

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

تمثلات الموظفين للخدمة العمومية في ظل الإصلاح

الإداري في الجزائر

دراسة ميدانية بلدية عين البيضاء ولاية أم البواقي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د."

دفعة: 2019

إشراف الأستاذ:

د. منير صوالحية

- إعداد الطالبة:

أمال حسيني

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
وريدة خوني	أستاذ محاضر -ب-	رئيسة
منير صوالحية	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
سمية برهومي	أستاذ محاضر -ب-	عضوا ومناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Larbi Tébessi - Tébessa -

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de sociologie



جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): الدكتور منير صوالحة.....

الرتبة: أستاذ محاضر " ١ "

أشهد أن المذكرة المعنونة:

تأثيرات التغيرات الديموغرافية في التنمية الاقتصادية بالجزائر
دراسة ميدانية عن البيئات الحضرية في الجزائر.....

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص:

من إعداد:

الطالب(ة): أ.م.م. حسيني الطالب(ة):

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد

تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم

بنسختها الورقية والالكترونية.

تبسة في: 2019/06/09.....

توقيع الأستاذ المشرف

الدكتور منير صوالحة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة): أمال حسين

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 01.2012.0001 الصادرة بتاريخ: 21/09/2015

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص: تفكير علمي

تحت عنوان: تمثيليات الوطنية للثمة العربية بالإسراء

دراسة ميدانية للدراسات من البناء ودراسة أم البراقع

إشراف الأستاذة (ة):

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 06/10/2019

إمضاء المعني بالأمر

Ham

Université Larbi Tébessi - Tébessa -
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de sociologie



جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الرقم: ... / ق.ع.اج / ك.ع.إ.اج / 2019

تبسة في:

إلى السيد: **رئيس المجلس الشعبي البلدي**

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

بعد أداء واجب التحيّة والاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء تربص ميداني بمؤسستكم، يتم كل يومين من أيام الأسبوع والذي يبدأ من شهر 2019 إلى غاية شهر 2019، يشمل التربص متابعة الحضور الإجباري للطلاب وملاحظة تمنح له من طرفكم حسب الأعمال المنجزة من الطالب تسلم في نهاية التربص وفق استمارات ترسل وتعاد في ظرف مختوم ومغلق في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء التربص، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالب (ة): **حسين أمال**

الطالب (ة):

التخصص:

موضوع البحث: **تجارب الموظفين في الخدمة العمومية**
بلدية عين البيضاء - دراسة ميدانية

رئيس القسم

موافقة مسؤول المؤسسة المستقبلة

ع/ رئيس المجلس الشعبي البلدي
وتفويض منه
رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية
عبدكاد نبييل



شكر وعرفان

لا يسعنا في هذه الرحلة إلا أن نسجد حمداً لله تعالى على توفيقه إيانا في إنجاز هذا العمل والذي وهبنا نعمة العقل سبحانه.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا الفاضل "صوالحية منير" ببالغ الشكر وعظيم امتناننا على ما بذله من جهد ومتابعة وحرص في سبيل إنتاج هذا العمل فقد عهدناه ناصحاً مرشداً مدة الدراسة الجامعية

وأبسط جزيل اعترافاتنا وامتناننا بين يدي اللجنة العلمية الموقرة التي تشرف على تقويم هذا البحث للرفع من قيمته وجعله على بصيرة

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع أساتذتنا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على ما بذلوه من جهد في تعليمنا

وصلى الله على سيدنا محمد وآله وصحبه والتابعين

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة
3	1. الإشكالية
5	2. فرضيات الدراسة
6	3. أسباب اختيار الموضوع
7	4. أهداف الدراسة
7	5. أهمية الدراسة
8	6. المنهج المستخدم والتقنيات المستعملة
10	7. الدراسات السابقة
14	8. تحديد المفاهيم
22	الفصل الثاني: ماهية الإدارة وأهم مدارسها
23	1/ مفهوم الإدارة وخصائصها.
28	2/ أهدافها وأهميتها.
30	3/ سمات الإدارة الجزائرية.

32	4/ النظريات السوسولوجية للإدارة.
41	الفصل الثالث: ماهية الإصلاح الإداري ومظاهر الامتثال
43	1/ أسبابه وخصائصه.
46	2/ أهدافه وتأثيراته.
49	3/ العقبات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري.
52	4/ مظاهر الامتثال للإصلاح الإداري.
58	الفصل الرابع: ماهية الخدمة العمومية
60	1_ مفهوم الخدمة العمومية.
31	2_ نظم وأنواع الخدمة العمومية
65	3_ معايير الخدمة العمومية
67	4_ مؤشرات الحكم الراشد وعلاقته بالخدمة العمومية
70	الفصل الخامس: مجالات الدراسة
71	1. المجال الزمني
72	2. المجال المكاني والبشري
75	الفصل السادس: عرض البيانات وتحليلها
76	1. عرض وتحليل البيانات الشخصية
76	- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
95	- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
100	2. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها

101	3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
101	4. استنتاج عام
104	5. الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
77	جدول 1: توزيع العينة حسب الجنس
77	جدول 2: توزيع العينة حسب السن
78	جدول 3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
78	جدول 4: توزيع العينة حسب الحالة العائلية
79	جدول 5: توزيع العينة حسب عدد الأولاد
79	جدول 6: توزيع العينة حسب التصنيف
80	جدول 7: توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة
81	جدول 8: توزيع العينة حسب الوظيفة السابقة
81	جدول 9: توزيع العينة حسب الخبرة في الوظيفة السابقة
82	جدول 10: توزيع العينة حسب درجة السلم في الوظيفة السابقة
82	جدول 11: توزيع العينة يوضح تناسب الوظيفة مع المؤهل العلمي
83	جدول 12: توزيع العينة حسب الرغبة في الاستمرار في العمل حتى سن التقاعد
83	جدول 13: توزيع العينة يوضح التوظيف حسب التخصص
83	جدول 14: توزيع العينة حسب الرغبة في تغيير العمل
84	جدول 15: توزيع العينة يوضح اشراك الإدارة للموظفين في شتى نواحي الإصلاح الإداري
84	جدول 16: توزيع العينة يوضح تقسيم الإدارة في العمل وعلاقتها بالكفاءات المهنية
85	جدول 17: توزيع العينة يوضح الاشتراك في السياسة العامة للإدارة
85	جدول 18: توزيع العينة يوضح ابلاغ الإدارة الموظف بالتغيير في المهام مسبقا
86	جدول 19: توزيع العينة يوضح الرغبة في ترك الوظيفة
86	جدول 20: توزيع العينة يوضح بين الاجر وتغطية احتياجات الموظف

87	جدول 21: توزيع العينة يوضح العلاقة بين الاجر والجهد المبذول في العمل
87	جدول 22: توزيع العينة يوضح طريقة الإدارة في تقدير العلاوات
88	جدول 23: توزيع العينة يوضح العطل الاستثنائية الممنوحة
88	جدول 24: توزيع العينة يوضح الزيادة في الأجر
89	جدول 25: توزيع العينة يوضح الإعانات إدارة في اطار الخدمات الاجتماعية
89	جدول 26: توزيع العينة يوضح الجوانب التي مسها الإصلاح الإداري في الجماعات المحلية
90	جدول 27: توزيع العينة يوضح الحصول على مكافأة من الإدارة
90	جدول 28: توزيع العينة يوضح نوعية المكافأة
91	جدول 29: توزيع العينة يوضح مقابلات مع الموظفين لمناقشة المسار المهني
91	جدول 30: توزيع العينة يوضح اشراك الموظفين في شتى نواحي الإصلاح الإداري
92	جدول 31: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالتصنيف الجديد للرتب والمناصب
92	جدول 32: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالامتيازات الجديدة
93	جدول 33: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالترقية
93	جدول 34: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بتحسين الخدمة العمومية
95	جدول 35: توزيع العينة يوضح الوثائق الأكثر طليا في الإدارة
95	جدول 36: توزيع العينة يوضح وجود البيروقراطية في الإدارة
96	جدول 37: توزيع العينة يوضح تكوين الموظفين العاملين بمصلحة البيومتري
96	جدول 38: توزيع العينة يوضح علاقة تطبيق الرقمنة بالضغط المهني
97	جدول 39: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري برضا المواطنين
97	جدول 40: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بتحسين الخدمة العمومية

98	جدول 41: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بالتخفيف من حجم البيروقراطية
98	جدول 42: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بريح الوقت وتوفير الجهد
99	جدول 43: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بالشفافية

العنوان
شكل رقم 1: توزيع العينة حسب الجنس
شكل رقم 2: توزيع العينة حسب السن
شكل رقم 3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
شكل رقم 4: توزيع العينة حسب الحالة العائلية
شكل رقم 5: توزيع العينة حسب عدد الأولاد
شكل رقم 6: توزيع العينة حسب التصنيف
شكل رقم 7: توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة
شكل رقم 8: توزيع العينة حسب الوظيفة السابقة
شكل رقم 9: توزيع العينة حسب الخبرة في الوظيفة السابقة
شكل رقم 10: توزيع العينة حسب درجة السلم في الوظيفة السابقة
شكل رقم 11: توزيع العينة يوضح تناسب الوظيفة مع المؤهل العلمي
شكل رقم 12: توزيع العينة حسب الرغبة في الاستمرار في العمل حتى سن التقاعد
شكل رقم 13: توزيع العينة يوضح التوظيف حسب التخصص
شكل رقم 14: توزيع العينة حسب الرغبة في تغيير العمل
شكل رقم 15: توزيع العينة يوضح اشراك الإدارة للموظفين في شتى نواحي الإصلاح الإداري
شكل رقم 16: توزيع العينة يوضح تقسيم الإدارة في العمل وعلاقتها بالكفاءات المهنية
شكل رقم 17: توزيع العينة يوضح الاشتراك في السياسة العامة للإدارة
شكل رقم 18: توزيع العينة يوضح ابلاغ الإدارة الموظف بالتغيير في المهام مسبقا
شكل رقم 19: توزيع العينة يوضح الرغبة في ترك الوظيفة
شكل رقم 20: توزيع العينة يوضح بين الاجر وتغطية احتياجات الموظف
شكل رقم 21: توزيع العينة يوضح العلاقة بين الاجر والجهد المبذول في العمل
شكل رقم 22: توزيع العينة يوضح طريقة الإدارة في تقدير العلاوات
شكل رقم 23: توزيع العينة يوضح العطل الاستثنائية الممنوحة

شكل رقم 24: توزيع العينة يوضح الزيادة في الأجر
شكل رقم 25: توزيع العينة يوضح الإعانات إدارة في اطار الخدمات الاجتماعية
شكل رقم 26: توزيع العينة يوضح الجوانب التي مسها الإصلاح الإداري في الجماعات المحلية
شكل رقم 27: توزيع العينة يوضح الحصول على مكافأة من الإدارة
شكل رقم 28: توزيع العينة يوضح نوعية المكافأة
شكل رقم 29: توزيع العينة يوضح مقابلات مع الموظفين لمناقشة المسار المهني
شكل رقم 30: توزيع العينة يوضح اشراك الموظفين في شتى نواحي الإصلاح الإداري
شكل رقم 31: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالتصنيف الجديد للرتب والمناصب
شكل رقم 32: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالامتيازات الجديدة
شكل رقم 33: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالترقية
شكل رقم 34: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بتحسين الخدمة العمومية
شكل رقم 35: توزيع العينة يوضح الوثائق الأكثر طليا في الإدارة
شكل رقم 36: توزيع العينة يوضح وجود البيروقراطية في الإدارة
شكل رقم 37: توزيع العينة يوضح تكوين الموظفين العاملين بمصلحة البيومتري
شكل رقم 38: توزيع العينة يوضح علاقة تطبيق الرقمنة بالضغط المهني
شكل رقم 39: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري برضا المواطنين
شكل رقم 40: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بتحسين الخدمة العمومية
شكل رقم 41: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بالتخفيف من حجم البيروقراطية
شكل رقم 42: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بربح الوقت وتوفير الجهد
شكل رقم 43: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بالشفافية

حَدَّثَنَا

المقدمة :

ان موضوع الاصلاح الاداري هو السر الذي نفسر بها الانتقال الحتمي من زمن الى اخر ومن وضع الى اخر لعل هذا ما يفسره بوضوح اهتمام دول العالم النامي ومنها الجزائر بضرورة تطبيقه بالأخص في مجال الخدمة العمومية من منطلق الاصلاح الاداري قصد تحسين اداء الخدمة العمومية.

والجزائر على غرار باقي دول العالم الكثير من التغيرات و التحولات على أكثر من صعيد كالتالي عرفها العالم اليوم ، أجبرتها على إعادة النظر في سياستها و إصلاحاتها حتى تتمكن من معايشة الواقع المتغير باستمرار ، نتيجة لثورة الاتصالات و المعلومات التي يمر بها المجتمع الدولي برمته ، بغض النظر عن المستوى الحضاري المتباين للدول ، وقد فرضت هذه التحولات العميقة و السريعة في آن واحد العديد من المظاهر السلبية على الدول النامية مست مختلف شرائح المجتمع و مؤسساتها باعتبارها أنساقا فرعية داخل هذا المجتمع ، و الذي هو في حقيقة الأمر بناء اجتماعي كلي يضم العديد من الفاعلين الاجتماعيين ينتظمون في وظائف محددة يؤدونها حسب الدور المنوط بهم في شتى المجالات و القطاعات.

و لما كانت الإدارة إحدى هذه الأنساق الفرعية، و نحن هنا نقصد الإدارة العامة أو العمومية ، فهي تمثل أحد ركائز تمثيل الدولة على المستوى المحلي و الجماعات المحلية في كل جزء من الأجزاء هذه الدولة ، و نظرا لأن المسألة الإدارية تشكل التحدي رقم واحد الذي يجب مواجهته بحزم للسير بثبات على طريق التطوير و الإصلاح بواسطة التنمية الشاملة محليا و لمواجهة تحديات العصر في ظل ما سمي بالعولمة وصفا على سطح العلاقات الدولية في السنوات الأخيرة . و من هذا المنطق يبدو جليا أن إصلاح الإدارة العمومية هو مدخل أساسي للتنمية الشاملة (الاجتماعية ، الاقتصادية ، التربوية ، الثقافية ...) و هذا في سبيل

تحقيق الاستقرار و التوازن و التقدم في المجتمع و بالتالي الدولة ، و هذا لا يتأني إلا من خلال تكامل و تساند أفراد المجتمع من خلال تنفيذ وظائفهم خدمة للأهداف العامة و المصلحة العامة و الكلية للنسق الاجتماعي العام.

و لما كانت من أهداف الإصلاح الإداري هو التحول من البيروقراطية و الروتين إلى تنمية الثقة لدى كل أفراد المجتمع (المواطنين) فمتى تولدت هذه الثقة فإنهم سيكونون خير مدعم للدولة نتيجة رضاهم عن ذلك ، ولذا فالإصلاح الإداري ليس مهمة الدولة وحدها و إنما هي مسؤولية جماعية يشارك فيها الموظف لأنه المعني الرئيسي بالتنفيذ لما تقوم به الدولة من خطط و متابعة لأنه أحد المحاور الرئيسية للإصلاح .

و من هذا المنطلق تتجسد اهم الاهداف المرجوة من هذه الدراسة في البحث عن اهم الاسباب و الدوافع الحقيقية لعملية الإصلاح الإداري الجزائري و مساهمته في تحسين الخدمة العمومية و كيفية تقبل الموظفين لهذه العملية و اهم مواقفهم تجاهها و ابراز المشاكل و العقبات التي اعاقت هذه العملية الاصلاحية.

و البحث الذي نحن بصدد دراسته و العمق فيه تتمثل اهميته في انه موضوع جديد و جدير بالدراسة و يدخل في اطار التخصص في علم الاجتماع تنظيم و عمل فكانت دراسة موضوع البحث نظريا و ميدانيا بالشكل الاتي:

في الجانب النظري جعلناه يتضمن اربعة فصول اولها كان فصلا منهجيا تم فيه صياغة اشكالية البحث و وضع فرضيات للدراسة تم اختبارها ميدانيا كما قمنا بتحديد بعض المفاهيم الاساسية مستمدة من واقع الدراسة كذلك قمنا بتحديد اهمية الدراسة، اسباب اختيار الموضوع، اهداف الدراسة و تحديد المنهج المتبع في الدراسة و اهم التقنيات و الادوات المستعملة في جمع البيانات و المعلومات.

ثانياً فصل نظري عن ماهية الإدارة وأهم مدارسها، وبحكم أن الموضوع عن تمثيلات الموظفين للخدمة العمومية في الجزائر وضعنا مبحثاً عن أهم سمات الإدارة الجزائريون كاعتماد للمقاربة السوسيولوجية تطرقنا إلى أهم نماذج للمدارس الإدارية باعتبارها الأساس في الفكر الإداري بصفة عامة.

أما الفصل الثالث فهو مخصص للتعريف بالإصلاح الإداري وأهم مظاهره أما الفصل الرابع والآخر خصصناه لماهية الخدمة العمومية، أنواعها، معاييرها.

أما الجانب الميداني يتضمن الدراسة الميدانية التي تم فيها إسقاط موضوع البحث على واقع المؤسسة ويضم فصلين:

فصل تناولنا فيه مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، عينة الدراسة وكيفية اختيارها والإطار المنهجي للدراسة وأساليب تحليل البيانات.

وفصل يضم تفريغ البيانات في جداول وتحليل وتفسير بيانات الجداول، مناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها وذلك من خلال عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات ومناقشتها، النتائج العامة للدراسة.

وختم هذا البحث بخاتمة بالإضافة إلى ذكر قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والمنهجي

للدراصة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

أولاً: الإطار المفاهيم للدراسة

1. مشكلة الدراسة
 2. فرضيات الدراسة
 3. أسباب اختيار الموضوع
 4. أهداف الدراسة
 5. أهمية الدراسة
 6. المنهج المستخدم والتقنيات المستعملة
 7. الدراسات السابقة
 8. تحديد المفاهيم
- 1-6 الإصلاح الإداري
- 2-6 التمثل
- 3-6 الخدمة العمومية

تمهيد:

سوف نتعرض في بداية هذه الدراسة إلى الإطار المنهجي لها، والذي يتضمن تحديد إشكالية وفروض الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع ثم تحديد المفاهيم الأساسية (الإصلاح الإداري، التمثلات، الخدمة العمومية) وأخيرا الدراسات السابقة.

