✓ أغلب الموظفين في الإدارة الولائية لضرائب هم إناث لها ذلك راجع على تغيير الثقافة والتوجيهات الإجتماعية تجاه تمكين المرأة ومنها فرص متساوية في العمل والقيادة، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى زيادة تواجد النساء في المؤسسة، هذا راجع للقدرات والمهارات قد يكون لدى النساء قدرات ومهارات متميزة ومطلوبة في مجالات معينة، قد يتم اختيارهن بناءً على إستحقاقهن وقدرتهن على تحقيق النجاح في إدارة أو المؤسسة .
- ✓ إن أغلب مجتمع البحث فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم من (31- 40) سنة قد يكون خبرة مهنية تتج لهم فهما عميقا في المجال الذين يعم لون فيه، قد يكونوا أشخاص في هذه الفئة العمرية إستقرار أكبر ويكون أكثر قدرة على تعامل مع ضغوط العمل .
- ✓ يمكن أن يكون هناك إنطباع بأن هناك مزيد من المتزوجين في المؤسسة راجع أنه لديهم تجربة أكثر في حياة الشخصية والوظيفية، وقد يكون أكثر إستقرارا وتفهما لتحديات العائلية العائلية و المهنية .
- ✓ إننا نجد في المؤسسة ذو مستوى تعليمي عالٍ وهذا راجع على أن صاحب العمل في التعليم الجامعي سيساعد في تطوير القدرات و التفكير النقدي الفرد، ويعزز قدرته على التعامل مع التحديات المعقدة في بيئة العمل .
- ✓ عادة ما تكون في هذه المؤسسة أن نسبة الخبرة المهنية لدى فئة من الأشخاص الذين لديهم أقل من 5 سنوات، قد يكون لدى هؤلاء للأشخاص خبرة حديثة ومعرفة حديثة بأحداث التطورات في مجالهم، وقد يكون أكثر إستعدادا للتطبيق المفاهيم الجديدة والمهارات الحديثة التي تم تعلمها في الجامعة.

✓ في حين ترى أن المؤسسة تحتوي على فئة الإطارات وذلك راجع على طبيعة العمل الذي تقوم به

أ/ النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: "تساهم أنظمة العمل في عرقلة الإبداع داخل المؤسسة."

✓ تبين الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 06 بنسبة 94,6% تعد الرقابة ضرورية في تحقيق الكفاءة وفعالية في أداء المؤسسة وهذا ما توضحه إجابات الأفراد، حيث أكثر فئة أجابت أن الرقابة ضرورية لتحقيق الكفاءة هي الإطارات بنسبة 100% لأن هذا يساعد في تجنب التعرض للغرامات القانونية أو العقوبات، حيث يقوم رؤساء المصالح بمراقبة وهذا ما اجابوا بها أعوان التنفيذ بنسبة 84,0% لأن هذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

✓ وتبين الشواهد الإحصائية المستفادة من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 08 بنسبة 70,0% يساعد المشرف على ضمان تنفيذ المهام بشكل صحيح ويساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة، حيث أكثر إجابة كانت لفئة عون التنفيذ بنسبة 100%.

✓ في حين نرى أن المؤسسة تعزز المبادرات والإبتكارات الروح المبدعة ولإستباقية في الفريق، حيث كانت أغلبية إجابات الأفراد تتجه إلى الموافقة ذلك بنسبة عندما يشعر الموظفون بأنهم مشجعون على تقديم أفكار جديدة و تجربة أساليب مبتكرة، يمكن لهم أن يكونوا أكثر إنخراطا وحماسا في العمل .

✓ يمكن للمؤسسة أن تعزز الإبداع لإبتكار من خلال إنشاء بيئة مشجعة للإبتكار وتشجيع الموظفين على المشاركة وتبادل لأفكار وذلك حسب ما ورد في الجدول رقم 15.

✓ تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين المبدعين يعزز روح الإبتكار و التفكير الخلاق داخل المؤسسة، هذا يمكن أن يحقق تغيرا إيجابيا و تساعد المؤسسة على التميز .

✓ تساهم المؤسسة في قبول أفكار والطرق الجديدة، ذلك ما أكدته النسب في جدول رقم 17 في حين نرى نسبة جد عالية 71,6% أنه عندما يعرف العاملون أن أفكارهم مرحب بها وتحظى بإهتمام فإنهم يصبحون أكثر إستعدادا للمشاركة بأفكار جديدة و مساهمة في تطوير المؤسسة.
من خلال آراء المبحثين الفرضية لم تتحقق، وهذا ما أكدته النسب التي سبقت ذكرها.

ب/ النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: "تؤثر القوة الشرعية سلبا في صياغة لإستراتيجيات أساليب العمل في المؤسسة."

✓ رغم تفويض السلطة يعد أحد أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي فإن في المؤسسة بالنسبة 51,5% أي أكثر من النصف أن المدير يستغل القوة الشرعية لضغط، وتبين الشواهد الإحصائية المستفادة من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 20 حيث يعتبر القوة والضغط وسيلة لتحقيق الأهداف، قد يكون للمديرين الرغبة في السيطرة الكاملة على العملية والموظفين، مما يدفعهم الإستخدام القوة شرعية لتحقيق ذلك.

✓ وتبين الشواهد الإحصائية المستفادة من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 21 يصرح الموظفين أن الإلتزام بالقوة الشرعية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق النجاح والترقية في العمل، وذلك بنسبة 56,9% ويعتقدون أن الإمتثال للقوانين والقواعد يؤدي إلى بناء سمعة جيدة وثقة الإدارة فيهم أما النسبة المتبقية برون عكس ذلك.

✓ وتبين الشواهد الإحصائية المستفادة من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 22 تبين لنا ان 69,2% أن مسؤول لا يتدخل في مهام الوظيفية ذلك قد يكون لدى المسؤولين ثقة في قدرات الموظفين وقدرتهم على تنفيذ المهام بشكل مستقل وفعال .

✓ يرون أن تمكين الموظفين ومنحهم الحرية في إتخاذ القرارات وتنفيذ المهام يمكن أن يعزز الإبداع والمرونة .

✓ وتبين الشواهد الإحصائية المستفادة من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 23 في حين نجد نسبة جد عالية بـ 76,9% أنه عادة لا يلزم الموظفين خارج أوقات العمل لأن ذلك يتعارض مع حقوق العمل و الحياة الشخصية، ويجب أن يتمتع الموظفين بالحق في وقت فراغهم الإستراحة طبقا لقوانين الداخلية للمؤسسة .
✓ يرى أن القرارات التشاركية تعزز الشعور بالإنتماء والمشاركة بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى رفع مستوى التعاون والتفاعل لإيجابي .

✓ مرة أن نسبة العظمى مقدرة بـ 73,8% عندما يقترح الموظفين تعديلات في نظام العمل يكون لمفيد التفاوض مع ممثلي الموظفين بتمثيل وجهات النظر الموظفين بشكل أفضل توفير فرصة المناقشة وتوضيح الإحتياجات و المخاوف الم وكلة، وذلك يعزز الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين ويؤدي اتفاقات متبادلة ومرضية للجانبين .

✓ وتبين الشواهد الإحصائية المستفادة من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 25 يجب على المسؤول ان يكون مستعدا لإستماع إلى آراء الموظفين ودراسة طلباتهم لتحسين استراتيجيات العمل وتطبيقها بفعالية، إذا لم تتم هذه الخطوة فإنه يمكن أن يؤدي ذلك إلى تدهور الأداء وفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها بنسبة 83,8%

✓ وتبين الشواهد الإحصائية المستفادة من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 28 في بعض الأحيان يمكن للموظفين التعبير عن أنفسهم وتبادل الأفكار والمشاعر بطرق غير رسمية دون أن يتجاوزوا حدود لإحترام و المهنية بنسبة 48,5%.

يتبن لنا من خلال التدقيق في البيانات أن الفرضية لم تتحقق نسبيا حيث إتضحت أن القوة الشرعية قد تأثر سلبا في صياغة الإستراتيجيات أساليب العمل في المؤسسة

ج/ النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة: "تأثر مركزية إتخاذ القرار على أساليب المشاركة في العمل"

- ✓ تتميز قوانين العمل بأنها واضحة ومفهومة ولعل ذلك راجع بالدرجة الأولى إلى صرامة في تطبيق التعليمات بنسبة 81,2%.
- ✓ إن وضوح في مؤسسة بتنفيذ كل القرارات بشكل هرمي بنسبة 57,7% وهذا تبين الشواهد الإحصائية المستفادة من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 35 وفهم الموظفين لمختلف القوانين من شأنه أن يجعل المؤسسة تسيير على شكل الأمثل، وهذا ما يساعد في إنشاء بيئة مرتبة ومنظمة حيث يكون هناك توجيهات واضحة يمكن للموظفين إتباعها و العمل وفقا لها .
- ✓ تشجيع المؤسسة في المشاركة و التشاور مع الموظفين في عملية إتخاذ القرارات يعتبر من أسس الحوكمة الرشيدة وبناء بيئة عمل صحية ومنظمة، حتى لو كان الموظفين لا يوافقون على أهداف المؤسسة بنسبة 80,8% وتبين الشواهد الإحصائية المستفادة من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 39 فعندما ما يشارك

- الموظفين في عملية إتخاذ القرارات، يمكن لهم فهم أسباب تلك القرارات بشكل أفضل وربما يكونوا أكثر إستعدادا لتقبلها والتعاون في تنفيذها حتى لو كانوا لا يوافقون عليها.
- ✓ وتبين الشواهد الإحصائية المستفادة من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 44 نسجل أن تطبيق العقوبات بصرامة في بعض الأحيان تساهم في ضمان إحترام القوانين واللوائح التي تتضمن سلوك الموظفين في مكان العمل بنسبة 57,7%.
- ✓ في حين ان اغلبية إجابات الأفراد كانت أحيانا وذلك بنسبة 57,7% حيث أن الصرامة في تطبيق التعليمات يمكن أن تؤدي إلى خلق علاقة سيئة بين الرئيس و المرؤوسين دون إعطاء فرصة عن تعبير عن آرائهم ذلك راجع لمنصبهم الذين يتولونه .
- ✓ تتم عملية مشاركة في إتخاذ القرارات تجعلهم أكثر إبداعا وإبتكارا في إيجاد حلول لتحديات التي تواجه المؤسسة، كما تشعرهم بالإنتماء .
- ✓ تبني المؤسسة أساليب المشاركة للموظفين في إتخاذ القرارات لتعزيز التفاعل والمشاركة بناء بيئة عمل أكثر إندماجا وإنتاجية، وهذا ما تبين في الجدول رقم 42 من خلال إجابات لأفراد وذلك بنسبة 86,2%
- من خلال النسب التالية ذكرها هذا ما أكد تحقق الفرضية التي مفادها تأثير مركزية إتخاذ القرار على أساليب المشاركة في العمل.

2. مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة:

1. دراسة حرشلو مفتاح تحت عنوان: تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر.
2. دراسة صباح أسابع تحت عنوان: التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية .
3. دراسة إبراهيم أبو فلل تحت عنوان: التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية .

4. دراسة فريدة جاسم دارة المندلاوي تحت عنوان: البناء البيروقراطي والشخصي.

- تشابهت دراستنا الحالية مع دراسة فريدة جاسم دارة المندلاوي تحت عنوان البناء

البيروقراطي والشخصية على نتائج التالية :

✓ بينت النتائج عن وجود إتفاق شبه تام بين المبحثين بأن نظام السلطة هو الذي

يفرض على الموظف الخضوع رؤساءه تارة والتسلط على مرؤوسة تارة أخرى .

مع إختلافها في النتائج :

✓ أوضحت بيانات البحث نتيجتين مهمتين عن إزدياد التوتر والقلق والنزاع و العداوة

فيما بينهم واستدللنا أن هذه النتيجة بأن التنافس السلبي يعمل عمله على تفويض

دعائم وحدة بناء البيروقراطي ويحول دون إتجاهه إلى وحدة القصد ووجهة الهدف

بوجود هو بين الأهداف التي يرغب بعض الموظفين في الحصول عليها والوسائل

المستخدمة لتحقيقها .

في حين أنها تشابهت أيضا مع دراسة إبراهيم أبو الفلفل على النتائج التالية:

✓ إن تقسيم العمل والعلاقات الغير رسمية أنتج آثار أعلى موظفي بلدية جيجل متمثلة

في تقليل أعباء العمل روح التعاون عدم وجود تسبب نتيجة إعتقاد رقابة صارمة.

وفي نفس الوقت فإن الموظف البيروقراطي لا يشعر بالضغط في حالة إعتقاد رقابة

مرنة .

✓ نسجل عدم رضا الموظفين عن مختلف القوانين واللوائح خاصة تلك التي لم يشاركوا

في صنعها إلا أنهم ورغم ذلك يحاولون تأدية عملهم بكل إخلاص لأنهم مقتنعون بأن

العمل واجب تأدية حتى وإن يتسبب لهم إبداء رأيهم بشأنه فهم لا يزعجون أنفسهم

بتقديم لإقتراحات حتى عندما يتعلق الأمر بمصالحهم الشخصية لعدم توفر قنوات

الحوار و المناقشة .

مع إختلافها في النتائج :

✓ الروتين والجمود نتيجة مركزية إتخاذ القرار تطبيق قانون وكبح روح المبادلة و لإبتكار لعدم تفويض السلطة للمرؤوسين، وهذا ما يؤثر على معنويات الأفراد حيث يفقدون الثقة في أنفسهم أو يشعرون بعدم الانتماء للتنظيم ما يشكل لديهم نوعا من اللامبالاة .

تشابهت أيضا مع دراسة صباح أسابع على نتائج التالية :

- ✓ إن وضوح اللوائح، وفهم الموظفين لمختلف القوانين منشأه أن يجعل هذا الأخير يدرك إدراك تأما لمسؤوليته، وما هو منوط به فيؤديه بعناية، وكفاءة عالية .
- ✓ رغم أن كل موظف يقوم بجزء من العمل الإداري إلا أن الاحتكاك الحاصل بين الأفراد يجعلهم يطلعون على كيفية أداء غيرهم لعملهم، وإن كان ذلك يتم بشكل غير مقصود في الغالب، كما أن هذا لاحتكاك لا يدفعهم وعن طيب خاطر للحلول مكان عامل تعطل عن أداء عمله لأي سبب كان، فالمصالح المتبادلة من جهة، والعلاقات الشخصية الحسنة من جهة أخرى، ومتطلبات العمل من جهة ثالثة كلها عوامل اجتمع لتسيير شؤون العمل.
- ✓ تعد الرقابة ضرورة من ضرورات السير الجيد للعمل، حيث يقوم رؤساء المصالح بمراقبة، والإشراف على عمل مرؤوسيهـم.

مع إختلافها في النتائج التالية :

- ✓ تتميز قوانين العمل بأنها غير واضحة، وغير مفهومة، ولعل ذلك راجع بالدرجة الأولى إلى غياب النصوص التطبيقية، أي عدم مطابقتها للواقع العملي حيث يقع الموظف في حيرة من أمره بشأن كيفية تطبيقها .
- ✓ يتميز سلوك الإداريين بأنه تعسفي، لا يؤدون عملهم كما يجب، لا يحترمون مواعيد العمل، يتأخرون في أداء العمل.

3. نتائج العامة للدراسة:

من خلال استجابات الأفراد والمعطيات المقدمة استطعنا الوصول الى النتائج الاتية:

تتسم البيروقراطية بتقسيم العمل أي لكل دور وقسم مسؤولياته ومهام المحدد كما أن التنظيم البيروقراطي يتم بالعقلانية و القانونية.

✓ من خلال هذه النتائج لكل فرضية تبين أن هناك تحديات في إنشاء بيئة تشجع على الإبداع وتحسين أساليب المشاركة في العمل بنسبة تقدر بـ 86,2%.

✓ القوة الشرعية تجعل الموظفين أكثر إلتزاما حيث انها توفر إطارا قانونيا ومنضما بنسبة 56,9%.

✓ يبدو أن هناك عوامل تسهل في تعزيز بيئة تحفز على لإبداع والإبتكار من كل أصناف أو لكل المستويات، مثل التواصل بين الموظفين ولإدارة وتقييم الفعال لأفكار لإبتكارية كما أكدته النسبة المقدره بـ 83,8%.

✓ تعزيز ثقافة التعاون والتشجيع الفكري الإبداعي وتقديم الدعم لأفكار الجديدة ما تبين لنا في نسب المذكرة والمقدرة بـ 71,6%.