1/ الإشكالية

إن موضوع الإصلاح الإداري أصبح حديث الساعة لدى الكثير من علماء الإدارة المتخصصين وحتى لدى عامة الناس، ولا شك أن هذا الاعتقاد راسخ لدى الكثير من البلدان بأن الإصلاح الإداري هو المحور الحاسم في نجاح التنمية من جهة، كما أن كل العمليات الإدارية المرتبطة أساسا بالتنمية والتطوير يتوقف نجاحها أو فشلها على فعالية الإصلاح الإداري الشامل ذاته من جهة ثانية.

يعد الإصلاح الإداري عنصرا مهما في النظام العام للمنظمات الإدارية الذي ينبغي على قادة المنظمات تفهم أبعاده لكونه الوسط الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر في نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيره أو مع عوامل، كما يعتبر كذلك من المواضيع المهمة التي يجب تطبيقها في منظماتنا الإدارية، إذ تعاضمت الحاجة إلى الخدمة العمومية الرشيدة وأصبح من الضروري إيجاد حلول مناسبة وسريعة و بمشاركة كل فئات المجتمع للحد من انتشار هذه الحالة.

إن تحقيق وتجسيد إدارة فعالة تسهر على الخدمات العامة للشعب، تعتبر من أهم أولويات أية دولة تسعى لتحقيق الرفاهية العامة لشعبها، إلا أن ذلك لا يأتي إلا بموجب تطبيق برامج إصلاحية محكمة و قوية على مواكبة التطور والمتغيرات التي تطرأ على المجتمع الدولي و التفاعل معها.

سعت الدولة الجزائرية إلى إرساء خطط إصلاحية بهدف إيجاد إدارة قادرة على تقديم خدمات عمومية، نظرا لأن الممارسات اليومية أثبتت أن هناك خلا في التسيير الإداري الذي لم يحقق النتائج المرجوة منه، مما استدعى ضرورة الإصلاح الإداري لتصحيح الأوضاع بإرسال آليات أخرى جديدة من أجل تدارك مواطن الخلل.

وعليه أعطيت لعملية الإصلاح الإداري في الجزائر أهمية بالغة من أجل تقييم مدى نجاعة عمل مؤسسات الدولة بمختلف أنواعها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الحكومة، كما سبق وأشارنا موضوع الإصلاح الإداري يلعب دورا كبيرا وهاما داخل المؤسسات في تحسين جودة الخدمة العمومية و كذا مدى رغبة العامل في أدائه لعمله، و من خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى موضوعين هامين هما: الإصلاح الإداري و الخدمة العمومية.

- طالما سعت الدولة الجزائرية إلى إعادة هيكلة الجهاز الإداري و إصلاحه و نخص بالذكر المؤسسات العمومية من أجل إصلاح إدارتها بغية تحسين أدائها، و يتطلب ذلك منظورا و توجهها استراتيجيا جديدا لجهود الإصلاح الإداري من أجل تقديم و تحسين الخدمة العمومية، و هذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي:

ماهي تمثلات الموظفين للخدمة العمومية في ظل الإصلاح الإداري في الجزائر؟

تتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1_ ماهي تمثلات الموظفين للخدمة العمومية والإصلاح الإداري في الجزائر؟
- 2_ هل ساهمت إصلاحات الجهاز الإداري في تحسين الخدمات العمومية من وجهة نظر الموظفين؟
- 3_ مدى تطبيق آليات تحسين الخدمة العمومية في تصور الموظفين؟

2/ الفرضيات

1/ تؤدي التمثلات الإيجابية للموظفين نحو الإصلاح الإداري إلى تحسين الخدمة العمومية.

2/ التوجه نحو الرقمنة في الجماعات المحلية يؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية في الجزائر.

3/ أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لموضوع الإصلاح الإداري والرغبة في التعمق أكثر في مختلف جوانبه.
- ملاحظة تدني الخدمة العمومية رغم التجهيزات المادية والمعلوماتية المتوفرة.
- الرغبة في التعرف على دور الإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية.

أسباب موضوعية:

- إبراز دور الإصلاح الإداري في وضع أحدث المعايير القياسية للخدمة العمومية وتطويرها باستمرار.
- محاولة إعطاء طرق حديثة تعتمد على المؤسسة العمومية للارتقاء بالخدمة العمومية المقدمة لتحقيق رضا المواطن.
- أهمية الموضوع وارتباطه بالتطورات الحاصلة والتفاعل معها.

4/ أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تجاوب الموظفين مع الإصلاح الإداري
- مدى تطبيق آليات تحسين الخدمة العمومية في تصور الموظفين.
- تمثلات الموظفين للخدمة العمومية والإصلاح الإداري.

5/ أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية البحث أنه يقوم بدراسة مستفيضة عن:
- دراسة تمثلات الموظفين للخدمة العمومية والإصلاح الإداري.
 - مفهوم الخدمة العمومية في الجماعات العمومية.
 - إبراز مساهمة الإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية.
 - دراسة آليات تحسين الخدمة العمومية.

6/ المنهج المستخدم والتقنيات المستعملة

نظرا لطبيعة موضوع دراستنا الذي يتمحور حول التعرف على تمثلات الموظفين للخدمة العمومية في الجزائر ، كنموذج للدراسة أخذنا بلدية عين البيضاء أم البواقي لإجراء الدراسة الميدانية ، توجب علينا إتباع الدراسة الاستطلاعية (الكشفية) والوصفية أي اعتماد المنهج الاستطلاعي والوصفي وذلك بغية التعرف على الظاهرة محل الدراسة ، وهي تمثلات الموظفين للخدمة العمومية في الجزائر ، وذلك باكتشاف معارف جديدة وأفكار تساعد على تحديد مشكلة البحث بدقة ووضع واستخلاص بعض الفروض بصورة يسهل اختبارها ، أما لكون الدراسة وصفية فهي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة وتحديد ما إذا كانت الظاهرة محل الدراسة في تكرارها مرتبطة بعوامل معينة وهي توفر بذلك الدقة المطلوبة في جميع البيانات حيث تسجل الدلالات والاستنتاجات من البيانات التي يتم جمعها واستخدام مختلف معاملات الارتباط بين متغير بمتغير آخر أو متغيرات أخرى. ومن أجل ذلك نستخدم المنهج الإحصائي الذي يعتمد على الجداول والنسب واستخدام المقاييس المختلفة في الإحصاء للوصول إلى معرفة الارتباط وعدم الارتباط بين متغيرات البحث .

أما عن التقنيات المستعملة فنتمثل في:

الملاحظة: للكشف عن تفاصيل الظاهرة وعن العلاقات والمواقف الخفية التي توجد بين الأفراد (أفراد مجتمع البحث) و أيضا للحصول على المواقف الفعلية تجاه الظاهرة أثناء إجراء البحث.

الاستمارة: هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات ، وهي تسهل تقسيم البيانات إلى أجزاء تسهل دراسة كل جزء منها على حدة ، حيث تحتوي على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وأخرى نصف مغلقة ، وبها يمكن الحصول على بيانات من عدد كبير من الأفراد في اقل وقت

المقابلة : التي يتوقف نجاحها على مستوى التخطيط لها من جهة ، وعلى الكيفية التي تتبع في تسجيل المعلومات و البيانات التي تسفر عنها هذه المقابلة من جهة أخرى ، و بها جمع البيانات وجها لوجه مع المبحوث والتعرف على صورة النفس البشرية .

وهي تكون بنوعها المقننة و غير المقننة ، ويتم إجراؤها مع المسؤولين داخل التنظيم من مديرين ومشرفين .

7/ الدراسات السابقة

1/- دراسة صالح صبرينة، عايب لبنى، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر المؤسسة الإستشفائية - ختلة نموذجاً - جامعة قلمة الجزائر، السنة الجامعية 2015-2016.

إشكالية الدراسة:

كيف يمكن للإصلاح الإداري أن يساهم في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

- الإصلاح الإداري هو تلك العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة بما في ذلك الأفراد والمعدات والوسائل إعداداً علمياً.
- تمكن النماذج الحديثة للإصلاح الإداري لتحسين الخدمة العمومية في الإدارة العامة الحديثة وإدارة الجودة الشاملة وكذا تقييم الأداء.
- قد تكون برامج الإصلاح الإداري المطبقة في المؤسسة الإستشفائية علي بوسحابة قد نجحت جزئياً ولكن ليس بشكل كلي.

المنهج المتبع للدراسة:

لدراسة الموضوع تم استخدام منهج دراسة حسب الحالة بغية معرفة دقيقة لمدى مساهمة برامج الإصلاح الإداري في تحسين لخدمة العمومية، وذلك من خلال دراسة المؤسسة الإستشفائية العمومية بخنشلة، وذلك عبر وصف وتحليل متغيرات الدراسة.

كما تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي كمنهج مساعد في تحليل ظاهرة الإصلاح الإداري، حيث تم تحليل الإحصائيات المتحصل عليها من إجابات العتبة المدروسة، من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على الحالات المشابهة في ظل توفر نفس الظروف.

نتائج الدراسة:

لا يوجد اهتمام بالإصلاح الإداري من بل المؤسسة الصحية علي
بوسحابة - خنشلة - بالرغم من أن هناك ممارسة لبض الأنشطة.

2/- دراسة نسيم الواعر، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية
في الجزائر، جامعة أم البواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2015-2016.
إشكالية الدراسة:

- ما مدى مساهمة الإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية في
الجزائر؟
فرضيات الدراسة:

- التحول نحو الإصلاح الإداري ضرورة يفرضها التقدم الحالي وهذا ما يؤكد
فشل النظام الإداري القديم تحديدا في مجال الخدمة العمومية.
- يمكن تفعيل الإصلاح الإداري عن طريق الخدمة الإلكترونية في مجال
الخدمة العمومية.
- النجاح الذي عرفته بعض الدول من خلال تطبيق الإصلاح الإداري في
الخدمة العمومية، وهذا من خلال ما وفرته من متطلبات إدارية وسياسية.

مكان الدراسة: دراسة نظرية

المنهج المتبع للدراسة:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** تفرض طبيعة الموضوع والغاية العلمية تتبع
المنهج التحليلي لدراسة الحالة وهي الجزائر حيث يعرف هذا المنهج تقنيات
الكل إلى الجزء وتم استخدامه لأنه الأنسب في مجال الدراسات
الاجتماعية كما هي في الواقع وهذا يوصفها وصفا دقيقا من خلال التعبير
عنها كيفًا وكَمًا، فالتعبير الكيفي تم بوصف الظاهرة وتوضيح أسبابها
وآثارها أما الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات
ارتباطها مع الإصلاح الإداري كآلية للحد منها.

- **منهج دراسة الحالة:** إن هذا المنهج يقوم على أساس التعمق في دراسة حالة محددة وهذا قصد التعمق والوصول إلى تعميمات تعلق بهذا الموضوع وغيره من المواضيع المشابهة له.

نتائج الدراسة:

إن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية لبناء وترقية الإدارة بما يحقق الكفاءة والفعالية وتقريبها من المواطن والقضاء على البيروقراطية ويبقى دورها الأساسي تعزيز آليات الحكم الراشد من خلال إرساء دولة القانون والشفافية والمشاركة .

3/- فيصل بن معيض آل سمير القحطاني، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية، الرياض، 2006م

إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى تسهم إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن الوطني؟

تساؤلات الدراسة:

- إلى أي مدى تسهم التقنيات المتبعة من مداخل وإستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن بالمملكة العربية السعودية.
- إلى أي مدى تطبق الأجهزة الادارية والأمنية بالمملكة العربية السعودية المفاهيم المتعلقة بالإصلاح والتطور الإداري؟
- ما هي أهم الجهود التي بذلت منذ التأسيس وعبر الخطط التنموية الشاملة لتعزيز الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية؟

- نسيم الواعر، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر شعبة العلوم السياسية تخصص سياسات عامة مقارنة، جامعة أم البواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2015-2016.

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر القيادات المدنية والعسكرية إزاء دور إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز الأمن الوطني بالمملكة العربية السعودية.

مكان الدراسة: القيادات العليا ببعض مؤسسات الدولة الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.

المنهج:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي، كما استعان الباحث بالمقارن للتعرف على أوجه الاتفاق والاختلاف بين رؤية القيادات المدنية والأمنية .

نتائج الدراسة:

- ترى غالبية القيادات الأمنية والمدنية أن مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري يتم تطبيقها في منظماتهم سواء كانت مدنية أم عسكرية وينسب متباينة.

- غياب الاعتماد على البعد الإستراتيجي واستشراف المستقبل يؤدي إلى شيوع الظواهر والممارسات السلبية المهددة الأمن الوطني الشامل.

- فيصل بن معيض آل سمير القحطاني، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة والعلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م

8/ تحديد المفاهيم:

8-1 تعريف الإصلاح الإداري:

هناك عدة تعريفات لمصطلح الإصلاح الإداري نذكر بعضها:

لقد عرفه العلماء المشاركون في المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الإدارية المنعقد في إسبانيا عام 1956 م بأنه : " سلسلة التحسينات في الجهاز التنفيذي ابتداء من إعادة تنظيم هياكل الإدارة الحكومية إلى التغييرات البسيطة في أساليب انجاز العمل بالمصالح و الوزارات".¹

اذن فهذا التعريف للإصلاح الإداري يدل على أنه تنظيم خاص للإدارة التنفيذية الذي يؤدي إلى تحقيق تحسين في الأجهزة الإدارية للدولة حتى تكون قادرة و أكثر فعالية في تحقيق و تنفيذ السياسة العامة .

و يعرفه بنيس Bennis على أنه : " إستراتيجية تهدف إلى تغيير الاتجاهات و القيم و هيكل التنظيمات بحث تستطيع التكيف أفضل مع التكنولوجيا الجديدة و الأسواق و التحديات و السرعة".²

يشير هذا التعريف إلى أن المنظمات و الإدارات تلجأ إلى إحداث الإصلاحات و التغييرات داخل الهيكل التنظيمي في سبيل مواكبة التطورات التكنولوجية و التنظيمية الحاصلة في المجتمع لذلك فهي تسعى حتى إلى محاولة تغيير و تطور الاتجاهات و القيم لدى أفرادها حتى تواكب التطورات الحاصلة .

¹ منصور بلرب: إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1988، ص84.

² بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص65.

و هناك من يعرفه على أنه: " عملية إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف تحقيق الملائمة في أوضاع التنظيم و استحداث تنمية و أساليب إدارية ووجوه نشاط نشاطات جديدة تحقق للمنظمة السبق على غيرها من المنظمات".¹

يشير هذا التعريف على أن عملية الإصلاح الإداري تؤدي بالمنظمة إلى التنافس مع غيرها من المنظمات لتحقيق الأفضل.

كما يعرفه البعض على أنه: " تعديل أو تبديل في النظم الفرعية التي يتكون منها النظام الشامل بالمنظمة ومن المتوقع أن يستجيب العاملون بالمنظمة على مختلف مستوياتهم إلى هذه التعديلات بأشكال مختلفة".²

يضيف هذا التعريف زيادة على التعريفات السابقة إمكانية استجابة الأفراد داخل المنظمات للإصلاحات التي تدخلها على إدارتها و أساليب العمل، حيث أن هذه الاستجابة تكون على أشكال مختلفة حسب طبيعة الإصلاحات المقررة .

التعريف الإجرائي:

يمكن القول أن الإصلاح الإداري هو تلك العملية التي تلجأ إليها المنظمة بهدف إحداث تغييرات إيجابية داخل التنظيم أو الهيكل التنظيمي حتى ينسجم مع التطورات التكنولوجية و الاجتماعية والتنظيمية، وهو منهجية مخططة

¹ محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار النهضة العربية ،مصر، 2005، ص363.

² محسن علي الكتبي، المرجع نفسه، ص 364

و متناسقة للتكيف مع التغيير لجعل التنظيم ككل متكامل بحث تمس هذه الإصلاحات الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و العلاقات الإنسانية و الاجتماعية لأعضاء التنظيم ، و في المقابل يستجيب هؤلاء الأعضاء إلى هذه التعديلات و الإصلاحات بأشكال مختلفة .

ويمكن تعريفه أيضا على انه: تغيير قواعد عملا لنظام المجتمعي و معالجة القصور و الاختلال الذي يعيق التنمية و النهوض بالمجتمع في جميع مناحيه الاقتصادية والاجتماعية السياسية و بالأخص الإدارية كونها حلقة الوصل بين تلك المجالات المذكورة أنفا.

2-8 مفهوم التمثل:

مصطلح التمثل ورد في لسان العرب بمعنى ماثل الشيء أي شابهه و المثال هو الصورة و مثل له الشيء أي صورته ومثلت له تمثيلا صورت له مثاله كتابة أو غيرها وقد ورد مفهوم التمثلات في قاموس علم الاجتماع هي شكل من أشكال المعرفة الفردية و الجماعية تختلف عن المعرفة العلمية، و تحتوي على معالم معرفية و نفسية و اجتماعية متفاعلة فيما بينها التمثلات تهدف إلى إعادة إنتاج الواقع الاجتماعي المعاش.

ومن جهة أخرى فعل التمثل *représente* هو فعل فكري أو ذهني من خلاله يتم الربط بين شخص و موضوع، وبطريقة أخرى التمثل هو إعادة إنتاج ذهني لشخص ، شيء، حيث مادي أو معنوي فكرة أو غيرها حسب *dénis jodlait* التمثل مرتبط بصورة و معنى

و يعرفها دور كايم على أنها طبقة واسعة من الأشكال الذهنية - العلم، الدين، الأساطير.....- و الأفكار و المعارف بدون تمييز و المصطلح مشترك بين

عدة علوم اجتماعية - علم النفس، علم الاجتماع ، الأنثروبولوجيا- و اخذ أهمية قصوى في علم النفس الاجتماعي خاصة مع العالم الفرنسي موسكو فتشي S. msvice الذي يعرف التمثلات بأنها منتج للفكر الإنساني و صيرورة بواسطتها يتحكم الفرد في محيطه.

التمثل هو عملية استرجاع موقف أو ظاهرة مؤثرة في حياة الفرد بواسطة صورة أو رمز أو علامة وبالنسبة لقاموس علم الاجتماع تعد التمثلات الاجتماعية شكل من أشكال المعرفة الفردية و الجماعية المتميزة عن المعرف العلمية فالتمثلات الاجتماعية حسب المنظور الاجتماعي بهدف التواصل مع محيطها الاجتماعي و بتأثير منه بغية فهم هذا المحيط و محاولة التحكم فيه.