✓ كما نلاحظ أن البيروقراطية في المؤسسة العمومية الولائية لضرائب تطبق بشكل الإيجابي أو يرون أنها نظام الفعال في سرعة الإنضباط والإستمرارية والدقة وتطبيق القوانين ذلك ما أكدته النسبة 60,8%.

✓ حين يرون أن النظام البيروقراطي في آلية لبلوغ أهداف المعروفة بطريقة أكثر عقلانية وفعالية.

✓ نستنتج أيضا أن المؤسسة تعتمد على هذا التنظيم البيروقراطي من ناحية الايجابية لأنها تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أقصى درجات العالية.

✓ يمكن للمؤسسة العمل تلعب دورا على نُشيرها في النظام البيروقراطي.

استنتجت في لأخير أن نظامهم السائد هو نظام البيروقراطي حيث يرونه نظام المثالي في مؤسسة ذلك راجع على أن هذا نظام يقوم على معاملة أفراد معاملة

متساوية وتخضع لنفس الإجراءات و القوانين في حين نستنتج أن بواسطة القواعد والإجراءات الصارمة التي يجب إحترامها يكون هناك إحتمال كبير بأن تنفيذ المهام بطريقة منهجية وفي وقت المناسب.

خاتمة

من خلال التطرق للتنظيم البيروقراطي إسقاطه على التجربة، حيث أصبحت الممارسات الإدارية تأخذ طابع البيروقراطية بمعناها السلبي بإنتشار ظاهرة الفساد الإداري، المحسوبة، وعدم إتقان العمل. الوساطة... إلخ بسبب عدم فهم النموذج من جهة وعدم تطابقه مع البيئة المستوردة من جهة أخرى، كما أن البيروقراطية قد أثبتت محدوديتها خاصة بعد التغييرات التي طرأت على الإدارة بفعل العولمة وتكنولوجيا المعلومات فبرزت أساليب حديثة الأبد من العمل بها وتكييفها مع الأوضاع السائدة لتفادي سوء التطبيق وتحقيق الجودة في تقديم الخدمة العمومية

وبعد إستعراض تأثير البيروقراطية على بيئة العمل في المؤسسة، يمكن القول انه من المهم تبني نهج يهدف الى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة دون المساس بالإبداع والتفاعل في العمل.

يجب تشجيع التواصل الفعال وتقديم الدعم للموظفين لتعزيز الأداء ورفع مستوى الرضا في بيئة العمل، في النهاية يجب ان تكون الإدارة مستعدة لتبني أساليب مرنة ومبتكرة لتحسين العمل وتعزيز التفاعل والإنتاجية في المؤسسة.

المصادر والمراجع

باللغة العربية:

1. الكتب:

1. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع صناعي، أداره وائل النشر، الطبعة الأولى، 2005.
2. أحمد توفيق المدني " هذه هي الجزائر مكتبة النهضة المصرية مصر: القاهرة 1956.
3. الاستاذ خالد الغازي، عرض حول موضوع: أمراض البيروقراطية في التنظيم الإداري، ماستر السياسات العمومية، جامعة مولاي إسماعيل .
4. بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013،
5. بلقاسم سلاطنية، الجيلالي حسان: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، د.ط، الجزائر، 2004،.
6. بن دريدي منير، استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، النشر، عمان، جبل الجولة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 1453 هـ، 2013 م.
7. جابر عصفور: مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار العروبة، الكويت،
8. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، ط 5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
9. حسام الدين محمود فياض، نظرية الفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر، دراسة في علم الاجتماع التأويلي، مكتبة نحو علم اجتماع تنويري للنشر ط 2018، 1.
10. حسان الجيلالي، التنظيم والجماعات دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2008.

11. حسن عبد الحميد، أحمد رشوان، علم الاجتماع الضالعي، دار النشر المكتب جامع حديث 2005 د. ط .
12. حسين مصطفى، الإدارة المحلية المقارنة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982.
13. خالد جويس الشراري، المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
14. خالد حامد: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2008.
15. خالد حامد، علم اجتماع التنظيم والعمل دار الكتاب المعاصر نشر والتوزيع، 2020 د. ط .
16. خليل محمد الشماع وحظيرة حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة ط، 2001.
17. خميس السيد إسماعيل " الإدارة العامة، والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية بدون دار نشر 1970 ط1.
18. ريشارد توشكافيرو روبرت ب لا م، علم اجتماع مقدمة موجزة، ترجمة جمال محمد أبو شب،.
19. سليمان عبد القادر، التسيير والرهان الديمقراطي في الجزائر الثقافة والتسيير ديون المطبوعات الجامعية الجزائر :الجزائر 1992.
20. طلعت إبراهيم لطفی، علم الاجتماع تنظيم دار غربي لطباعه والنشر والتوزيع القاهرة 2007 كليات الآداب جامعة بني سويف.
21. طلعت مصطفى السروجي، إدارة المؤسسة الاجتماعية، إصلاح أو تطوير الطبعة الأولى، 2013.1434 دار الفكر ناشرون وموزعون .

22. طلق عوض هلا السواط وآخرون: الدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط2007،3.
23. عبد السلام منير حجاب، محمد وهبه، المدخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 2000.
24. عبد الله محمد عبد الرحمن تاريخ الفكر الاجتماعي دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1999 د. ط.
25. علي الحوات، النظرية الاجتماعية، اتجاهات أساسية، ديوان المنشورات الجامعية، مصر، القاهرة، 1997، د. ط.
26. علي سعدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر، والتوزيع الجزائر 1981.
27. عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، د ط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر والتوزيع، 2017.
28. عودة الحراشة، سليمان العمادي، البيروقراطية ودورها في بناء المؤسسات الإدارية، الطبعة الأولى 2016 م، دار الخليج للنشر والتوزيع عمان العبدلي شارع الملك حسين مجمع شيكاغو.
29. فرج الكامل: بحوث الاعلام والرأي العام، تصميمها إجراءاتها تحليلها، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2001.
30. محمد حافظ حجازي، وسائط الاتصال الرئيسي (البيروقراطية- التكنوقراطية). الطبعة الأولى 2006 دور الناشر، الوفاء لدينا الطابعة والنشر الإسكندرية
31. محمد سيد فهمي: أسس الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2000.

32. محمد محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، 2004، دار الجامعة الجديدة للنشر.
33. محمد مضياف، في الثورة والتعريب الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
34. منى خالد عكر، أهمية بنيه العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية للنشر والبحوث والدراسات، المجلد الأول، لعدد الحادي عشر، تاريخ النشر، 20 سبتمبر، 2022.
35. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة : بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
36. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط4، 2005 .
37. نور الدين بشير للتاوريرت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ حل مشكلات التنظيمية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن 2009 الطبعة الأولى.
38. واتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، ط1، 2020.
39. وليد حيدر جابر، طرق ادارة المرافق العامة المؤسسة العامة والخصخصة، منشورات الحلبي الحقوقية، شارع القنطاوي، طبعة 1، 2009.

باللغة الفرنسية:

"Etienne. B " l'Algérie , culture et révolution , édition du seuil France: paris 1977 p

2. الرسائل الجامعية:

1. أثير جدو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية للآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8 العدد 26، 2012.
2. بدرابي شهيناز، مدخل إلى إدارة الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2021/ 2020
3. جليل فاتح، واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، اطرحوه مقدمة نيل درجة دكتوراه جامعة عبد الحميد معزي قسنطينة 02 كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية 2017,2018.
4. حبية خن، رفية حدادة، بيئة العمل الداخلية والإلتزام التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018/2017.
5. حرشاي مفتاح تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير 2015، 2016 كلية الحقوق والعلوم السياسية ورقلة .
6. شايب الرايس عبد القادر، المؤسسة العمومية ومبدأ المناقشة، شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، 02 سنة 2017،.
7. عبد الله فهد فهد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على الموظفين بالمديرية العامة، للجوازات بمدينة الرياض، ماجستير الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2016.

المجلات العلمية:

1. بخدة مهدي، مدى ملاءمة النصوص الوطنية للنصوص الدولية المتعلقة... بيئة العمل، مجلة الفكرة القانونية والسياسية، المجلد السادس العدد الأول 2022.
2. حفصي عميروش، العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الإلكترونية، دراسة نظرية، المجلة الجزائرية للدراسة السياسية، المجلد الخامس، العدد الأول.
3. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، دون عدد، دون مجلد، دون سنة نشر.
4. عبد الناصر محمد سيد أحمد، تأثيرات أدوات العمل وبيئة العمل للمادية على درجات الرضا الوظيفي لدى عينة من الموظفين في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية بالدارة، مجلة 44، ع1 تحت النشر مارس، 2024.
5. الغايب كمال، غيره إسماعيل، دلالات وأبعاد الظاهرة البيروقراطية سوسولوجيا التنظيمات، مجلة المعيار، مجلد 25 العدد 62، 2021.
6. منى خالد عكر: أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، جامعة الجنان، لبنان، المجلد الاول، العدد الحادي عشر، تاريخ النشر، 20 سبتمبر 2020.
7. ميلود عبد العزيز، بوكري نعيمة، الإدارة البيروقراطية ومعوقات تجسيد التوجه الرقمي في الجماعات المحلية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 2، 2022.

3. مواقع إلكترونية:

1. [/https://www.almrsal.com](https://www.almrsal.com).
2. [/https://www.business4lions.com](https://www.business4lions.com)

الملاحق

الملحق رقم 1:

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

استمارة الاستبيان:

سيدي / سيدي تحية طيبة ، وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر ، تخصص تنظيم وعمل، يسعدنا أن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان بعنوان " البيروقراطية وتأثيرها علي بيئة العمل في المؤسسة ، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - تبسة - نرجو مساهمتكم عنه طريق الإجابة على الأسئلة الرفقة مع العلم أن كافة البيانات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

في الأخير تقبلوا منا خالص الشكر على تعاونكم

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

العرض من هذا القسم هو الحصول على بعض المعلومات الشخصية والوظيفة لعرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم بالتكرم الإجابة على التساؤلات التالية وكذلك بوضع إشارة (√) في المرجع المناسب لاختياراتكم.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة

من 31 - 40 سنة

من 41-50 سنة

من 51 سنة فأكثر

3- الحالة العائلية:

أعزب مطلق أرمل متزوج

4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

خريج معهد

5- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات

5 سنوات - 10 سنوات

11 سنوات - 15 سنة

16سنة - 20 سنة

أكثر من 20 سنة

6- الصنف المهني:

إطار

عون التحكم

عون التنفيذ

المحور الثاني: تساهم دقة أنظمة العمل في عرقلة الإبداع داخل المؤسسة

01 - هل توجد رقابة داخل المؤسسة التي تعمل ضمنها؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم من الذي يتولى عملية الرقابة؟

رئيس المصلحة مدير المؤسسة الاعتماد على كل ميزات المراقبة

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

نعم لا

في حالة لإجابة بلا لماذا ؟ لأنني أدري بطبيعة عملي

لأنني قادر على متابعة ومراقبة عملي بنفسي لأنني أحس بالضغط وعدم الإرتياح

03 - هل تشجع الإدارة في مبادرات الموظفين وابتكار طرق جديدة ؟

نعم لا

04 - هل تسمح لكمؤسستك بتطوير مهاراتك خارج نطاق المؤسسة ؟

نعم لا

05 - هل يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لتطوير العمل داخل المؤسسة ؟