ويرجع الفضل في اكتشاف عبارة التمثل الاجتماعي الى إميل دوركايم سنة 1898 حيث ما قارن بين التمثلات الفردية و التمثلات الجماعية و في ذلك في مقال مشهور له نشر في مجلة الميتافيزيقيا و الأخلاق

حيث يرى دوركايم أن الفرد يتصرف من خلال الجماعة و يعتبر التمثل أو التصور كتأثير من طرف ظاهر المجتمع على أفكار الفرد فهي معرفة اجتماعية متعلقة بالتنشئة الاجتماعية و ناتجة عنها البناء الاجتماعي و ما يحمله من ظواهر.

اصطلاحاً: يشير مفهوم التمثل الى العملية التي يستوعب فيها الذهن المعطيات الخارجية اي معطيات الواقع بعد ان يحتك بها الفرد و يضيف عليها مستويات شخصيته المختلفة ، يؤدي ذلك الى ان تتجمع لدى الفرد صور عن تلك المعطيات بشكل حصيلة هذا الاحتكاك فتكون بالتالي تمثلاً لها.

- المدلول الاجتماعي: يعتبر دور كايم من الاوائل الذين و المعتقدات و اللغة و العلم و الاسطورة تمثلات جمعية و اجتماعية .

مفهوم التمثلات الاجتماعية: يستخدم هذا المصطلح يشير إلى فكرة معينة توجه افهم ، و هناك منظورات مختلفة للتمثلات في العلوم الاجتماعية حيث تعتبرها أدوات تستخدم في البحث، يفكر الباحث في ضوئها، فهي مدركات عقلية تعكس وجهة نظر معينة، و تركز على بعض جوانب الظواهر ، في الوقت الذي تتجاهل فيه ظواهر أخرى و لذلك فان التمثلات التي يستخدمها شخص معين لها تأثير هام في إدراكه للواقع حيث يرى دور كايم ان الفرد يتصرف من خلال الجماعة، ويعتبر التمثل كتأثير من طرف مظاهر المجتمع على مظاهر الفرد و لا يقتصر التمثل الاجتماعي على تصور الافراد الذين يكونون المجتمع ، فهو يتكون من مجموعة ظواهر نفسية و اجتماعية تقتضي عزل الجانب الفرد على الجانب الاجتماعي ، و التمييز بين الجانب الادراكي و الجانب الفعلي للعمل الجماعي.

عرف هذا المفهوم مداه مع دوركايم و تطور فيما بعد مع عدد من الباحثين أمثال " دنيس جولديه" الذي مثلات الاجتماعية لها قدر كبير من الاهمية في حياتنا باعتبار انها تعطي معنى لأفعالنا و تصرفاتنا".

التمثل في هذا السياق تتشكل العلاقة بين الذات و الموضوع غير عملية التفاعل و التأثير المتبادل الذي يكون فرديا او جماعيا

و يضيف " موسكوفيسي" بان لا وجود لقطيعة بين العالم الخارجي و العالم الداخلي للفرد او المجموعة كما لا يوجد كذلك فصل بين الذات و الموضوع و قد حاولت " هير زليش" أن تفهم العلاقة و المواقف التي تتولد في عملية التمثل الاجتماعي و المعارف التي يتم تبادلها التي تنشأ بين الأفراد و

لها خاصية تصويرية و لها أيضا القدرة على تحويلها بشكل تبادلي خاص بين المحسوس الأفكار المدركة من المفاهيم و الصورة هنا لا تعني مجرد نقل للواقع بل تحيل على المخيلات لاجتماعي و الخصائص الفردية و هو الوجه الظاهر للتمثل الاجتماعي فهذا الاجتماعي فهذا الشكل الخيالي التصوري هو الذي يمكننا من إدراك المفاهيم في صيغتها المجردة أو و المحسوسة.

التعريف الإجرائي للتمثل:

التمثلات تكون عبارة عن مواقف توجه السلوك وتحدد عددا من الاستجابات التي يتعين ان يصدرها الفرد كرد مباشر او غير مباشر اتجاه مثير داخلي او خارجي ان هذا ما يعطيها طابع المعنى والدلالة، فالتصورات هي جملة الأفكار والانطباعات التي يصوغها الفرد.

8-3 مفهوم الخدمة العمومية:

إن مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرفاهيات و إشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية و بذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين و الكتاب.

ولقد عرفت الخدمة العمومية بأنها " جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استقلالها في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.

و يعرفها الفقيه JEAN LUDOVIS SILIAN بأنها مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول اكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة و في ظروف مماثلة.

يعرفها كوتلر آرمسترونغ بأنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة و لا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون".

و يرى شوستاك أن: "التمييز بين الخدمة الجوهر و العناصر المحيطة بهذا الجوهر هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة فالجوهر في عرض الخدمة هو عبارة عن المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة و التي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدين".

و تعرف أيضا أنها: "نشاط أو منفعة أحد الأطراف يمكن أن يقدمه لطرف آخر يكون غير ملموس بالضرورة و لا ينتج عنه ملكية لأي فرد و يمكن أن يرتبط أو لا يرتبط بمنتج طبيعي".

وتعرف أيضا: "هي عملية دائمة مستمرة ينبغي أن تخطط الدولة لتقديمها و تطويرها ليحصل المواطن عليها في أحسن صورة و هي ليست مرتبطة بزمن محدد و تكون مسؤولية الدولة بالدرجة الأولى".

و يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها: "مجموعة من الأنشطة و الممارسات التي تقع مسؤوليات أدائها و مراقبتها على الدولة تخضع لقاعدة المساواة يستفيد منها جميع المواطنين بغض النظر عن الجنس، اللغة... إلخ"

و لا يمكن الاستغناء عنها أو توفيرها في فترة أو الاستغناء عنها في فترة أخرى ولا يمكن استغلالها إلا في إطار الجماعة.

التعريف الاجرائي للخدمة العمومية: "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية في المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين".

الفصل الثاني:

ما هي الإدارة وأهم مدارسها

الفصل الثاني: ماهية الإدارة وأهم مدارسها

تمهيد

1/ مفهوم الإدارة وخصائصها.

2/ أهدافها وأهميتها.

3/ سمات الإدارة الجزائرية.

4/ النظريات السوسيولوجية للإدارة.

تمهيد:

تعتبر الإدارة وسيلة هامة لتنظيم الدولة وسيرها، لذا فهي تتمتع بمكانة كبيرة في كل دول العالم لأنها تعتبر التجسيد الميداني لمفهوم الدولة. فأهمية هذه الإدارة لا تكمن في الخدمات العديدة التي تقدمها للمواطن فحسب بل أيضا في الخدمات التي تقدمها لإدارة ما لإدارة أخرى. لذا سنركز في هذا الفصل على التعرف على الإدارة وأهميتها وخصائصها وأنواعها، إضافة إلى التعمق في الجذور أو البدايات الأساسية للإدارة من خلال التطرق إلى مختلف المدارس التي اهتمت بدراسة الإدارة وأهم روادها.

1 / مفهوم الإدارة وخصائصها:

أ / مفهومها:

لقد أصبحت المؤسسات والمنظمات في حاجة تامة إلى الإدارة بعد أن كبر حجمها. وتعدد العاملين أو الموظفين بها واختلفت مستوياتهم، وأصبح البعض يصدر القرارات والبعض الآخر يتلقى القرارات ويقوم بتنفيذها، أي أصبح بعض العاملين يعملون تحت رئاسة البعض الآخر. وبذلك يصبح من يصدر القرار مديرا، ويصبح ما يقوم به إدارة. ونحن هنا عندما نتكلم عن الإدارة فنقصد بها الإدارة العامة أو الإدارة العمومية.

في الواقع لقد اختلف رجال الفكر الإداري في تعريفهم لمصطلح الإدارة، فمن الناحية اللغوية يرى البعض أن كلمة إدارة هي ترجمة للكلمة الانجليزية Management ويرى البعض أنها مرادفة لكلمة Administration وتختلف الكلمتان. فكلمة Administration تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشامل لكل المنظمة، وكلمة Management تعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي.¹ كما يرى البعض من العلماء أن كلمة Management تهتم بالربح بل وتختص في مشاريع الأعمال. بينما كلمة Administration تدل في الغالب على المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح.

كما أن كلمة إدارة مشتقة من المصدر اللاتيني Administratio الذي اشتقت منه Administration وهو يعني يخدم أو مساعدة الآخرين فهي إذا أداة لخدمات مطلوبة والشخص الذي يؤدي هذه المهمة يطلق عليه «الإداري» حيث يقوم بتنظيم شؤون الناس وتنسيق جهودهم والعناية والاهتمام بأمورهم.²

ويعني Public أما كلمة أو مصطلح الإدارة العامة أو العمومية فهو مشتق من كلمة

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² - حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع نفسه، ص 4.

ذلك النشاط الذي يتعلق بالدولة والمؤسسات التي تعتبر امتداد لها كالمجموعات أو الجماعات المحلية ومختلف المرافق العمومية¹.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعاريف والتي نذكر منها ما يلي: يعرفها فريدريك تايلور بأنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكمل الطرق². وهناك من يرى أن الإدارة بشكل عام هي توجيه وتسيير عمل الآخرين قصد تحقيق أهداف محددة³.

ويعرفها دالتون ماكفرلاند بأنها عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق الأفراد⁴.

والإدارة هي ذلك النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد، وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهدافه المحددة بأحسن الطرق وقلل التكاليف⁵.

وفي ضوء هذه التعاريف يتبين أن الإدارة هي ذلك النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنسيق الجهود البشرية وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المنظمة من أفراد وموارد وبذلك ترمي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف يجب أن تتوافر لها القدرة على تخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات التي يؤديها داخل المنظمة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص بعض العناصر الهامة التي تركز عليها عملية الإدارة والتي تتمثل فيما يلي:

1- ناصر لباد: القانون الإداري ج1 (التنظيم الإداري)، ط 2، قالمة 2001، ص 4.

2- حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع نفسه ص 5.

3- ناصر لباد، المرجع نفسه، ص 4.

4- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع الجزائري، 2002، ص 10.

5- علي غربي وآخرون، المرجع نفسه ص 10.

أ / أن الإدارة ترتبط بمنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة (بين مختلف أفرادها)
ب/ تتضمن عملية الإدارة عمليات أخرى مثل التخطيط والتأكد من تنفيذ الخطة.
ج / أن اتخاذ القرارات هو أساس العمل الإداري وأن هذه القرارات التي تتخذ تنفذ بواسطة أفراد آخرين.

د / أن الإدارة تهتم وتعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق أهداف محددة.
هـ / أن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية، وأن الإدارة تعمل على اختيار أفضل الطرق التي تمكن من استخدام هذه الموارد.

وقد وقع جدال بين العلماء في كون الإدارة علم أم فن، فمنهم من يرى أن الإدارة تعتبر علماً له نظرياته وتحكمه قوانين ثابتة ومدارسه الخاصة، فهذا العلم يعتمد على التخطيط العلمي والتنظيم العلمي أيضاً¹. وقد أصبحت الإدارة علماً تدرس في كليات ومعاهد متخصصة وأصبحت تضم العديد من الفروع (فروع المعرفة) والتخصصات الفرعية². كما أن علم الإدارة ينطوي على المعرفة في التطبيق الإداري³.

وهناك من يرى أن الإدارة فن لأنها تعتبر موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا يكتسب⁴. وهي تركز على الخبرة والمهارة الذاتية وتعتمد على موهبة الإبداع والابتكار والمبادأة عند القائمين عليها⁵.

كما أن فن الإدارة هو الوصول إلى النتيجة المرجوة عن طريق استخدام المهارات لتطبيق المعرفة أي الخبرة في الأداء بما يشمل ذلك من استخدام الكثير من الخلق والكفاءة والأساليب الشخصية في الجهود المبذولة⁶. ولكن هناك من يرى أن الإدارة هي علم يتطلب مهارة وفن في الممارسة التطبيقية، أو هي فن يحتاج إلى إطار علمي يثقله ويسدد خطاه لذا فهي علم وفن في آن واحد⁷.

1- حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 8.

2- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 12.

3- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ-الوظائف-الممارسة)، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص19.

4- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص12

5- حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص9.

6- موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص19.

7- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص12

ب / خصائص الإدارة:

لقد اتفق اغلب الباحثين على أن الإدارة لها مجموعة من الخصائص التي تميزها وتمثل فيما يلي:

أ/ العمومية:

وهي خاصية أساسية للإدارة لأنها لا تقتصر على منظمات الأعمال فقط، بل وتمارس أيضا في الجامعات والمدارس والوكالات الحكومية والمستشفيات والمنظمات الاجتماعية والسياسية والرياضية¹.

ب / التنظيم :

من خصائص الإدارة أن تتوافر فيها عملية التنظيم، فالتنظيم إذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع مقدرة وكفاءة العاملين فيه، وفي كل الحالات يجب أن يكون مرنا بحيث يتكيف مع أي تغيير يحدث في الظروف المحيطة بالمنظمة سواء كانت ظروف داخلية أو خارجية² كما أن الإدارة تعمل على توجيه سلوك الموظفين وتعاونهم وتنظيم جهودهم³.

ج / هادفة :

الإدارة عملية هادفة، فالمدبر هو الذي يحدد الأهداف والمؤوسون هم الذين يحققونها ويتم ذلك من خلال الاستخدام الأمثل والفعال للموارد المتاحة في المنظمة⁴ كما أن الإدارة تسعى أيضا لتحقيق أهداف معينة⁵.

1- حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص11.

2- حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع نفسه، ص11.

3- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 11.

4- حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

5- حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع نفسه، ص 11

د /تلتزم بإطار أخلاقي :

لا بد على المنظمة أن تلتزم بإطار أخلاقي مقبول وان لم تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية فإنها تصبح عرضة لانتقادات الأفراد والمجتمع الذين تتعامل معهم¹ وذلك نظرا لارتباطها بظروف البيئة السياسية والاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية².

هـ / توافر السلطة:

السلطة هي الحق في القيادة وقوة تحقيق الطاعة، وفي جميع الأحوال ترتبط القيادة بأساليب ممارسة السلطة داخل المنظمة أو الهيئة أو الدولة، والقيادة هي وسيلة مؤسسات القطاع العام في تحقيق، الأهداف وهي تمثل عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات وتنسيق الجهود، ومد المرؤوسين بالمعلومات وغيرها³.

2 / أهدافها وأهميتها:

أ / أهدافها:

إن وجود الإدارة يفترض وجود الأهداف، فالإدارة هي التي تبلور الحاجات وتترجمها في شكل أهداف تنظيمية، والمنظمات لا تسعى إلى تحقيق هدف واحد بل عدة أهداف والغرض من ذلك هو التوجيه الواعي بجهود المنظمة وكل إدارة وكل قسم من أقسامها، ويمكن إيجاز أهداف الإدارة في الآتي⁴:

* الاهتمام بالعاملين وتقوية الروابط بينهم والتركيز على الجوانب المعنوية عندهم وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية ويمكنهم من تحقيق أفضل إنتاج ممكن.

1- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 11.

2- حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 12

3- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 11.

4- حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص ص (39-41).

* تقسيم العمل وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحرص ويركز اهتمامه في أدائه دون غيره وتهيئة الأسلوب الذي يتم فيه إرسال واستقبال القرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته.

* توضيح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المنظمة مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

* العمل على حل مشكلات العمل وحل مشكلات الموظفين المهنية والشخصية والاجتماعية.

* تحسين العلاقات بين المديرين والمشرفين وباقي الموظفين.

* التركيز على الأجر وعدالة توزيعه بما يحقق الاستقرار المادي والنفسي للموظفين وكذلك التركيز على الحوافز غير المادية أي المعنوية التي تلعب دورا هاما في تشجيع الموظفين على العمل.

* إشراك الموظفين في الإدارة بآرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنظمة وكيفية التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجهها الإدارة مما يشعرهم بالرضا والانتماء ويعمل على رفع الروح المعنوية.

ب / أهميتها:

لقد أصبحت الحاجة غالى الإدارة في وقتنا الحاضر أكثر من أي وقت مضى نظرا لارتباطها الوثيق بمستوى المعيشة في أي مجتمع، وهنا تتجلى لنا أهمية الإدارة في المجتمع والمنظمات، ويمكن تلخيص تلك الأهمية في النقاط التالية¹:

1- حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص (32،36).

*** التنظيم والإدارة:**

حيث تحرك وظائف الإدارة عناصرها وتعمل على تنظيم والتنسيق فيما بينها والإشراف عليها وتوجيهها الوجهة المناسبة حتى تحقق أهدافها.

*** التغيير الاجتماعي:**

حيث يقع على عاتق الإدارة مهمة التغيير الاجتماعي لتحقيق التقدم والنمو وهذا ما يلزم الإدارة على أن تغير أساليبها لمواجهة إشباع الاحتياجات الجديدة للمجتمع.

*** كبر حجم المنظمات:**

تتميز المنظمات الحديثة بكبر حجم مواردها المادية والبشرية. وهذا أمر يصعب على شخص إدارته، لذا أصبحت الإدارة أكثر أهمية في الوقت الحاضر لتقوم بالربط والتنسيق بين الوحدات الإدارية. ولا تستطيع المنظمات أن تحقق أهدافها إلا من خلال الإدارة.

*** التخصص الدقيق:**

إن تميز المنظمات الحديثة بالتخصص الدقيق زاد من الحاجة إلى الإدارة القادرة على تحقيق التناسق الكامل بين العديد من التخصصات الدقيقة التي تضمها المنظمة في سبيل تحقيق الأهداف.

*** إشباع الحاجات المادية و المعنوية :**

تسعى الإدارة من خلال العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات المادية والمعنوية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتوفير المناخ الذي يستطيع الشخص من خلاله أن يحقق رغباته من خلال مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

3 /سمات الإدارة الجزائرية:

إن الإدارة الجزائرية كغيرها من الإدارات في العالم الثالث، لا تختلف عنها في الكثير من السمات والخصائص، حيث لا يزال يسودها الطابع التقليدي الذي يتسم بالسلبية

في مختلف الجوانب سواء ما يتعلق منها بالموظفين أو المواطنين على حد سواء أو حتى من جانب الإدارة في حد ذاتها.

وبالتعمق في خبايا الإدارة الجزائرية، نجد أنها تعتمد بدرجة أكبر على الجهاز الإداري، الحكومي الذي يسير عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أي أنها مازلت تعاني من المركزية التامة في اتخاذ القرارات. إضافة إلى ذلك فهي تعاني من تضخم العاملين في الإدارة العامة.

كما نجد أن الإدارة الجزائرية تعاني من انتشار ظاهرة التسبب البشري التي تعد من أهم الأسباب الرئيسية لعجز الإدارة الجزائرية وعدم تطورها، وهذا من خلال مختلف مظاهر السلوك التي ينتهجها الموظفون الجزائريين مثل¹ : عدم الشعور بالمسؤولية والتراخي في أداء الواجبات وإهمال العمل والانتهازية واستغلال الإدارة لتحقيق المصلحة الخاصة. كما الإدارة الجزائرية يسود بين موظفيها على مختلف مستوياتهم انعدام الطاعة التسلسلية وهذا يؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث صراعات وتوترات بين الرؤساء والموظفين، وسبب ذلك يعود إلى شغل الوظائف الإدارية بالنسبة لعدد معتبر منهم (الموظفين) لا يتم بناء على أسس قانونية وموضوعية بل لاعتبارات أخرى كثيرة².

أما الجوانب المتعلقة بالموظفين فجلها تنبع من اللامبالاة التي تغطي على سلوك الموظفين، حيث نجدهم في معظم الإدارات لا يتقيدون بالدوام الرسمي، حيث لا يمشون في عملهم سوى بضع ساعات وينصرفون، من أجل إثبات حضورهم فقط داخل الإدارة أو العمل. وهناك من الموظفين من يكون موجودا في مقر عمله ولكنه لا ينجز العمل فقد يقضي وقته في قراءة الصحف واستقبال الموظفين وتبادل الأحاديث الشخصية³.

1- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص25.

2- المرجع نفسه، ص28.

3- المرجع نفسه، ص27.

إضافة إلى ذلك فالكثير من الموظفين الجزائريين يستعملون سلطاتهم للكيد والاحتيايل على المواطنين، حيث صاروا يجيزون لأنفسهم قبول الهدايا والإكراميات وحتى تورطهم في مختلف أشكال الرشوة¹.

أما فيما يتعلق بالمواطنين فإنه نتيجة لسلوك معظم الموظفين في الإدارات الجزائرية، وجد المواطن البسيط نفسه مرغما على إتباع وسائل التملق والاستعطاف والمحسوبة، ومختلف الأساليب غير المشروعة للوصول إلى الموظف وإقناعه بإنجاز العمل الإداري بالسرعة المطلوبة دون تباطؤ أو عرقلة.

4 / النظريات السوسولوجية للإدارة:

1 / مدرسة الإدارة العلمية:

لقد ظهرت مدرسة الإدارة العلمية مع طلوع القرن العشرين (1900 م 1920 م) وعرفت انتشارا واسعا في عشرية القرن الثانية بحيث تعد سنة 1914 م هي السنة التي شهدت أوج انتشارها وأهم من يمثل هذا المدخل فريدريك تايلور (1856م-1915م). والذي يعرف بالأب الروحي لمدرسة الإدارة العلمية ، حيث قام بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية حيث ركز هو واتباعه (لوثر غوليك ، جيمس موني ، فرانك جيلبرت ، ليندال ايرويك، هنري فايول ...) على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم لكل مهمة. لذلك تعرف دراسته باسم الحركة والزمن ، «وبإتباع أساليب علمية بدلا من الاعتماد على التقديرات الشخصية لرئيس العمل توصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل ، ويتم رصد أجور تشجيعية للعمال الذين يحققون إنتاجا يفوق المعايير المحددة»².

ومن أهم الدعائم الفلسفية التي تقوم عليها حركة الإدارة العلمية ما يلي:

1/ استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات.

¹ - علي غربي وآخرون، المرجع نفسه، ص29.

² - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص16.

2/ اختيار الموارد سواء منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة.

3/ بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات و الإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل .

4/ يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما, بحيث تتولى الإدارة بينما تتحدد المبادئ التي تستند إليها النظرية محل الاهتمام فيما يلي:

* استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل .

مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ.

* استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.

* استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل .

* الاختيار العلمي للعاملين وتعليمهم وتدريبهم و تنمية قدراتهم .

وهذا يعني أن الإدارة العلمية تركز على الصفات و الخصائص التالية للتنظيم:

* العمل.

* التخصص وتقسيم العمل.

* الرشد في العمال والإدارة .

* هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي .

* استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل¹.

وبالتالي فهذه النظرية تولي عناية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاما مغلقا كما أنها تتصف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب الواجب إتباعها

¹- حسين عبد الحميد احمد رشوان، المرجع نفسه، ص (125-126).

لرفع كفاءة العمل والإنتاج وبالمقابل فهي تغفل أهمية الإنسان في التنظيم وتعتبره مجرد آلة، لا تأثير له على السلوك التنظيمي. ومما سبق يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية لها سمات تتميز بها في:

أ / تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية.

ب/ ضمان أن يكون العامل مطيعاً لأوامر السلطة التنفيذية.

ج / الاعتقاد الراسخ لدى الإدارة التنظيمية بأن الحوافز والمكاسب المادية التي يجنيها العامل في مقدمة اهتماماته و دوافعه للعمل .

د / قيام التنظيم على الأعمال والمهام واعتبار المركز داخل التنظيم هو بمثابة الوحدة الأساسية للتنظيم.

ه / ضرورة أن يتكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم، ويتم الاستغناء عن كل من لم يقدر على تلبية تلك المتطلبات

و / اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة و الاستحقاق .

ز / اتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسيا وتعد التقارير الخاصة بإنجاز العمل هي بمثابة الشكل الأوضح للاتصال الرأسي من أسفل إلى أعلى¹.

ب / مدرسة العلاقات الإنسانية:

تقوم هذه المدرسة على أفكار **التون مايو** (1880-1949)² وأبحاثه الميدانية في مصنع **هاوثورن** وكذلك أبحاثه السابقة بمصنع النسيج بمدينة فيلادلفيا سنة 1923 م.

والتي كان الهدف من القيام بها هو محاولة دراسة مشكلات دوران العمل وتقديم الحلول المناسبة للتقليل منها. وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج **التون مايو** في دراسة

¹- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 38.

²- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 39.

4/ أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق اشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم

5 / أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم , ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية , بل هناك شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة , والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين .

ومن أهم الوسائل التي وضعتها مدرسة العلاقات الإنسانية التي تساعد على توفير إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد هي 1 :

أ / تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل .

ب / توفير القيادة الديمقراطية .

ج / تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم وبالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات .

ويمكن تلخيص أهم المرتكزات التي تنهض عليها مدرسة العلاقات الإنسانية في التالي 2:

1 / أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيائية بل من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي بمجال العمل .

2 / أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحديد الدافعية وتحقيق مزيدا من الإشباع النفسي للعامل .

3 / أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.

¹- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41.

²- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

4 / إن مدرسة العلاقات الإنسانية ذات اهتمام مشترك بالعناصر الرسمية و الأخرى غير الرسمية في التنظيمات وتحليل البناءات الداخلية لها (آليات الضبط الاجتماعي، الاتصال، القيادة ...)

والجدير بالذكر أن نتائج بحوث ودراسات هاوثورن توصلت إلى ما يلي¹:

- * أنها كانت دافعا قويا لإجراء المزيد من البحوث في مجال العلاقات الإنسانية.
- * توصلت في أغلبها إلى تعميمات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة.
- * الإشارة إلى مشكلات الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم مع إمكانية التغلب عليها من خلال رفع مستوى الكفاءة بين المديرين.
- * ألفت الضوء على أهمية الإدارة الديمقراطية وضرورة العمل بها .
- * استطاعت دراسة التنظيم كنسق اجتماعي مستخدمة مصطلحات اجتماعية للمرة الأولى مثل: " الرجل الاجتماعي " على غرار "الرجل الاقتصادي" عند سابقها.
- * اهتمت بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي .
- * أولت الاهتمام بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب والتعلم للعمال .

ولكن ما يؤخذ على مدرسة العلاقات الإنسانية أنها أولت اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني في مجال العمل ولكنها أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم، كما أنها لم تشر إلى وجود صراع الأفراد وصاحب العمل.

¹- عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص (96، 97)

ج / النموذج المثالي البيروقراطي:

لقد جاءت نظرية ماكس فيبر عن النموذج المثالي للبيروقراطية لتحديد معالم التنظيم البيروقراطي وخصائصه ويتميز مصطلح النموذج المثالي للبيروقراطية لدى فيبر كنوع من التنظيم التسلسلي والبعد العقلاني الذي يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى¹، كما أن النظرية البيروقراطية تعتبر نموذجاً مثالياً للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية وسلوكية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة ، حيث انكب فيبر على دراسة ظاهرة البيروقراطية دراسة علمية تحليلية واعتبر الظاهرة سر نجاح المنظمات في المجتمع الصناعي الذي يعتمد على مذهب تقسيم العمل والتخصص فيه² وأن البيروقراطية هي النمط الأمثل لتنظيم العمل في كل المنظمات³.

ويرى فيبر أن المنظمة البيروقراطية تكون على شكل هرم أو مثلث تتوزع عليه الدوار التي تحتل قمة المثلث تكون قليلة العدد ولكنها تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وتطوير المنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها . أما الأدوار التي تقع في منتصف أو في أسفل الهرم فهي الأدوار الإدارية والتي تتلقى الأوامر القيادية وتوصلها إلى الأدوار القاعدية أو بالعكس تستلم المعلومات من القاعدة إلى القيادة⁴. وبالحدوث عن القيادة فقد قدمها فيبر من خلال هذه النظرية بالتطرق إلى مراحل السلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية هي: نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة، ونموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة العظيمة (الكاريزما)⁵.

ويعرض فيبر عناصر وخصائص النموذج البيروقراطي في التنظيم والإدارة في صورته المثالية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص148.
2- إحسان محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 65
3- محمد سعيد سلطان، المرجع سبق ذكره ص 35
4- إحسان محمد الحسن، المرجع السابق ص 66
5- محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص37.

● **تقسيم العمل:** تتميز المنظمات البيروقراطية الأعمال فيها إلى مهام متخصصة

يقوم بأدائها أفراد يملكون المهارات الملائمة والمطلوبة¹.

* **التسلسل الرئاسي:** يعني ذلك وجود مستويات إدارية متفاوتة يتبع فيها كل مستوى

للمستوى الذي يعلوه²، حيث يخضع كل عضو من أعضاء التنظيم إداريا ووظيفيا للفرد

الذي يعلوه ويفوقه في المرتبة الوظيفية وهذا التسلسل بالطبع يأخذ طابعا أو شكلا

هرميا³.

* **قواعد وأنظمة رسمية:** أي استخدام توجيهات مكتوبة للسيطرة والتحكم في كل

تصرفات العاملين⁴ وهذا بالضرورة يحتاج إلى إجراءات وقواعد لخضوع الأعضاء

وامتثالهم⁵.

* **قواعد موضوعية (لاشخصية):** أي يجب تجنب المحاباة أو المحسوبية و أن

تعتمد كل علاقات العمل على معايير موضوعية⁶. وأن تستند القرارات إلى أسس

موضوعية وليس لأسس شخصية مما يضمن العدالة⁷.

* **اعتبار الإدارة مهنة دائمة:** أي ينظر إلى الإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل

والتدريب المستمر مما يضمن الأداء الجيد ويحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة⁸.

وقد وضح فيبير أهم العناصر الرئيسية التي تظهر وضع الموظف الإداري وعلاقاته

الداخلية الوظيفية سواء بينه وبين الأعضاء أنفسهم، أو بينهم وبين التنظيم ككل وهذه

العناصر يمكن حصرها كما يلي:

يتمتع الفرد بالحرية الشخصية وفي المقابل امتثاله للسلطة التسلسلية يخضع للقواعد

اللاشخصية (الموضوعية) وأن وضع الفرد يكون في التنظيم حسب المكانة الوظيفية

1- جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود، مرجع سبق ذكره، ص 37.

2- محمد قاسم القيربوطي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 65.

3- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 149

4- محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 37

5- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 149

6- محمد سعيد سلطان، المرجع نفسه، ص 37

7- محمد قاسم القيربوطي، المرجع السابق ص 66

8- محمد قاسم القيربوطي، المرجع نفسه، ص 66

والإدارية التي يشغلها حيث يتوفر له قدر معين من الكفاءة الإدارية والاقتدار، ويتم اختياره حسب أسس تصنيفية مميزة (اختبار، خبرة شهادة) ونتيجة لعمله يتقاضى كل فرد أو موظف راتباً محدداً حسب مقدرته وكفاءته وانجازه ووضع الإداري ويخضع ترتيب الموظفين مهنياً طبقاً لنظام معين بالأقدمية أو الانجاز أو كلاهما¹.

وقد حدد فيبر نوعان من مظاهر البناءات الكلية للتنظيمات البيروقراطية² الأولى منها يقوم على تشارك أغلبية الأفراد في وظيفة عامة واحدة، ويحدث عندها نوع من الصراع والمنافسة على السلطة، وهذا يتطلب وجود بناء قائم على التخصص وتحديد القوى بين أعضاء التنظيم. أما النوع الثاني يقوم على مبدأ التعاون بين أعضاء التنظيم، وتتم عنها عملية اتخاذ القرارات على مبدأ الأغلبية.

¹ - محمد قاسم القيربوطي، المرجع نفسه، ص ص (149، 150)

² - عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 152

الفصل الثالث:

ماهية الإصلاح الإداري

ومظاهر الامتثال

الفصل الثالث: ماهية الإصلاح الإداري ومظاهر الامتثال

تمهيد.

1/ أسبابه وخصائصه.

2/ أهدافه وتأثيراته.

3/ العقبات التي تواجه عملية الإصلاح الإداري.

4/ مظاهر الامتثال للإصلاح الإداري.

تمهيد:

لقد لجأت الكثير من المنظمات إلى الإصلاحات الهيكلية بهدف الوصول إلى رفع كفاءة قطاعي الإنتاج والمال ومن ثم الاقتصاد القومي للدولة.

وقد تطلب الأمر وضع برامج التطوير والإصلاح الإداري باعتبار الإدارة العمود الفقري لكل تنظيم. وهذا نتيجة للعديد من الأسباب لعل أهمها التقدم التكنولوجي والتطور العلمي في مختلف المجالات. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى التعرف على ماهية الإصلاح الإداري ثم التعرض إلى أهم مظاهر الامتثال لهذا الإصلاح.

1/ أسبابه وخصائصه:

ا/ أسبابه:

يمكن حصر الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة الإصلاح الإداري في الأسباب التالية:

الأسباب الداخلية:

- انخفاض مستويات الأداء في المنظمة.
- الحاجة إلى تغيير بعض أهداف المنظمة.
- الرغبة في تعديل الأسلوب الإداري.
- الرغبة في تعديل الهيكل التنظيمي.¹

الأسباب الخارجية:

- العوامل الاقتصادية التي تؤثر بصورة فعالة على سياسة المنظمة فالتحول من نظام اشتراكي إلى نظام رأسمالي يتطلب اللجوء إلى الإصلاحات.
- العوامل الاجتماعية نتيجة تطور وزيادة الوعي لدى أفراد المجتمع وبالتالي أعضاء التنظيم، إضافة إلى ظهور مشكلات اجتماعية جديدة تطلب ضرورة التصدي لها بالإصلاحات الضرورية.
- العوامل التكنولوجية من اكتشافات أو اختراعات علمية والتقدم في الآلات والبرامج والأساليب التي تمكن من حل بعض مشاكل المنظمة.
- العوامل السياسية مثل العلاقة بين الدولة التي توجد بها المنظمة والدول الأخرى، وكذلك الانتقال من نظام سياسي إلى نظام سياسي آخر يفرض وجوب التوجه نحو الإصلاحات.

¹ محسن علي الكتبي، المرجع السابق، ص 366.

- العوامل الثقافية حيث أن ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها له تأثير كبير على نظام الحوافز وعملية اتخاذ القرارات بها.¹

ب/خصائصه:

أما عن الخصائص التي يتميز بها الإصلاح الإداري فيمكن توضيحها فيما يلي:

1. أن الإصلاح الإداري يتطلب تغييرا فعليا:²

إن عملية الإصلاح الإداري تطلب بناء علاقات العمل والقيام بعملية تهيئة ثم تشخيص المشكلات التنظيمية ثم تحديد استراتيجيات التدخل ثم مرحلة التقييم إلى أن ينتهي برنامج الإصلاح الإداري. وهذا الإصلاح لا بد من أن يشمل تغييرا فعليا وحقيقيا سواء في الهيكل التنظيمي أو في الأهداف والسياسات أو في طرق الصنع أو في أسلوب العمل أو في علاقات السلطة والمسؤولية إلى غير ذلك.

2. اعتماد الإصلاح الإداري على برامج مخطط طويل الأجل:³

إن عملية الإصلاح الإداري لا تتم عشوائيا ولكن تعتمد على التخطيط، فلا بد من تحديد المشكلة بوضوح وفصل جوهر المشكلة عن مظاهرها، وجمع المعلومات عنها وتحديد البدائل المختلفة التي يمكن أن تساهم في حل المشكلة واختيار أفضل البدائل والعمل على تنفيذها ولا شك أن كل ذلك يتطلب وقتا طويلا نسبيا.

3. الإصلاح وسيلة وليس هدفا:⁴

إن التنظيم في الأصل مستقر ويجب المحافظة عليه قدر الإمكان، ولكن نتيجة العوامل المتغيرة سواء داخل التنظيم أو خارجه فلا بد أن يواكب ذلك تغييرا في التنظيم. ولكن الإصلاح الإداري يمكن وصفه بأنه متغير تابع لمتغير مستقل آخر هو التغيير الذي غالبا

¹ السيد عليوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، المرجع السابق، ص 135.

³ عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، المرجع نفسه، ص 136.

⁴ محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 138.

ما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة مثل المتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو القانونية.

4. إن الإصلاح يتم في إطار منهج النظام الشامل:¹

من المعلوم أن المنظمة نظام شامل يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها بشكل إرادي منسق من أجل تحقيق هدف مشترك.

وأن أي تعديل في جزء من الأجزاء غالباً سيكون له تأثير على باقي الأجزاء. لذلك لا بد أن يتم الإصلاح الإداري في إطار النظام الشامل حتى لا يؤثر على الهدف المشترك بين الأجزاء.