نعم لا

06 - هل يتم إنجاز العمل وفق إجراءات معقدة تعرقل عملية الإبداع والابتكار؟

نعم لا

07 - هل يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية ذاتية ؟

نعم لا

08 - هل تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين المبدعين فيها؟

نعم لا

09 - هل تقوم بطرح أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل؟

نعم لا

في حالة بنعم هل تتقبل المؤسسة طرق الجديدة ؟

نعم لا

10 - هل توفر مؤسستكم مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع؟

نعم لا

11 - هل توجد معوقات تحول دون تطبيق التغيير نحو الأفضل في المؤسسة ؟

نعم لا

المحور الثالث: تؤثر القوة الشرعية سلباً في صياغة الاستراتيجيات وتحسين أساليب العمل في المؤسسة

12 - هل يستغل المدير القوة الشرعية للضغط على الموظفين أثناء تأدية مهامهم؟

نعم لا

13 - في حالة نعم هل القوة الشرعية تجعل الموظفين أكثر التزاماً في العمل؟

نعم لا

14 - هل يتدخل مسؤول في مهامك الوظيفية و إن كانت خارج مهامه السلطوية ؟

نعم لا

15 - هل يأمر مسؤولك بالتزامات ومهام خارج أوقات العمل؟

نعم لا

16 - في حالة أردت تغيير المهام داخل المؤسسة العمل أو تغيير مكتب العمل هل تجد

موافقة من المسؤول؟

نعم لا

17 - في حالة رفض المسؤول لطلبات الموظفين المتكررة لتحسين العمل هل يؤثر ذلك

على تحسين استراتيجيات و أساليب العمل في المؤسسة؟

نعم لا

18 - القرارات الإستراتيجية وتحسين أساليب العمل في المؤسسة يضعها المسؤولون بصفة

فردية أو يكون بمشاركة الموظفين؟

نعم لا أحياناً

19 - كيف تقابل اقتراحات الموظفين حول اجراء تعديل في نظام العمل أو بيئة العمل ؟

نعم لا أحيانا

20 - هل القوة الشرعية للمسؤولين تمنع بصفة شرعية مشاركة الموظفين في وضع استراتيجيات وتحسين العمل؟

قبول رفض التفاوض مع ممثلي الموظفين

21 - يحق للموظفين فرض استراتيجيات ما أو أساليب عمل ما رغم معارضة القوة الشرعية؟

نعم لا

22 - في حالة حدوث مخالفات من طرف الموظفين كيف يتم التعامل معها من طرف الإدارة؟

تطبيق العقوبات بصرامة تجاوز المشكلة بالحوار تطبيق العقوبات على البعض فقط

23 - تعرض الموظفين لقوة الشرعية من قبل المسؤولين على حسب هرم السلطة يعرقل الاستراتيجيات الحسنة لسير العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

24 - يمارس العمل استراتيجيات و أساليب عمل غير رسمية في ما بينهم خارج نطاق السلطة والقوة الشرعية

نعم لا أحيانا

المحور الرابع: مدى تأثير مركزية اتخاذ القرار على أساليب المشاركة في العمل

25 - هل القرارات الصادرة من الوزارة تطبق بشكل كلي؟

نعم لا أحيانا

26 - هل هناك إمكانية من تعديل للقرارات الوزارية بقوانين داخلية توافق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

27 - في مؤسستكم هل يلتزم الموظفون بتنفيذ كل القرارات المسؤول الأول ثم المسؤولية الهرمية بشكل؟

كلي جزئي نسبي

28 - هل يساهم الموظفون في عملية صنع القرار؟

نعم لا أحيانا

29 - في حالة نعم كيف يكون ذلك؟

.....

30 - هل تكون راض عن تنفيذ كل القرارات التي لم تشارك في صنعها؟

نعم لا أحيانا

31 - هل تشارك في القرارات التي تخص مهامك في العمل؟

نعم لا

32 - في حالة إذ كان القرار الصادر لا يتوافق أهداف المؤسسة هل ؟

تلتزم تعارض تعدل

33 - إذ لم تكن راض عن محتوى قرار ما فهل سيؤثر ذلك على مردوديتك في العمل أو

الحفاظ على منصبك العالي؟

نعم لا

34 - حسب رأيك هل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تجعلهم يقومون بتنفيذها بفعالية

أكبر؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

ذلك يجعلهم يشعرون بالانتماء ذلك يكسبهم ثقة بالنفس

الاثنين معا

35 - حسب رأيك هل تعمل الصرامة في تطبيق التعليمات على خلق علاقة سيئة بين

الرؤساء والمرؤوسين؟

نعم لا أحيانا

36 - هل مركزية القرارات داخل وخارج المؤسسة جعل مشاركتك داخل المؤسسة شبه

معدومة؟

نعم لا أحيانا

37 - ما هي أساليب تحسين التنظيم البيروقراطي في العصر الحديث؟

.....