5. أن الإصلاح الإداري يعتمد على المنهج التجريبي:²

قد تثبت عملية التقييم والمتابعة لقرار الإصلاح الإداري أن هذا القرار يحتاج إلى تغيير مرة أخرى وفي هذه الحالة لا بد من إعادة النظر في هذا القرار.

6. الإصلاح الإداري جزء من السلوك التنظيمي:³

إن الإصلاح الإداري يهدف إلى تحقيق التعاون والانسجام بين أجزاء التنظيم. ولذلك لا بد من دراسة قرار الإصلاح في جو من المصارحة والتعاون والثقة المتبادلة بين أجزاء التنظيم وذلك بهدف تحقيق النجاح لعملية الإصلاح.

7. إن الإصلاح الإداري يتطلب خبيراً في التنظيم:⁴

الإصلاح عملية معقدة تحتاج إلى دراسة المشكلات والعلاقات التنظيمية المتعددة والمتشابكة، ويجب الاعتماد على خبير التنظيم في إجراء هذه الدراسة. وقد يكون الخبير من داخل أو خارج التنظيم.

1- محمد نصر مهنا، المرجع نفسه، ص138

2- عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، مرجع سبق ذكره، ص139

3- عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، المرجع نفسه، ص140

4- عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، المرجع نفسه، ص140

هذا ومن المتعارف عليه لدى علماء التنظيم والإصلاح الإداري أن الإصلاح ينقسم إلى عدة أنواع¹ فهو حسب التخطيط ينقسم إلى الإصلاح المخطط والإصلاح العشوائي، ومن حيث التوقع (التنبؤ) ينقسم إلى الإصلاح المتوقع (متنبأ به ومخطط له)، وإصلاح غير متوقع. أما من حيث الزمن فهناك الإصلاح المفاجئ والإصلاح طويل الأجل. ومن حيث الشمول فهو ينقسم إلى الإصلاح الشامل والإصلاح الجزئي. وقد يكون إصلاحا ماديا أو إصلاحا معنويا. ومن الناحية الجغرافية ينقسم إلى إصلاح قومي (يغطي كافة فروع المنظمة على المستوى القومي)، والإصلاح الإقليمي (يغطي نطاق جغرافي محدد)

2/ أهدافه وتأثيراته:

أ/ أهدافه:

- تهدف عملية الإصلاح الإداري إلى تحقيق عدة أهداف يمكن حصر أهمها فيما يلي:²
1. يهدف الإصلاح إلى الزيادة في فعالية التنظيمات من خلال إعادة تنظيمها.
 2. يحاول خلق محيط مناسب ومريح للعمل بعد مرور التنظيم بمرحلة انخفاض الروح المعنوية.
 3. يوفر فرصا لأعضاء التنظيم لتحديد علاقاتهم بالعمل وبالتنظيم وبالمحيط ككل.
 4. يحاول خلق جو من الثقة بين الأفراد والجماعات أعلى وأسفل الهيكل التنظيمي على السواء.
 5. يهيئ الظروف للتفتح على حل المشاكل عبر التنظيم، حيث يواجه المشاكل ويوضح الاختلافات سواء داخل جماعات العمل أو بين بعضها البعض.
 6. خلق جو من التفاهم والتعاون والثقة بين أعضاء التنظيم دون اعتبار لمكانتهم وموقعهم بين الهيكل التنظيمي.

¹ - محمد نصر مهنا، المرجع السابق، ص 140
² - محمد نصر مهنا، مرجع سبق ذكره، ص 135.

7. تسهيل عملية التكيف لمسايرة التغيرات والتطورات والتكنولوجيا والتنظيمية.
 8. استعمال الطرق العلمية لحل المشاكل البشرية والتنظيمية عن طريق التعاون مع الإطارات والعمال للحصول على ثقتهم والتزامهم لتنفيذ الإصلاحات الضرورية وإنجاحها.
- ب/ تأثيراته:

إن التأثيرات السلبية للإصلاحات الإدارية الجزائرية كانت تفوق بكثير من التأثيرات الإيجابية من جهة، وأن هذه الإصلاحات كانت تميل إلى تدعيم الإدارة المركزية على حساب الإدارة المحلية من جهة أخرى. فمعضلة الإدارة الجزائرية تتمثل في عدم فهم واقع المجتمع الجزائري الذي أصبح حقل تجارب للإصلاحات المستوردة، مما أدى في النهاية إلى بروز عقبات كبيرة في الطريق السليم والناجح للخروج من الهيمنة والتخلف والتبعية. فالمركزية الإدارية المتشددة في الجزائر هي التي كانت وراء فشل المخططات التنموية من جهة وبرز الانحرافات الإدارية في المجتمع من جهة أخرى. وتتجلى تأثيرات الإصلاحات فيما يلي:

1. أغلب الإصلاحات التي تمت على المستوى المركزي الجزائري هي إصلاحات فوقية وبيروقراطية لا صلة لها من قريب أو بعيد بقضايا واهتمامات المواطن.
2. استخدام السلطة المركزية في استغلال النفوذ لصالح المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة.
3. معظم المظاهر السلبية والانحرافات الخطيرة في المجتمع سببها الذهنية المركزية المتشددة، فالاختلاس والقبلية وانتقاء الأشخاص غير الأكفاء للمسؤوليات الكبيرة في الدولة وروح اللامبالاة بمصالح الشعب وغيرها، تأتي من سلوك القيادة أساسا التي تحمل مسؤولياتها من أجل المنصب والراتب وتتهرب من مسؤولياتها حين يتعلق الأمر بممارسة صلاحياتها.

4. عدم وضوح الاستراتيجية الشاملة للتطوير والتطبيق، بمعنى عدم التناسق بين التصور والتطبيق في مجال الإصلاح، أي بين العمل النظري لها والعمل التطبيقي.

5. الاختلال الوظيفي بين التصور المأخوذ من تجارب الإصلاحات الخارجية التي تبدو مثالية وبين تطبيقها، حيث أنها تختلف عن أوضاع الجزائر سواء من الناحية الحضارية أو التنظيمية (النموذج الفرنسي، النموذج السوفياتي).

6. عدم وضوح الرؤية في مجال الإصلاح الإداري، فمثلا إلغاء وزارة الإصلاح الإداري ثم جعلها مجرد مديرية، ثم محافظة، ثم إلغاء المحافظة في عام 1987 م لأسباب مجهولة، وقد كانت الدولة قد أنشأت كتابة الدولة للتوظيف العمومي أولا سنة 1982 م ثم إنشاء المحافظة الوطنية للتجديد الإداري التي ألغيت كما سبق الذكر سنة 1987 م¹.

7. طغيان ظاهرة البيروقراطية المنغلقة على الإدارة الجزائرية التي لا تسمح بتحقيق ما تصبوا إليه الجماهير المحرومة في حل مشكلاتها الاجتماعية و الثقافية. هذا على المستوى المركزي ، أما على المستوى اللامركزية فأول التأثيرات الايجابية للإصلاحات الإدارية هو أن المشرع الجزائري عاد إلى فكرة توسيع البلديات على المستوى القطر الجزائري.

كما اتجه المشرع الجزائري في الإصلاح الإقليمي لعام 1984 م نحو توسيع القاعدة البلدية دون أن يهتم بوضع القانون البلدي الذي يخول للبلدية ممارسة صلاحيات اختصاصاتها، وهذا ما أدى إلى الاحتلال الوظيفي للبلدية في تحقيق التنمية الشاملة كما أن تشكيل الهيئات اللامركزية الإدارية يتم غالبا عن طريق الانتخاب ولا يقوم

¹ - منصور بلرنب، مرجع سبق ذكره، ص 185

بالضرورة على الخبرة والكفاءات أدى إلى الاختلال الوظيفي للإدارة المحلية على مستوى البلديات في تحقيق التنمية الشاملة¹.

3 / العقبات التي تواجه الإصلاح الإداري:

يمكن أن نوجز أهم المشكلات التي تواجه مجال الإصلاح في الدولة النامية فيما يلي:

1 / المشكلة السياسية:

إن أخطر مشكلات الإصلاح الإداري هي المشكلة السياسية، بمعنى عدم استقرار النظام السياسي، وعدم كفاءة نظام الاتصالات بين القيادة العليا لإدارة التنمية من ناحية والرأي العام من ناحية أخرى. فعدم استقرار نظام الحكم يؤدي إلى عدم وضوح غايات محددة للتنمية والإصلاح الإداري وقيام السياسة العامة على أساس غير ثابت مما يؤدي باحتمالات نجاح الإصلاح الإداري وبرامجه إذ أن من أهم متطلبات هذا النجاح قيام المفهوم العلمي للنظام السياسي وهو ما لا يتحقق إلا في ظل استقرار طويل المدى يسمح ببلورة السياسة العامة حول غايات واضحة².

والأخطر من ذلك أن جهاز الإصلاح الإداري في مناخ سياسي مغلق غير منفتح يصبح هو نفسه جزء من ميكانيزم تبرير أوهام القيادة وتصويرها على عكس حقيقتها ويفقد ذلك الجهاز تدريجيا مقومات وجوده ويصبح في حاجة إلى حركة إصلاح تهزه من أساسه ضمن وجوده في بنیان عضوي لا يستطيع التطور والاستمرار، والمشكلة السياسية للإصلاح الإداري قد تأخذ شكلا هو التناقض بين أهداف الإصلاح كما تضعها السياسة العامة وأهداف الإصلاح الإداري كما تضعها أجهزة الإصلاح الإداري.

¹ - طاهري حسين: القانون الإداري والمؤسسات الإدارية، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص49.
² - ناصر لباد، مرجع سبق ذكره، ص22.

ب/ المشكلة النفسية:

هناك صعاب أخرى تظهر أمام جهاز الإصلاح الإداري، منها صعوبة حصول برنامج الإصلاح الإداري على التأييد الفعلي الذي يمكن الخطة الاقتصادية أن تحصل عليه عادة بقدر أقل من حصول الأجهزة الإدارية للإصلاح عليه كمكون حيوي لفاعليتها، وكفاءتها، إذ أن الإصلاح الإداري هو نشاط رئيسي للهيئة الإدارية على كافة مستويات العمل في الجهاز الإداري. وإعلان قيام برنامج للإصلاح الإداري قد يتصوره أعضاء الهيئة الإدارية على أنه تعبير عن عدم فعاليتهم في العمل ، وهذه المشكلة تأخذ أبعادا سيكولوجية، طالما أننا نرى أن المسؤولين في وحدات التنفيذ سيرفضون دائما أي محاولة لتصحيح أسلوب تنفيذهم للعمل. و بتطوير و استخدام الأساليب الحديثة يمكن تقليل خطورة تلك المشكلة.

ومن أهم الأساليب التي يمكن استخدامها هنا هي إشراك الإدارة في وضع أولويات الإصلاح الإداري وفي تنفيذ برامج الإصلاح الإداري¹.

ج/ مشكلة خبراء الإصلاح الإداري:

يواجه الإصلاح الإداري مشكلة النقص في خبراء الإصلاح الإداري، و لأن الخبير في الإصلاح الإداري هو في الواقع إداري على درجة عالية من الكفاءة و يمتلك خبرة إدارية متنوعة واسعة. وعلاوة على ذلك فهو يملك قدرات خاصة تتعلق بالقدرة على الاتصال والحصول على آراء الآخرين ونقل أفكاره إليهم. وتمثل هذه المهارات عنصرا نادرا في الجهاز الإداري في الدول النامية بشكل عام، وأمام هذه الندرة يكون من الصعب حرمان الأجهزة الإدارية من هذا العنصر وتركيزه في جهاز الإصلاح الإداري. و لعل من أهم وسائل مواجهة هذه المشكلة هي إيجاد وسيلة فعالة لتجنيد إطار إداري من بين أعضاء

1- محسن علي الكتبي، المرجع السابق، ص223.

الهيئة الإدارية و إعداده و تدريبه على عمليات الإصلاح الإداري. ومن أهم متطلبات الاختيار هنا صفات القيادة في خبير الإصلاح الإداري¹.

د/ المشكلة الاجتماعية:

وهي مشكلة تغذية مهارات خبراء الإصلاح الإداري بالقدرة على أخذ النظرة الاجتماعية للمشكلات الإدارية حتى يمكنهم تفهم وتطبيق القواعد العلمية في الإدارة واستخدام مهاراتهم وخبراتهم في إطار يتفهم أهداف التغيير الاجتماعي تفهما أساسيا ناجحا.

ولحل هذه المشكلة يجب الاهتمام بالتأهيل الاجتماعي لخبراء الإصلاح الإداري أي إقناعهم بفلسفة النظام القائم وأبعاده والمصالح الاجتماعية لهذا النظام حتى لا يصبحوا مجرد خبراء في الإصلاح الإداري فحسب وإنما خبراء يؤمنون بأهداف واضحة ولديهم الرغبة الأكيدة لتحقيقها وفي نجاحها.

هـ / مشكلة أهداف التنمية:

إن جهاز الإصلاح الإداري في معظم الدول النامية عاجز عن اللحاق بقرارات السياسة العامة الخاصة بالتنمية، فسياسة التنمية تبدو كما لو كانت في سباق مع الزمن وضد التخلف، وهذا يؤدي بالمنظمات إلى وضع القوانين واللوائح والخطط والمشاريع... الخ، الخاصة بالتنمية بسرعة يعجز أي جهاز للإصلاح الإداري على أن يسايرها بدراساته ومشاوراته، وتكون النتيجة أنه بعد فترة تحدث فجوة بالغة الاتساع بين تنظيمات التنمية من ناحية وخطط الإصلاح الإداري من ناحية أخرى. وهذا بالطبع يؤدي إلى تراكم هائل ومخيف في المشكلات الإدارية التنفيذية التي تنتظر العلاج، وأيضا يؤدي إلى الإحساس بعدم أهمية الإصلاح الإداري وعدم جدواه².

¹- محسن علي الكتبي، المرجع السابق، ص 380.

²- عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، مرجع سبق ذكره، ص 165

4/ مظاهر الامتثال للإصلاح الإداري:

إن الإدارة عندما تلجأ إلى الإصلاح الإداري يجب أن يكون هناك تأكيد من مختلف العاملين في المنظمة من أجل نجاح عملية الإصلاح الإداري، و رغم ذلك فهناك حالات لا بد و أن تحدث فيها مقامة من جانب بعض العاملين على الأقل، و هنا يجب على الإدارة أن تسعى إلى التعرف على أسباب رفض العاملين للإصلاح الإداري و من ثم العمل على علاج هذه المشكلة بكفاءة و فعالية. والجدير بالذكر أن مظاهر التأييد و الرفض أو المقاومة هذه لها أسبابها الخاصة، وهي أحد مظاهر الامتثال لعملية الإصلاح الإداري إضافة إلى مظاهر الرضا الوظيفي. وهذه المظاهر سنعرضها بنوع من التفصيل في النقاط التالية :

أ/- التأييد و القبول:

يقصد بالتأييد والقبول في الإصلاح الإداري وقوف مختلف العاملين أو رغباتهم على مختلف مواقعهم ومستوياتهم في الهيكل التنظيمي في صف عملية الإصلاح ودعمها ومساندتها. مما يعطيها فرصة كبيرة للنجاح و تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الإصلاح. وهناك بعض المبررات التي يستند إليها مؤيدو الإصلاح الإداري تتمثل فيما يلي:

- تزداد مساندة وتأييد العاملين للإصلاح الإداري إذا كان هذا الإصلاح من صنعهم وليس مفروضاً عليهم.
- كلما زادت درجة مساندة الإدارة العليا للإصلاح كلما زادت درجة مساندة من باقي الأفراد خصوصاً إذا كانت درجة تأثير الإدارة العليا على باقي العاملين مرتفعة¹.
- إذا كان هذا الإصلاح سيخفف عن العاملين الأعباء الملقاة على عاتقهم فإنه سوف يؤدي إلى زيادة موقف التأييد لهذه العملية.
- إذا كان هذا الإصلاح سيزيد من مهارات العمال و خبراتهم و كفاءتهم.

1- محسن علي الكنتي، مرجع سبق ذكره، ص 373

- إذا كان هذا الإصلاح منسجم مع أفكار وقيم العاملين بدرجة مناسبة.
- إن شعور العاملين بأن الإصلاح سوف يحقق مصالحهم واستقلاليتهم ويتناسب مع طبيعة أعمالهم فهذا يرفع من درجة التأييد لهذا الإصلاح.
- إذا كان هذا الإصلاح واضحا و مفهوما فبالضرورة يلقى مساندة و تأييد قوي من قبل العاملين.
- إذا كان الإصلاح مستمدا من واقع المنظمة بشكل جيد ويحقق أهدافها و مصالحها فمن المتوقع أن تزداد قوة التأييد لدى العاملين في هذه المنظمة.
- إذا كان الإصلاح يدفع إلى منح المزيد من الصلاحيات لأعضاء المستويات الإدارية الأقل، بمعنى تفويض بعض الصلاحيات للعاملين من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات¹.
- إذا كان الإصلاح يجعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة و يشجع العاملين على الاجتهاد و الإبداع من أجل تحسين العمل و تطويره.
- إذا كان الإصلاح يعمل على تغيير الاتجاهات السالبة بين العاملين بالمنظمة إلى اتجاهات ايجابية مرغوبة من خلال برامج للعلاقات العامة والعلاقات الإنسانية يدعم الثقة بين الإدارة (الإدارة المنظمة) والعاملين فيها والمتعاملين معها.

ب/ المقاومة والرفض:

إن الواقع يثبت أن الكثير من الإصلاحات تتعرض دوما إلى مواقف الرفض و المقاومة من قبل العاملين بالمنظمة أكثر من التأييد، حيث يذهب الكثير من الباحثين إلى تبني هذا الرأي .

¹ - محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 108

و يقصد بالمقاومة الإصلاح الإداري رفض مختلف العاملين بالمنظمة أو أغلبهم لهذا الإصلاح و العمل على عدم نجاحه و فشله في تحقيق أهدافه، و هناك عدة أسباب تدفع العاملين لهذا المقاومة و الرفض يمكن إيجاز هذه الأسباب في النقاط التالية:

- يقاوم الأفراد العاملون بالمنظمة عملية الإصلاح الإداري نتيجة الخوف من عدم القدرة على تعلم المهارات الجديدة و التخوف من الظروف الجديدة للعمل¹
- ويقاوم العاملون الإصلاح لاعتقادهم بأنهم سوف يفقدون الاعتبار، وفي هذه الحالة فان أغلبية الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط، و نادرا ما يفكرون في المنفعة العامة للمنظمة التي تترتب عن التغيير².
- يرفض الأفراد الإصلاح عندما تقدم طرق جديدة لتنفيذ العمل. هذه الطرق تصطدم بالعادات و الخبرات التي تعود عليها هؤلاء العاملين في أداء عملهم بطريقة معينة نتيجة لخبراتهم الطويلة، و بالتالي يسعون لعدم تطبيق الطرق الجديدة.
- يرفض و يقاوم العاملين الإصلاح إذا كانت أهدافه غامضة و غير واضحة بالقدر الكافي.
- إذا كان الإصلاح يتعارض مع المصلحة الشخصية للعاملين و يزيد من أعباء الوظيفة عليهم، فان ذلك يدفع حتما إلى المقاومة و الرفض من جانبهم.
- إن الأفراد يلجئون إلى المقاومة إذا حدث وأن تعارض الإصلاح مع الالتزامات السابقة التي اتخذتها المنظمة أو بعض الأفراد.

¹- بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 62

²- بوفلجة غياث، المرجع نفسه، ص 60

- إن عدم معرفة العاملين بخطة الإصلاح مقدما قبل مفاجئتهم بها يؤدي بهم حتما إلى الرفض و المقاومة و السعي لتعطيل هذه الخطة و منه عدم نجاح و فاعلية الإصلاح.
- يميل الأفراد إلى مقاومة ورفض الإصلاح نتيجة قلة الفهم والثقة بمعنى عدم فهمهم للهدف وانعكاسات الإصلاح المسطر، وعدم ثقتهم بالهيئات المسؤولة عن الإصلاح نتيجة عدم فعالية الاتصالات وبالتالي يؤدي ذلك الفشل الإصلاح.
- يميل الأفراد إلى رفض الإصلاح عندما يكون مفروضا عليهم بالقوة دون استشارتهم ومشاركتهم في صنع القرار للتأثير في القضايا الهامة ذات الارتباط بوظائفهم وحل مشكلاتهم.
- إن الأفراد يرفضون الإصلاح الإداري الذي سوف يزيد من درجة الرقابة عليهم.

ج/ الرضا الوظيفي:

من المؤكد أن الإدارة عليها فهم وإدراك دوافع العاملين في مجالات العمل والتعرف على رضاهم الوظيفي وهذا يساعدها على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام فاعليتها، وكذلك زيادة مستويات الأداء باعتبار أن الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة.

وعلى الإدارة أن تعمل على وضع برنامج الإصلاح الإداري بما يتماشى مع تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، وقد وضحت العديد من الدراسات أن هناك علاقة ارتباط موجب بين الرضا الوظيفي ومجموعة من المتغيرات تعتبر بمثابة مؤشرات موجبة عن مستوى الأداء وتتمثل في:

(1) - انخفاض معدل دوران العمل.

(2) - زيادة مستوى الأداء.

- (3) - زيادة الكفاءة و الفاعلية.
 - (4) - ارتفاع الروح المعنوية للعاملين
 - (5) - انخفاض معدلات التأخير أو الغيابات.
 - (6) - انخفاض معدل حوادث العمل.
 - (7) - زيادة درجة التعاون بين العاملين.
 - (8) - تنمية الفكر الابتكاري في مجال العمل.
 - (9) - زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار.
 - (10) - تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.
 - (11) - انخفاض الاتجاهات السالبة بين العاملين بشكل عام¹.
- ومن أهم العوامل التي يجب على برنامج الإصلاح الإداري أن يوفرها للعاملين حتى يحقق النتائج المستهدفة للمنظمة لأن هذه العوامل مؤثرة إلى حد كبير في درجة الرضا الوظيفي وتمثل هذه العوامل فيما يلي:
- (1) - الأجر وهو المبلغ الذي يتقاضاه العامل مقابل الجهد اليومي الذي يقدمه للمنظمة ويجب أن يكون كافيا لإشباع الحاجات الأساسية للعامل ويحقق الرضا ويرفع الأداء في العمل.
 - (2) - الترقية وهي حصول العامل على فرص للتدرج والارتقاء إلى مناصب أعلى في السلم الإداري وتمنح هذه الترقية للعامل للإشباع المادي والمعنوي، فالإشباع المادي يتمثل

¹ - محسن علي الكتبي، المرجع السابق، ص 305.

في زيادة الأجر والمعنوي تحقيق المركز الاجتماعي. ويتوقف رضا العامل في هذا الجانب على مدى أتاحت الفرصة للترقية.

(3) - الأمن الوظيفي وهو سعي العامل للحصول على نوع من الضمانات في عمله، سواء في أثناء تأديته للعمل أو بعد تركه للعمل (العجز، الوفاة، التقاعد)، فان لم تتوفر شعر العامل بأن مستقبه غير مستقر في التنظيم ومنه عدم الرضا عن العمل الذي يقوم به.

(4) - الاحترام و التقدير الذي يأتي عادة من الرؤساء و المشرفين و الإدارة و الزملاء في مكان العمل، فهو يدخل البهجة و السرور و يحقق درجة من الرضا. و يعبر عنه عادة بالمكافآت المادية و المعنوية.

(5) - جماعات العمل حيث يعتمد الرضا بين الفرد وجماعة العمل على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العلاقات التي تربطه بجماعات العمل حيث تكون الجماعة مصدر رضا الفرد عن عمله كلما كان التفاعل قائم بين الفرد و الجماعة يحقق متعة الفرد والعكس صحيح وهذا ما يؤثر على أدائه.

(6) - الإشراف ويتمثل في أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محل اهتمام و يقيم علاقات طيبة بينه وبينهم ويسعى إلى تفهم مواقفهم المختلفة في العمل يزيل العقبات التي تعترض طريقهم، وهذا يخلق بيئة عمل تحقق الرضا للعاملين.

(7) - العلاوات و المكافآت التي تعتبر مكملة للأجر وتأتي لسد الفجوة بين المرتب وارتفاع تكاليف المعيشة.

(8) - ظروف العمل وبيئته المادية وتتمثل في الأثاث و التجهيزات و التهوية و التكييف و الإضاءة وغيرها.

الفصل الرابع:

ماهية الخدمة العمومية

الفصل الرابع: ماهية الخدمة العمومية.

1_ مفهوم الخدمة العمومية.

2_ نظم وأنواع الخدمة العمومية

1-2 النظم

2-2 أنواع الخدمة العمومية

3_ معايير الخدمة العمومية

4_ مؤشرات الحكم الراشد وعلاقته بالخدمة العمومية

تمهيد:

تشكل الخدمة العمومية الجوهر والأساس الذي جاءت من أجله الإدارات عامة، وتسعى إلى ترقية تقديمها، والمحافظة على بقاءها وحسن تكييفها مع متطلبات المتعاملين معها وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى تعريف الخدمة العمومية، وأنواعها وكذا معايير تقديمها ومؤشراتها.

- مفهوم الخدمة العمومية:

إن مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرفاهيات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية¹ حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية وبذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب.

ولقد عرفت الخدمة العمومية بأنها " جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استقلالها في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها².

كما يمكن تعريفها: «الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان و تأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية في المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين».

وتلبية هذه الخدمات العامة مثل الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية بالدرجة الأولى وهي ليست موقوتة بزمان محدد بل هي عملية دائمة مستمرة ينبغي ان تخطط الدولة لتقدمها وتطويرها ليحصل عليها المواطن في أحسن صورة.

وبالرغم من أن مرافق الخدمات العامة هي منظمات غير هادفة للربح بل أن المواطن لا يتحمل تكلفة بعض تلك الخدمات إلا أن ذلك لا يعني أنها بدون عائد اقتصادي إلا أن الاستثمار في الصحة والتعليم والثقافة مثل يعتر تنمية للموارد البشرية على مستوى المجتمع ككل ويأتي بثماره في الجبل الطويل، وهذا يتطلب الاهتمام بالتخصيص الأمثل

¹ عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2010/2009، ص40.

² نور الدين شنوفي ، دروس في المانجمنت العمومي، جامعة التكوين المتواصل الجزائر، ص02.

لجميع عناصر المدخلات لإشباع حاجات المجتمع بأعلى قدر من الكفاءة، وتستننتج مما سبق ما يأتي:

- إن الخدمات العامة تتعلق بإشباع الحاجات الأساسية والضرورية لجميع المواطنين في الدولة بغض النظر عن قدراتهم المالية.

- إن تقديم تلك الخدمات هو بالدرجة الأولى مسؤولية الدولة باعتبار انه تلك إحدى دعائم سيادتها.

أن إدارة تلك المرافق بكفاءة عالية مطلب ضروري لحسن استغلال الموارد المخصصة لها.

ومن خلال التعاريف السابقة فان العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية تتلخص في عنصرين أساسيين:

الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة.

الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

2/ نظم وأنواع الخدمة العمومية:

1/ نظم الخدمة العمومية:

يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامية: نظام الخدمة العامة المفتوح ونظام الخدمة العامة المغلق.

- **نظام الخدمة العامة المفتوح:** يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة بمضمون الوظيفة الإدارية ذاتها ويستخدم أعوان متميزون بالكفاءة والالتزام لتنفيذ المهمة التي استخدموا من أجلها فمناصب العمل محددة سلفا وفق مواصفات وظيفة التنظيم الإداري الساري وهذا في إطار خدمة عمومية.

وما هو الجدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة بهدف الحد من ازدواجية المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات. يمتاز نظام الخدمة العامة المفتوح بجملة من الخصائص تتمثل في:

1-البساطة: ويظهر ذلك من خلال:

- مسؤولية الموظف هو المسؤول عن تدريب نفسه فالإدارة لا تتحمل مسؤولية ذلك.
- طالما أن الموظف عن تدريب نفسه فالإدارة لا تتحمل مسؤولية ذلك.
- 2- مرونة النظام يمكن لهذا النظام ان يستغني عن لم تعد لديهم فائدة في تقديم خدمات عامة كما يعطي للموظف حرية البحث عن وظائف أخرى فهذا النظام لا يقيد الموظف بوظيفة واحدة¹.

2-اقتصادية النظام: هذا راجع إلى:

- لا يكون هناك عدد زائد عن حاجة العمل فيمكن الاستغناء عما ليسوا بحاجة لهم.

- مبدأ المساواة في عدم التمييز بين العاملين سواء كانوا حكوميين أو غيرهم. أما عن عيوب هذا النظام فتكمن في انه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام معين وذهنية خاصة ومهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة إضافة إلى إمكانية التخلي عن الموظف في أي وقت مما يجعل الموظف العام متخوف على مستقبله الوظيفي ما يجعله يميل للبحث عن عمل آخر وهذا ما يؤثر على الأداء الجيد في تقديمه لخدمات عامة في المستوى.

¹ - صالح صبرينة، عايب لبنى، الإصلاح الإداري و دوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، المؤسسة العمومية الاستشفائية - خنشلة نموذجا- مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة -الجزائر، 2016/2015، ص29.

3- نظام الخدمة العامة المقفل: وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين أولا قبل التحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية وتنمية القدرات واكتشاف الاستعدادات.

والقاعدة العامة التي تحكم الخدمة العامة هي أن الموظف الذي يقدمها يتفرغ طيلة حياته للوظيفة كما يتميز بالاستقرار والاستمرارية ولا تحتاج لتخصيص دقيق بل التخصص العام ويحدد الموظفين وفق شروط معينة.

- قانون الموظفين: هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة تتعلق بالتعيين والمعاملة المالية والانجازات والمنافع المادية والمعنوية المختلفة كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف مختلف الإجراءات التأديبية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل وهذا من اجل تقديم أحسن الخدمات العمومية للمواطنين.

التميز الوظيفي: إذا كان النظام المفتوح للخدمة العمومية يتم التحاق الفرد فيه من اجل شغل وظيفة محددة فان النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة أثناء تواجده في خدمة المنظمة وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة في خضم الطلب الدائم والمستمر للمواطن وهذا النظام هو الآخر يمتاز بجملة من المميزات والخصائص التي جعلت منه نظام تسعى العجيج من الدول تبنيه وهي:

إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة والمتفهمين وتنمية الحس الوظيفي لديهم وذلك من خلال التكفل بكل الجوانب المحيطة بهم.

الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على احتياجاتها من العناصر البشرية وذلك من خلال الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية للموظفين الندوات العلمية والملتقيات فهذا يجعل المنظمة العامة التي تقدم خدمات عامة ليست مجبرة على طلب

المساعدة من عناصر خارجية ومثلما لهذا النظام جملة من المزايا أيضا يوجد عدد من النقاد والباحثين الذين قدموا له العديد من الانتقادات نذكر منها:

- خلق طبقة من الموظفين ينغلقون داخل أنفسهم قد يشكلون عائق أمام تطبيق عدة قرارات قد تخدم المصلحة العامة.

- عدم قبول استقالة الموظف العام إلا بموافقة الإدارة قد يؤدي إلى أoxم العواقب فالموظف قد يجد نفسه مرغما على البقاء في العمل الحكومي دون رغبة منه وهذا قد يضع الموظف تحت ضغوطات تحول دون قيامه بأداء الخدمات العمومية للمواطنين.

- عدم مراعاة التخصص الدقيق في تولي الوظائف العامة يؤدي إلى نقص الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العمومية.

- عادة ما تكون رواتب الموظفين في هذا النظام اقل من الرواتب في نظام الوظائف المفتوحة القائمة في حرية المنافسة وغالبا ما تعرف القوانين على الموظفين حق الإضراب أو المساومة مما يؤدي في المدى الطويل إلى تدهور مستواها الاجتماعي والمعيشي.

- التزام الإدارة ببقاء الموظفين وعدم التخلص منهم إذا استدعت حاجة العمل إلى ذلك يؤدي التضخم الوظيفي وانخفاض الإنتاجية وخلق نوع من الاتكالية لان الموظفين يعملون في وظائف دائمة مما يضعف لديهم روح المبادرة وهذا من شأنه أن يضعف الأداء الجيد للخدمات العمومية

2/ أنواع الخدمات العمومية:

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة ويمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:

أولا: من حيث طبيعة نشاط الخدمة:

2-1/ الخدمات الإدارية: هي الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المستوى المركزي مثل خدمات مرافق الحالة المدنية.

2-2/ الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل: خدمة التمدرس الإلزامي والخدمات الصحية.

2-3/ الخدمات الصناعية والتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية مثلا: خدمة مؤسسة المياه والغاز والكهرباء. ثانيا: من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

أ- خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة حيث يقوم بطلب توفيرها أو بعمل للحصول عليها.

ب- خدمات جماعية: هي الخدمات التي يحصل عليها الأفراد في طار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها مثل: الإنارة العمومية

3/ معايير الخدمة العمومية:

اتفق معظم الباحثين في ميدان الإدارة العمومية على مجموعة معايير ميزت الخدمة العمومية وهي في الحقيقة مستمدة من المبادئ الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة، والتي تتلخص في المعايير الآتية:

* معيار المساواة: ويعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل والمعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي الخ

فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات مماثلة ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدستور والمواثيق العامة وإعلانات الحقوق التي تقضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العامة¹.

ومع ذلك فإن مبدأ المساواة ليس مطلقا أن يشترط تماثل المراكز من حيث تشابه وتعادل اوضاعهم².

¹ - مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص18.

² - محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر، عنابة، الجزائر، ط 2004، ص208.

فمثلا القاعدة الدستورية تنص على تساوي جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير التي يحددها القانون، فهذا النص الدستوري يؤكد على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العامة لجميع المواطنين، لكن يقتصر على الذين تتوفر فيهم الشروط المنصوص عليها قانونا.

* معيار التطور أو التكيف:

يسمح هذا المعيار بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستخدمين من جهة أخرى مثل الانتقال من الاعتماد في الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية، لمجاراة التطورات الحديثة والتكنولوجية وسرعة انتقال المعلومات والمعطيات.

* معيار المجانية النسبية:

اعتداد لمعيار المساواة بين الموظفين في حالة اختلاف ووضعياتهم المادية يتم اعتماد سلم يبين هذا الاختلاف في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا كالصحة والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تعدد التغيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، اين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية مقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية.

* معيار الشمولية: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لا لكل مواطن لأنها تعتبر ضرورية ومن ثم فان هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم¹.

¹ - دستور الجمهورية الديمقراطية الشعبية لسنة 1996 والمعدل والمتمم في سنة 2006، م 51.

وترى أن هذا المعيار يقترب من معيار المساواة إلا انه يمكن أن يجد مرجعيته في مبدأ "عدم التخصيص"

أي لا يمكن تخصيص خدمة معينة من المواطنين إلا وفق شروط محددة قانونيا أي أن لكل من توافرت فيه الشروط يستفيد من الخدمة دون تحديد مسبق لشخص بعينه أو فئة بعينها.

* **معيار الفعالة:** الخدمة العمومية هيكل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في النقل أو الغاز أو الكهرباء..... الخ في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعلية فان هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

* **معيار التضامن:**

الخدمة العمومية:

الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحة ومحاربة الفقر والحرمان، لذا فان الخدمة العمومية تصنف مهامها لثلاث مهام وفق معيار التضامن الاجتماعي وهي كالآتي:

أ- مهام تهدف لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بأفقر والتهميش.

ب- مهام تهدف للمحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.

ج- مهام تهدف للمساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعاقل لموارد المشتركة.

4- مؤشرات الحكم الراشد وعلاقته بالخدمة العمومية

* **مؤشرات الحكم الراشد:** تهتم المؤسسات الدولية اهتماما كبيرا بموضوع الحكم

الراشد وتضع مؤشرات مختلفة لقياس درجة صلاحية الحكم في كل أنحاء العالم،

ويتم الإعلان سنويا عن صدور التقارير عن المؤسسات الدولية للمقارنة بين الدول ولترتيبها وفقا للمؤشرات التي تعتمد في هذا الصدد ومن هذه المؤشرات /1 مؤشر الحوكمة العالمي: ويصدر عن البنك الدولي وبعد أكثر المؤشرات شمولا في وجود الحكم حسب رأي اغلب الخبراء وتتكون المؤشرات العالمية للحوكمة من ست مؤشرات هي السيطرة على الفساد فعالية الحكومة، الاستقرار السياسي، جودة التشريعات وتطبيقها سيادة القانون المشاركة والمساءلة.

مؤشر الحرية السياسية: ويصدر عن بيت الحرية وهي منظمة غير حكومية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية تدعم وتحري البحوث حول الديمقراطية والحرية السياسية وحقوق الإنسان، وتأسست هذه المنظمة في العام 1941م.