الملحق رقم 02:

دليل المقابلة الخاصة بالمسؤول .أسئلة المقابلة :

✓ المستوى التعليم؟

✓ الخبرة المهنية؟

✓ بصفتك مسؤول ... هل تحرص على دقة أنظمة العمل داخل

المؤسسة؟

✓ هل تساهم دقة أنظمة العمل في عرقلة لإبداع داخل المؤسسة؟

✓ بصفتك مسؤول تمارس القوة الشرعية في المؤسسة بشكل دائم؟

✓ كيف تؤثر القوة الشرعية في صياغة لإستراتيجيات أساليب العمل

في المؤسسة؟

✓ هل تلتزم بمبدأ مركزية إتخاذ القرار على حسب هرمية السلطة

داخل المؤسسة (داخلية وخارجية)؟

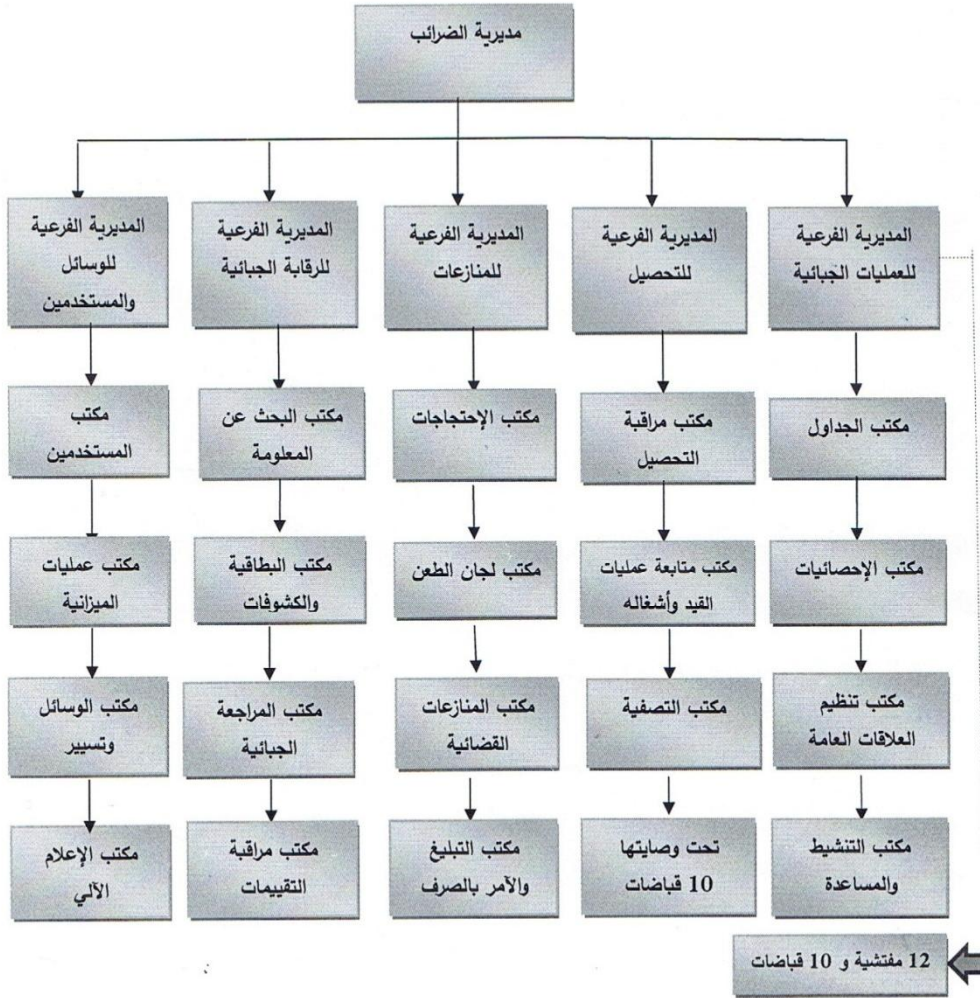
✓ ما مدى تأثير مركزية إتخاذ القرار على أساليب المشاركة في

العمل؟

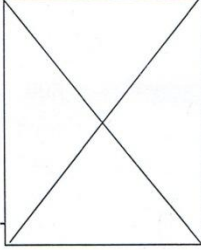
الملحق رقم 03:

الملحق رقم 04:

الشكل الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة.



بالإضافة إلى الهياكل التابعة للمديرية الولائية للضرائب
مركز الضرائب تبسة - في طور الرقمنة
مركز الجوازي للضرائب الشريعة - في طور الرقمنة
مركز الجوازي للضرائب بئر العاتر - في طور الرقمنة
مركز الجوازي للضرائب العينات... قيد الانجاز 2025
مركز الجوازي للضرائب الشريعة... قيد الانجاز 2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
La République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
L'Université Larbi Tébessi - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculté des sciences humaines et sociales



دفتر التربص CARNET DE STAGE

اسم ولقب الطالب (ة): **مؤثر خيرو سيدي**
NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e).....
اسم ولقب الطالب (ة):
NOM ET PRENOM DE L'ETUDIANT(e).....
السنة الدراسية : **2024/2023**
Année Universitaire.....

هوية الطالب

Identité de l'étudiant(e)

NOM القلق
Prénom الاسم:
Date et lieu de naissance تاريخ ومكان الميلاد: 1994 / 18 / 08 / 1994
Promotion الدفعة: 2023 / 2024
Filière الفرع: علم الاجتماع
groupe الفوج: الأول
n° d'inscription رقم التسجيل: 191934025264

التأطير

SUIVI DE STAGE

Enseignant Chargé du Suivi الاستاذ المشرف على التربص: هـ. ل. فيروز
Correspondant المكلف بالتربص من طرف مؤسسة الاستقبال:

مؤسسة التربص

Etablissement d'Accueil

Dénominateur: اسم المؤسسة: مديرية الخواص (ولاية تلمسان)
Adresse العنوان: دائرة الخواص
Téléphone الهاتف: 037 51 60 76
E-Mail البريد الالكتروني: did@mf.gov.dz
Fax: الفاكس: 037 51 60 76