تعتمد على أربعة معايير لتقييم الدول، هذه المعايير هي: المساءلة وصوت الشعب، الحريات المدنية، سيادة القانون، محاربة الفساد والشفافية.

3/ مؤشر مدركات الفساد: ويصدر عن مؤسسة الشفافية الدولية وتعرف هذه المنظمة الفساد على انه: " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية للنفس أو الجماعة."

أما مؤشرات قياس الفساد حسب مؤسسة الشفافية الدولية فتتمثل في الآتي:
* قياس الفساد عن طريق خبرة الناس في العامل مع ظاهرة الفساد المطلوب قياسها.

* قياس الفساد عن طريق إدراك الناس له.

* أرقام عدد المحكومين والمحالين فيهم وقضايا الفساد

* مؤشر حرية الصحافة: تقرير تصدره منظمة "ويقوم بتصنيف" مراسلون بلا حدود" ويقوم بتصنيف الدول بناء على تقييم المنظمة للحريات الصحفية فيها ذو

يستند هذا التقرير على استبيان يرسل لمنظمات شريكة لهذه المنظمة، بالإضافة الى مراسلين معتمدين لها وباحثين ومحاميون نشطاء حقوق الانسان حول العالم. يطرح هذا الاستبيان أسئلة عن الهجمات التي يتعرض لها الصحفيين والإعلام، بالإضافة للضغوط الغير مباشرة على حرية الصحافة، ويتعرض التقرير للنقد على أساس أسلوب جمع البيانات حيث يعتمد على الملاحظة الفردية.

الفصل الخامس:

مجالات الدراسة

الفصل الخامس: مجالات الدراسة

1. المجال الزمني

2. المجال المكاني والبشري

1/ المجال الزمني للدراسة:

استغرق انجاز الدراسة الميدانية لموضوع البحث قرابة 5 أشهر (من أوائل شهر جانفي إلى منتصف شهر ماي 2019) وفق المراحل التالية:

اختيار موضوع البحث ووضعه للمصادقة من طرف المجلس العلمي للكلية.

الحصول على إذن للدراسة الميدانية من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية عين البيضاء ولاية أم البواقي للقيام بدراسة استطلاعية في البلدية.

يعد ضبط الإشكالية الخاصة بالبحث وأهدافه وأهميته بالإضافة إلى الاطلاع على كل النظريات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، حيث تم صياغة الإطار النظري بكل ما يحتويه.

تم فيها إجراء مقابلات مع رئيس مصلحة المستخدمين والأمين العام للبلدية للقيام بتجريب الاستمارة الأولية التي وزعت عشوائيا على خمس مبحوثين بهدف التأكد من صدقها ودرجة فهم الأسئلة من طرفهم.

فيما بعد أجريت تعديلات على الاستمارة بعد عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين لتحكيمها، بعدها تم توزيع الاستمارة النهائية على 56 مفردة بمساعدة رئيس مصلحة المستخدمين بالبلدية ورئيسة مكتب التكوين بالبلدية حيث تم استرجاع 49 استمارة والباقي غير صالحة للدراسة.

وهي المرحلة التي تم فيها تفريغ البيانات الخاصة بالاستمارة وتصنيفها وتبويبها، ثم شرعنا في معالجتها إحصائيا وتحليلها كميًا وتفسير نتائجها على ضوء الفرضيات والإطار النظري للدراسة حيث استغرقت حوالي 10 أيام من 25 ماي 2019 ثم كتابة التقرير النهائي للدراسة.

2/ المجال المكاني والبشري للدراسة:

أ-المجال المكاني:

عين البيضاء (بالفرنسية: Aïn Beïda) وهي مدينة تقع ب ولاية أم البواقي، وهي من بين إحدى عشرة دائرة التابعة لولاية أم البواقي، وتعتبر من أكبر الدوائر من حيث الكثافة السكانية والمساحة، تقع في شمال شرق الجزائر 35.48 شمالا 7.8 شرقا وهي تبعد عن مدينة أم البواقي ب 24 كلم.

وعن مدينة عنابة ب 173 كلم وعن مدينة تبسة ب 88 كلم وعن مدينة الجزائر العاصمة ب 500 كلم وعن مدينة قسنطينة ب 110 كلم. يبلغ ارتفاعها عن مستوى سطح البحر ب1008 م. بالإضافة إلى احتوائها على أكبر مصنع بالشرق الجزائري للكهرباء.

ب- المجال البشري للدراسة:

عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-08) المؤرخ في: 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية : ((البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي)).

وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: ((البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية)).

ولاشك ان التعريف التعريف الثاني يعكس الوظائف الكثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل الفلسفة الاشتراكية.

ولقد تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة للبلدية باعتبارها قاعدة اللامركزية وهذا ماورد في المادة 09 من دستور 1963 والمادة 36 من دستور 1976 .

كما ان للبلدية وجودا قانونيا تضمنه القانون المدني في نص المادة 49. و للبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

-البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية.

-البلدية مجموعة لامركزية أنشئت وفقا للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية.

-البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدي.

فالمجتمع البشري للدراسة كان كما يلي:

01	←	أمين عام
06	←	مدراء
19	←	رؤساء مصالح
42	←	رؤساء المكاتب
78	←	رؤساء الفروع
13	←	أسلاك تقنية
30	←	أعوان تنفيذ وتحكم

عينة الدراسة

هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحديد أهداف الدراسة نظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة دراسته، فإننا اخترنا من كل طبقة مجتمع الدراسة (إطارات، أعوان مكاتب، أعوان شباك...إلخ.) ما نسبة 30% أي عينة قصدية (عمدية) أي ما مجموع 59 مفردة من مجموع 189 موظف و الهدف منها هو السيطرة على مجتمع البحث.

20 موظف من مصلحة المستخدمين

20 موظف من الحالة المدنية

16 موظف بيومتري

الفصل السادس:

عرض البيانات وتحليلها

الفصل السادس: عرض البيانات وتحليلها

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية

– عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

– عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

2. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها

3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

4. الخاتمة

تمهيد:

لقد وضعنا هذا الفصل للإطار الميداني بغية عرض وتحليل البيانات الواردة في الاستمارة حول منصب العمل، المحور المتعلق بالإصلاح الإداري والخدمة العمومية، والمحور المتعلق بالخدمة العمومية لكونها ترتبط أساسا بخصائص العينة المدروسة، مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة

جدول 1: توزيع العينة حسب الجنس

	التكرارات	النسب
رجل	14	25,0
Valid امرأة	42	75,0
Total	56	100,0

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن عدد النساء يفوق عدد الرجال والذين عددهم 14 في عينة المجتمع المدروس، وبحكم أننا صادفنا في توزيع استبياننا فئة النساء أكثر من فئة الرجال .

جدول 2: توزيع العينة حسب السن

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			1,8	1	أقل من 25
			32,1	18	من 26 إلى 35
38,429 ^b	0,66742	2,7500	55,4	31	Valid من 36 إلى 45
			10,7	6	فأكثر 46
			100,0	56	المجموع

الفئة العمرية من 26-35 سنة أي ما نسبة 32.1 بالمئة أي 18 موظف.-

- الفئة العمرية 36-45 أي ما نسبة 55.4 بالمئة أي 31 موظف-

الفئة العمرية اكبر من 46 سنة أي ما نسبة 10.7 بالمئة بالمئة أي 06

موظفين. .

جدول 3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
39,536 ^c	0,86921	3,1607	1,8	1	إبتدئي
			17,9	10	متوسط
			50,0	28	ثانوي
			23,2	13	جامعي
			7,1	4	تقني سامي
			100,0	56	المجموع
					Valid

يوضح هذا الجدول ان اكثر من نصف المبحوثين ذوي مستوى ثانوي حيث يمثلهم 28 موظفا يتوزعون بنسبة 50 بالمئة من مجموع افراد العينة المدروسة.

ثم تاتي في المرتبة الثانية ذوي المستوى الجامعي حيث يمثلهم 13 موظف أي مانسبة 23.3 من مجموع افراد العينة المدروسة تليها المرتبة الثالثة ذوي المستوى المتوسط بنسبة 17.9 بالمئة حيث يمثلهم 10 موظفين و بعدها التقنيين الساميين حيث يمثلهم 4 موظفين أي مانسبة 7.1 من مجموع افراد العينة المدروسة و في الاخير ذوي مستوى ابتدائي أي ما نسبة 1.8 بالمئة من مجموع افراد العينة المدروسة.

جدول 4: توزيع العينة حسب الحالة العائلية

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
28,321 ^d	0,60059	1,4464	58,9	33	أعزب
			39,3	22	متزوج
			1,8	1	مطلق
			100,0	56	المجموع
					Valid

اغلب المبحوثين عزاب أي ما نسبة 58.9 بالمئة من مجموع افراد العينة المدروسة تليها نسبة المتزوجين 39.3 و التي يمثلها 22 موظفا و اخيرا نسبة الموظفين 1.8 المطلقين .

جدول 5: توزيع العينة حسب عدد الأولاد

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
45,000 ^b	0,86921	0,5893	62,5	35	لا يوجد
			19,6	11	من 1 إلى 2
			14,3	8	من 3 إلى 4 Valid
			3,6	2	فما فوق 5
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول رقم 05 و الذي يوضح توزيع العينة المتزوجين حسب عدد الأولاد نلاحظ ان اغلب المتزوجين لديهم عدد أولاد يصل الى 02 حيث نجد ان 11 موظف لديهم 02 أي ما نسبته 19.3 بالمئة بعدها نسبة 14.3 بالمئة و التي يكون فيها الموظف لديه من 03 الى 04 أولاد و بعدها نسبة 3.6 بالمئة لديهم من 2-5 اما الصدارة فاحتلتها فئة الموظفين الذين لا يوجد لديهم أولاد.

جدول 6: توزيع العينة حسب التصنيف

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
29,286 ^b	0,79752	3,2679	3,6	2	رئيس مصلحة
			10,7	6	رئيس مكتب
			41,1	23	عون مكتب Valid
			44,6	25	عون شبك
			100,0	56	المجموع

الفصل السادس: عرض البيانات وتحليلها

من خلال جدول رقم: 06 نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب صنف الوظيفة كالآتي:

عون مكتب %41,1 ، ويمثله 23 موظف، رئيس مكتب نسبة %10,7 يمثلها 6 موظفين، رئيس مصلحة يمثل نسبة %3,6 عون شباك %44,6 يمثلها 25 موظف

وبعد تحليلنا لهذه النتائج نجد عون شباك يحتل المرتبة الأولى وهذا ما يفسر طريقة التوظيف أُنذاك بمقرنته بالمستوى التعليمي الثانوي.

جدول 7: توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
2,714 ^b	1,08697	2,2679	30,4	17	أقل من 5 سنوات
			30,4	17	من 6 إلى 10
			21,4	12	من 11 إلى 17 Valid
			17,9	10	أكثر من 18
			100,0	56	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة مثلتها فئة الموظفين الذين لا تتجاوز خبرتهم في العمل 5 سنوات وذلك بنسبة 30.4 بالمئة ، حيث تساوت هذه النسبة مع فئة الموظفين الذين خبرتهم محصورة بين 6-10 سنوات و ذلك بنسبة 30.4 بالمئة تليها فئة الموظفين الذين خبرتهم محصورة بين 11 الى 17 سنة بنسبة 21.4 بالمئة من افراد العينة المدروسة و اخيرا اصغر نسبة لفئة الموظفين الذين خبرتهم اكثر من 18 سنة بنسبة 17.9 بالمئة.

جدول 8: توزيع العينة حسب الوظيفة السابقة

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
146,571 ^a	2,02059	2,3393	64,3	36	لا توجد
			1,8	1	في الإعلام الألي
			1,8	1	عون شبك
			17,9	10	عقد إدماج
			5,4	3	محاسب
			1,8	1	عسكري
			5,4	3	إداري
			1,8	1	البنك
			100,0	56	المجموع
					Valid

من خلال الجدول رقم 8 نلاحظ أن أغلب المبحوثين التحقوا مباشرة بمناصبهم في العمل حيث كانت أكبر نسبة 67,9% من مجموع أفراد العينة المدروسة، ثم تليها نسب مختلف للمبحوثين الذين شغلوا مناصب مختلفة قبل الالتحاق بالمنصب العائلي، وتمثل في قطاعات مختلفة.

جدول 9: توزيع العينة حسب الخبرة في الوظيفة السابقة

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
235,893 ^b	3,933	2,95	67,9	38	لا توجد
			7,1	4	سنة
			3,6	2	سنتين
			1,8	1	4
			1,8	1	5
			3,6	2	6
			1,8	1	7
			1,8	1	9
			5,4	3	10
			1,8	1	12
			3,6	2	17
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط الخبرة في الوظيفة السابقة هي 6 سنوات وتمثلها نسبة 3,6% .

جدول 10: توزيع العينة حسب درجة السلم في الوظيفة السابقة

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
235,107 ^c	3,958	3,41	67,9	38	لا توجد
			3,6	2	2
			1,8	1	3
			3,6	2	5
			1,8	1	6
			3,6	2	7
			5,4	3	8
			3,6	2	9
			1,8	1	11
			5,4	3	12
			1,8	1	14
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 5,4% للموظفين الذين لديهم درجة (8- 12) في السلم الإداري وتليها 3,6% للموظفين الذين لديهم (2-5-7-9) في السلم الإداري في الوظيفة السابقة، أخيراً نسبة 1,8% لذين لديهم درجة (14-11-36) .

فبتحليلنا لهذه النتائج نلاحظ أنه يوجد من الموظفين من بلغ الدرجة الرابعة عشر من الوظيفة السابقة إلا أنه فضل تغيير وظيفته والالتحاق بالعمل في البلدية

جدول 11: توزيع العينة يوضح تناسب الوظيفة مع المؤهل العلمي

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
,000 ^d	0,505	1,50	50,0	28	نعم
			50,0	28	لا
			100,0	56	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التساوي بين النسب أي نصف المبحوثين يرى أن عمله الحالي يتناسب مع مؤهله العلمي بنسبة 50% والنصف الآخر يرى أن العمل الحالي لا يتناسب مع مؤهله العلمي وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري بقيمة 0.5% أي أن التشتت متوسط، وقيمة كاي تربيع: 0,00 أي لا توجد فروق في إجابات الأفراد

جدول 12: توزيع العينة حسب الرغبة في الاستمرار في العمل حتى سن التقاعد

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
0,286 ^b	0,50324	1,5357	46,4	26	نعم
			53,6	30	لا
			100,0	56	المجموع
					Valid

نلاحظ أن أغلبية الباحثين لا يرغبون في الاستمرار في هذا العمل حتى التقاعد حيث بلغت نسبتهم 53,6% أما نسبة 46,4% يرغبون في مواصلة البقاء في هذا العمل حتى سن التقاعد

جدول 13: توزيع العينة يوضح التوظيف حسب التخصص

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
0,071 ^b	0,50420	1,4821	51,8	29	نعم
			48,2	27	لا
			100,0	56	المجموع
					Valid

نلاحظ من خلال جدول 12 أن أغلب الباحثين يرون بأنه تم توظيفهم حسب التخصص حيث بلغت النسبة 51,8% من أفراد العينة المدروسة، أما نسبة 48,2% فتري أنه لم يتم توظيفهم حسب تخصصهم.

جدول 14: توزيع العينة حسب الرغبة في تغيير العمل

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
7,000 ^a	0,83666	1,7500	50,0	28	نعم
			25,0	14	لا
			25,0	14	لم يجب
			100,0	56	المجموع
					Valid

الفصل السادس: عرض البيانات وتحليلها

من خلال جدول 14 نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرغبون في ترك مناصب عملهم في حال وجود وظيفة أخرى، حيث بلغت نسبتهم 50%. أما نسبة 25% من المبحوثين لا يرغبون في ترك مناصب عملهم في حال وجود وظيفة أخرى، ونسبة 25% محايد (لم يجب)

جدول 15: توزيع العينة يوضح اشراك الإدارة للموظفين في شتى نواحي الإصلاح الإداري

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			10,7	6	نعم
34,571 ^b	0,31209	1,8929	89,3	50	لا Valid
			100,0	56	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 ان أغلب المبحوثين يرون بأن الإدارة لا تشركهم في شتى نواحي الإصلاح الإداري أي ما نسبة 89,3% في حين نسبة 10,3% ترى بأن الإدارة تشركها في شتى نواحي الإصلاح الإداري.

جدول 16: توزيع العينة يوضح تقسيم الإدارة في العمل وعلاقتها بالكفاءات المهنية

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			26,8	15	نعم
12,071 ^c	0,44685	1,7321	73,2	41	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن اغلب المبحوثين يرون بأن تقسيم العمل في الإدارة لا يأخذ بعين الاعتبار الكفاءات المهنية أي ما نسبته 73,2% من العينة المدروسة. أما نسبة 26,8% ترى بأن الإدارة تأخذ الكفاءات المهنية بعين الاعتبار.

جدول 17: توزيع العينة يوضح الاشتراك في السياسة العامة للإدارة

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			7,1	4	نعم
41,143 ^d	0,25987	1,9286	92,9	52	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن الإدارة لا تشترك الموظفون في رسم السياسة العامة لها وتمثله نسبة 92,9%، أما نسبة 7,1% من المبحوثين ترى بأن الإدارة تشركها في رسم السياسة العامة لها.

جدول 18: توزيع العينة يوضح ابلاغ الإدارة الموظف بالتغيير في المهام مسبقا

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			35,7	20	نعم
4,571 ^b	0,48349	1,6429	64,3	36	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ ان البديل الاكثر نسبة هولا بنسبة 64.3 بالمئة و يليه الاجابة بنعم بنسبة 35.7 بالمئة و هذا ما يدل على ان اغلب المبحوثين يرون بان الادارة لا تبلغهم باي تغييرات تحدث في مهامهم مسبقا و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.6429 و بالانحراف معياري 048349 الذي يدل ان التشتت متوسط و من خلال قيمة كاي تربيع 20.643 أي ان هناك فروق في اجابات الافراد.