التربص

STAGE

..... إلى: 2024 / 04 / 15 AU من: 2024 / 02 / 19 du

استمارة الحضور اليومي

التاريخ	التوقيت	امضاء المتربص	ختم المؤسسة
22 فيفري 2024	10 ^h :00		
28 فيفري 2024	09 ^h :30		
07 مارس 2024	09 ^h :30		
14 مارس 2024	09 ^h :30		
15 مارس 2024	15 ^h :00		
18 مارس 2024	10 ^h :00		
11 افريل 2024	14 ^h :00		

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال
SIGNATURE DU CORRESPONDANT

امضاء الاستاذ المؤطر
SIGNATURE DE L'ENSEIGNANT ENCADREUR

الانتاج في الوسط المهني
PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

ملاحظات	تقييم المؤسسة	تاريخ انجازها	طبيعة الاعمال
	جيد	22 فيفري 2024	التعرف على دور المديرية والفنائه ومصالحها
	جيد	28 فيفري 2024	التعرف على مصلحة التدريب مكان اجراء الترخيص التدريب
	جيد	07 مارس 2024	التعرف على متطلبات الاعتماد القرار وتنفيذها في المؤسسة
	جيد	14 مارس 2024	اجراء مقابلات مع بعض الموظفين للتعرف على نطاق العمل في المؤسسة
	جيد	15 مارس 2024	زيارة لادارة على ا مستوى العمل في المؤسسة والتعرف على الهيكل المؤسسي
	جيد	18 مارس 2024	المشاركة في بعض الفعاليات والتعرف على بعض الاعتمادات الفعاليات في المؤسسة
	جيد	21 افريل 2024	مراجعة نتائج الامتحان

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

اصدق



امضاء الاستاذ المؤطر

دا سودة فيروز

التقييم النهائي للتربص

خاص بالاستاذ المؤطر

اسم ولقب الطالب: مؤثر قل ونسيه

اسم ولقب الاستاذ:

ملاحظات الاستاذ المؤطر ملاحظة

.....
.....
.....
.....

التفصيل

PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

الانتاج في الوسط المهني

Assiduité et intérêt manifestés

19/20

جيد

الاهتمام والسلوك:

Rapport de stage

19/20

جيد

تقييم تقرير التربص:

Test Oral

19/20

جيد

تقييم شفهي:

مستوى وكفاءة عالية

19/20	العلامة النهائية
.....	توقيع المؤطر



التقييم الشخصي لمؤسسة الاستقبال للمتربص

ملاحظات	تقييم المؤسسة	طبيعة الأعمال
.....	طبيعة الأعمال
.....	الآداء بشكل عام
.....	الالتزام بالمواعيد
.....	العمل الجماعي
.....	العمل الإداري
.....	العمل الفني
.....	مهارات الاتصال
.....	القدرة على التأقلم

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

.....
.....
.....

امضاء الأستاذ المؤطر

.....
.....



المخلص

الملخص:

البيروقراطية وتأثيرها على بيئة العمل -بالمديرية الولائية لضرائب - تبسة- ولقد حاولت من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع البيروقراطية وتأثيرها على بيئة العمل، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الآتي: كيف تساهم البيروقراطية تأثيرها على بيئة العمل؟ وذلك من الفرضيات التي درست أبرز أبعاد البيروقراطية وأثرها على بيئة العمل مثل أنظمة العمل، صياغة الإستراتيجيات، مركزية إتخاذ القرار، أساليب العمل. أجريت الدراسة الميدانية على مستوى المديرية الولائية لضرائب _ تبسة_ من خلال الحضر الشامل، قدرت بـ130 مفردة بإستخدام التحليل بالإعتماد على البرنامج إحصائية (27) SPSS الإستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات البحث في علم الإجتماع وملائمتها للمنهج الوصفي وتم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. لمعالجة البيانات وتحليلها و الوصول إلى النتائج التالية :

- ✓ إنشاء بيئة تشجع على الإبداع وتحسين أساليب المشاركة في العمل .
 - ✓ كما نلاحظ أن البيروقراطية في المؤسسة العمومية الولائية لضرائب تطبق بشكل الإيجابي أو يرون أنها نظام الفعال في سرعة الإنضباط والإستمرارية والدقة وتطبيق لقوانين
 - ✓ يمكن المؤسسة العمل تلعب دورا على تأثيرها في النظام البيروقراطي
- الكلمات المفتاحية:** البيروقراطية، بيئة العمل، أنظمة العمل، القوة

الشرعية، مركزية اتخاذ القرار

Résumé

L'étude vise à traiter le sujet de la bureaucratie et son impact sur l'environnement de travail à la Direction Wilaya des Impôts de Tébessa. Elle explore comment la bureaucratie influence l'environnement de travail, en étudiant ses principales dimensions telles que les systèmes de travail, la formulation des stratégies, la centralisation de la prise de décision et les méthodes de travail.

L'étude sur le terrain a été réalisée à la Direction à travers un recensement complet, incluant 130 individus, et a utilisé des questionnaires, des entretiens et des observations comme outils de recherche. L'analyse des données a été effectuée à l'aide du programme statistique SPSS (27).

L'étude a abouti aux résultats suivants :

1. Créer un environnement qui encourage la créativité et améliore les méthodes de participation au travail.
2. La bureaucratie est appliquée de manière positive dans l'institution publique des impôts, considérée comme un système efficace pour la rapidité, la continuité, la précision et l'application des lois.
3. La bureaucratie joue un rôle influent sur l'efficacité de l'environnement de travail.

Mots clés: bureaucratie, environnement de travail, systèmes de travail, pouvoir légitime, centralisation de la prise de décision.