جدول 19: توزيع العينة يوضح الرغبة في ترك الوظيفة

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			80,4	45	نعم
20,643 ^b	0,40089	1,1964	19,6	11	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان البديل الاكثر نسبة هو نعم بنسبة 80.4 بالمئة و يليه الاجابة ب لا بنسبة 19.6 بالمئة و هذا مايدل على ان اغلب المبحوثين يرغبون في ترك وظائفهم في حالة توفر منصب عمل اخر و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.1964 بانحراف معياري 0.40089 الذي يدل ان التشتت متوسط و من خلال قيمة كاي تربيع 20.643 أي ان هناك فروق في اجابات الافراد

جدول 20: توزيع العينة يوضح بين الاجر وتغطية احتياجات الموظف

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			10,7	6	نعم
34,571 ^b	0,31209	1,8929	89,3	50	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان البديل الاكثر نسبة هو نعم بنسبة 80.3 بالمئة و يليه الاجابة ب لا بنسبة 10.7 بالمئة و هذا مايدل على ان اغلب يرون ان الاجر لا يغطي احتياجاتهم و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.8929 بانحراف معياري 0.31209 الذي يدل ان التشتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 34.571 أي ان هناك فروق في اجابات الافراد.

جدول 21: توزيع العينة يوضح العلاقة بين الاجر والجهد المبذول في العمل

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
28,571 ^a	0,35309	1,8571	14,3	8	نعم
			85,7	48	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان البديل الاكثر نسبة هولا بنسبة 85.7 بالمئة و يليه الاجابة بنعم بنسبة 14.3 بالمئة و هذا مايدل على ان اغلب يرون ان الاجر لا يوافق الجهد المبذول و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.8571 بانحراف معياري 0.35309 الذي يدل ان التشتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 28.571 اي ان هناك فروق في اجابات الافراد

جدول 22: توزيع العينة يوضح طريقة الإدارة في تقدير العلاوات

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
23,143 ^b	0,38646	1,8214	17,9	10	نعم
			82,1	46	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان البديل الاكثر نسبة هولا بنسبة 82.1 بالمئة و يليه الاجابة بنعم بنسبة 17.9 بالمئة و هذا مايدل على ان اغلب المبحوثين غير موافقين على طريقة تقدير الادارة للعلاوات و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.8214 بانحراف معياري 0.38646 الذي يدل ان التشتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 23.143 اي ان هناك فروق في اجابات الافراد

جدول 23: توزيع العينة يوضح العطل الاستثنائية الممنوحة

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
20,643 ^c	0,40089	1,8036	19,6	11	نعم
			80,4	45	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان البديل الاكثر نسبة هولا بنسبة 84.4 بالمئة و يليه الاجابة بنعم بنسبة 19.6 بالمئة و هذا مايدل على ان اغلب المبحوثين غير موافقين يرون بان العطل الاستثنائية الممنوحة من طرف الادارة غير كافية و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.8036 بانحراف معياري 0.40089 الذي يدل ان التشنتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 20.643 اي ان هناك فروق في اجابات الافراد

جدول 24: توزيع العينة يوضح الزيادة في الأجر

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
23,143 ^d	0,38646	1,8214	17,9	10	نعم
			82,1	46	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان البديل الاكثر نسبة هولا بنسبة 82.1 بالمئة و يليه الإجابة بنعم بنسبة 17.9 بالمئة و هذا مايدل على ان اغلب المبحوثين غير موافقين يرون بان الزيادة التي مست الأجر في ظل الإصلاحات الجديدة و غير كافية و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.8214 بانحراف معياري 0.38646 الذي يدل ان التشنتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 23.143 اي ان هناك فروق في اجابات الافراد

الفصل السادس: عرض البيانات وتحليلها

و عند طرح السؤال لماذا كانت معظم اجابات المبحوثين هي ان الاجر لا يتوافق و القدرة الشرائية.

جدول 25: توزيع العينة يوضح الإعانات إدارة في اطار الخدمات الإجتماعية

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			32,1	18	نعم
7,143 ^b	0,47125	1,6786	67,9	38	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان البديل الاكثر نسبة هو لا بنسبة 67.9 بالمئة و يليه الإجابة بنعم بنسبة 32.1 بالمئة و هذا ما يدل على ان اغلب المبحوثين لا يحصلون على اعانة من قبل الإدارة في إطار الخدمات الاجتماعية و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.67894 بانحراف معياري 0.47125 الذي يدل ان. التشتت ضعيفو من خلال قيمة كاي تربيع 7.143 أي ان فروق ضعيفة في اجابات الافراد.

جدول 26: توزيع العينة يوضح الجوانب التي مسها الإصلاح الإداري في الجماعات المحلية

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			5,4	3	جميعا
			7,1	4	المسار المهني للموظف
38,107 ^b	1,12758	3,0357	7,1	4	علاقة الموظف بالإدارة Valid
			39,3	22	علاقة الموظف بالمواطن
			41,1	23	لم يجب
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الاكثر نسبة هو لم يجب بنسبة 41.1 بالمئة و يليه الإجابة أن الصلاح الإداري مس علاقة الموظف بالمواطن بنسبة 39.3 بالمئة و و هناك تساوي في ان

الفصل السادس: عرض البيانات وتحليلها

الموظف يرى بان الإصلاح الإداري مس علاقة الموظف لادارة و المسار المهني للموظف بنسبة 7.1 و أخيرا نسبة 5.4 التي يرى فيها الموظف بان الإصلاح الإداري شمل جميع الجوانب و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 3.0357 بانحراف معياري 1.2758 الذي يدل ان. التشتت كبير و من خلال كاي تربيع 38.107 نلاحظ ان هناك فروق كبيرة في إجابات الأفراد.

جدول 27: توزيع العينة يوضح الحصول على مكافأة من الإدارة

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			10,7	6	نعم
34,571 ^b	0,31209	1,8929	89,3	50	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان البديل الاكثر نسبة هولا بنسبة 89.3 بالمئة و يليه الإجابة بنعم بنسبة 10.7 بالمئة و هذا مايدل على ان اغلب المبحوثين لم يسبق و ان حصلوا على مكافأة من الادارة و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.8929 بانحراف معياري 0.31209 الذي يدل ان. التشتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 34.571 نلاحظ ان هناك فروق كبيرة في اجابات الافراد.

جدول 28: توزيع العينة يوضح نوعية المكافأة

في حالة الإجابة بنعم

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			10,7	6	مادية
			3,6	2	معنوية
86,286 ^a	0,99021	3,5357	7,1	4	Valid معا
			78,6	44	لم يجب
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان البديل الاكثر نسبة هولم يجب بنسبة 78.6 بالمئة و يليه الإجابة بان المكافأة مادية بنسبة 10.7 بالمئة و مكافأة مادية و معنوية معا بنسبة 7.1 بالمئة و مكافأة معنوية بنسبة 3.6 بالمئة و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 3.5357 بانحراف معياري 0.99021 الذي يدل ان. التشتت قوي و من خلال قيمة كاي تربيع 86.286 نلاحظ ان هناك فروق كبيرة في إجابات الأفراد.

جدول 29: توزيع العينة يوضح مقابلات مع الموظفين لمناقشة المسار المهني

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			8,9	5	نعم
37,786 ^b	0,28774	1,9107	91,1	51	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو لا بنسبة 91.1 بالمئة و يليه الإجابة بنعم بنسبة 8.9 بالمئة و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون بان الإدارة لاتسطر برنامج معهم لمناقشة مساراتهم الموظفين و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.9107 بانحراف معياري 0.28774 الذي يدل أن التشتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 37.571 نلاحظ أن هناك فروق كبيرة في إجابات الأفراد.

جدول 30: توزيع العينة يوضح اشراك الموظفين في شتى نواحي الإصلاح الإداري

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			12,5	7	نعم
31,500 ^c	0,33371	1,8750	87,5	49	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو لا بنسبة 87.5 بالمئة و يليه الإجابة بنعم بنسبة 12.5 بالمئة و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون بان الإدارة لا تشرك الموظفين في شتى نواحي الإصلاح الإداري و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.8750 بانحراف معياري 0.33371 الذي يدل أن التشتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 31.500 نلاحظ أن هناك فروق في إجابات الأفراد

جدول 31: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالتصنيف الجديد للرتب والمناصب

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			50,0	28	الأفضل
,000 ^d	0,50452	1,5000	50,0	28	Valid الأسوء
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن انه يوجد تساوي في البدائل أي نسب متساوية و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 0.50452 بانحراف معياري 0.50452 الذي يدل أن التشتت متوسط و من خلال قيمة كاي تربيع 000 نلاحظ أنه لا يوجد فروق في إجابات الأفراد.

جدول 32: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالامتيازات الجديدة

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			25,0	14	نعم
14,000 ^b	0,43693	1,7500	75,0	42	Valid لا
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هولا بنسبة 75.0 بالمئة و يليه الإجابة بنعم بنسبة 25.0 بالمئة و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون بان الإصلاح الإداري لم يقدم امتيازات جديدة و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.7500 بانحراف معياري 0.43693 الذي يدل أن التشتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 14.000 نلاحظ أن هناك فروق في إجابات الأفراد

جدول 33: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالترقية

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			51,8	29	نعم
0,071 ^b	0,50420	1,4821	48,2	27	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو لا بنسبة 51.8 بالمائة و يليه الإجابة بنعم بنسبة 48.2 بالمائة و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون بان الإصلاح الإداري لم يهتم بالترقية الوظيفية و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.4821 بانحراف معياري 0.50420 الذي يدل أن التشتت متوسط و من خلال قيمة كاي تربيع 0.071 نلاحظ أن هناك فروق بسيطة في إجابات الأفراد

جدول 34: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بتحسين الخدمة العمومية

كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			66,1	37	نعم
5,786 ^b	,47775	1,3393	33,9	19	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو نعم بنسبة 66.1 بالمائة و يليه الإجابة ب لا بنسبة 33.9 بالمائة و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون بان الإصلاح المتبع في الجماعات المحلية لم يؤدي الى تحسين الخدمة العمومية و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.3393 بانحراف معياري 0.47775 الذي يدل أن التشتت متوسط و من خلال قيمة كاي تربيع 5.786 نلاحظ أن هناك فروق بسيطة في إجابات الأفراد.

من خلال الجداول السابقة يتضح لنا أن ردّ فعل الموظفين على الأسئلة الواردة في محور الإصلاح الإداري والخدمة العمومية قد جاء سلبي حول أغلب الأسئلة، خاصة السؤال المتعلق بالزيادة في الأجر، في ظل الإصلاحات الجديدة فقد بلغت نسبة الإجابة بلا 67,9% وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على عدم التجاوب من طرف الموظفين نحو هذا الجانب من الإصلاح والذي تعلق برفع الأجر ويعتبر الحافز الأول الذي يدفع الموظف للعمل أكثر وزيادة مردوديته وولائه لمنظّمته، كلن عدم اهتمام الإصلاح الإداري بالجوانب الأخرى مثل الإعانات والمكافآت والنظر في رزمة العطل الاستثنائية وتعديلها إضافة إلى طرق تقدير العلاوات، كل ذلك أثر نوعا ما على الموظف في مواجهة حياته اليومية المتزايدة وفي ظل الظروف المعيشية الصعبة التي يعرفها المجتمع الجزائري في الفترة الأخيرة، وبالتالي فتأييد وقبول الموظفين للإصلاح الإداري جاء بناء على أساس الزيادة في الأجر وفي المقابل هناك عدم الرضا اتجاه هذا الإصلاح لإهماله الجوانب المادية السابق ذكرها.

جدول 35: توزيع العينة يوضح الوثائق الأكثر طلبا في الإدارة

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
46,143 ^a	1,38639	2,0714	58,9	33	وثائق الحالة المدنية
			7,1	4	بطاقة التعريف البيومترية
			1,8	1	جواز السفر البيومتري
			32,1	18	جميعا
			100,0	56	المجموع
					Valid

من خلال الجدول رقم 34 نلاحظ أن أكثر الوثائق طلبا هي وثائق الحالة المدنية بنسبة 58,9% تليها نسبة 32,1% تمثل جميع الوثائق ثم نسبة 1,7% بالنسبة للوثائق البيومترية وأخيرا نسبة 1,8% بالنسبة لجواز السفر البيومتري.

جدول 36: توزيع العينة يوضح وجود البيروقراطية في الإدارة

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
25,786 ^b	,37059	1,1607	83,9	47	نعم
			16,1	9	لا
			100,0	56	المجموع
					Valid

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو نعم بنسبة 83.9% و يليه الإجابة ب لا بنسبة 16.1% و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون بأنه يوجد نوع من البيروقراطية داخل البلدية و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.1607 بانحراف معياري 0.37059 الذي يدل أن التشتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 25.786 نلاحظ أن هناك فروق في إجابات الأفراد

جدول 37: توزيع العينة يوضح تكوين الموظفين العاملين بمصلحة البيومتری

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			60,7	34	نعم
2,571 ^c	0,49281	1,3929	39,3	22	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو نعم بنسبة 60.7% و يليه الإجابة ب لا بنسبة 39.3% و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون الفئة العاملة بمصلحة البيومتری تلقت برنامجا تكوينيا و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.3929 بانحراف معياري 0.49281 الذي يدل أن التشتت ضعيف .

جدول 38: توزيع العينة يوضح علاقة تطبيق الرقمنة بالضغط المهني

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			55,4	31	نعم
0,643 ^d	0,50162	1,4464	44,6	25	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو نعم بنسبة 55.4% و يليه الإجابة ب لا بنسبة 44.6% و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يعانون من ضغوطات مهنية عند تطبيق عملية الرقمنة و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.4464 بانحراف معياري 0.50162 الذي يدل أن التشتت متوسط و من خلال قيمة كاي تربيع 0.643 نلاحظ أن هناك فروق ضعيفة في إجابات الأفراد

جدول 39: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري برضا المواطنين

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
31,500 ^b	0,33371	1,1250	87,5	49	نعم
			12,5	7	لا
			100,0	56	المجموع
					Valid

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو نعم بنسبة 87.5% و يليه الإجابة ب لا بنسبة 12.5% و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون بان هذه العملية الاصلاحية و هي الرقمنة لاقت ارتياحا كبيرا لدى المواطنين و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.1250 بانحراف معياري 0.33371 الذي يدل أن التشتت ضعيف .

جدول 40: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بتحسين الخدمة العمومية

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
31,500 ^b	0,33371	1,1250	87,5	49	نعم
			12,5	7	لا
			100,0	56	المجموع
					Valid

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو نعم بنسبة 87.5% و يليه الإجابة ب لا بنسبة 12.5% و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون بان عملية الرقمنة ساهمت في تحسين الخدمة العمومية و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.1250 بانحراف معياري 0.33371 الذي يدل أن التشتت ضعيف .

جدول 41: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بالتخفيف من حجم البيروقراطية

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			76,8	43	نعم
16,071 ^b	0,42602	1,2321	23,2	13	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو نعم بنسبة 76.8% و يليه الإجابة ب لا بنسبة 23.2% و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون ان عملية الرقمنة ساهمت في القضاء على البيروقراطية في البلدية هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.2321 بانحراف معياري 0.42602 الذي يدل أن التشتت ضعيف ومن خلال قيمة كاي تربيع 16.071 نلاحظ أن هناك فروق في إجابات الأفراد

جدول 42: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بربح الوقت وتوفير الجهد

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			91,1	51	نعم
37,786 ^a	0,28774	1,0893	8,9	5	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو نعم بنسبة 91.1% و يليه الإجابة ب لا بنسبة 8.9% و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون ان عملية الرقمنة ربح للوقت و توفير للجهد و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.0893 بانحراف معياري 0.28774 الذي يدل أن التشتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 37.786 نلاحظ أن هناك فروق كبيرة في إجابات الأفراد

جدول 43: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بالشفافية

كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب	التكرارات	
			82,1	46	نعم
23,143 ^b	0,38646	1,1786	17,9	10	لا Valid
			100,0	56	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل الأكثر نسبة هو نعم بنسبة 82.1% و يليه الإجابة ب لا بنسبة 17.9% و هذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين يرون انه توجد علاقة بين الرقمنة و الشفافية و هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي 1.1786 بانحراف معياري 0.38646 الذي يدل أن التشتت ضعيف و من خلال قيمة كاي تربيع 23.143 نلاحظ أن هناك فروق في إجابات الأفراد

2/ مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها

2-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال استجابات الافراد في جداول المحور الخاص بالإصلاح الاداري والخدمة العمومية نلاحظ ان اجابات المبحوثين مختلفة من عبارة الى اخرى لكن اغلب الاجابات تتجه الى الرفض عند مستوى الدلالة 0.05 و هو اكبر من 0.05 ما يدل ان الفرضية لم تتحقق

أي نرفض الفرض البديل H_1 و نقبل الفرض H_0 أي ان تمثلات الموظفين للإصلاح الاداري ليست إيجابية و لا تؤدي الى تحسين الخدمة العمومية، أي أن الفرضية الأولى لم تحقق.

الاستنتاج الجزئي الأول:

بعد عملية التحليل يمكن استخلاص النتائج التالية:

إنّ أغلب الموظفين غير راضون عن الإصلاح الإداري، لعدم اهتمامه بالجوانب المادية الأخرى (الإعانات، المكافآت، منحة المردودية، العطل الاستثنائية، العلاوات).

إنّ أغلب الموظفين يرون أن الأجر الحالي الذي يحصلون عليه غير كاف ويبقى قليل ولا يسد متطلباتهم، وأنه لا يغطي احتياجاتهم نظرا لارتفاع الأسعار وتدني القدرة الشرائية.

2-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال استجابات الافراد في جدول المحور الثاني و المتعلق بالخدمة العمومية والرقمنة نلاحظ ان اجابات المبحوثين تختلف من عبارة الى اخرى لكن اغلب الاجابات تتجه نحو القبول عند مستوى الدلالة 0.03 أي انه اصغر من 0.05 ما يدل ان الفرضية الثانية تحققت.

أي نقبل الفرض البديل H_1 و نرفض الفرض H_0

أي ان التوجه نحو الرقمنة في الجماعات المحلية يؤدي الى تحسين الخدمة العمومية في الجزائر.

الاستنتاج الجزئي الثاني:

التوجه نحو الرقمنة في الجماعات المحلية أدى إلى تحسين الخدمة العمومية. عملية الرقمنة سامت في التخفيف من البيروقراطية وخلقت جوا من الشفافية.

3/ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

إن عملية المقارنة بين نتائج الدراسة ومختلف الدراسات التي تم التطرق إليها أمر تفرضه طبيعة البحث العلمي، وقد تشابهت دراستي مع دراسة "صالحي صابرينة وعايب لبنى": "الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة الاستشفائية، حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد اهتمام بالإصلاح الإداري من قبل المؤسسة الصحية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

في المتغير الثاني الخدمة العمومية، فقد تشابهت دراستي مع دراسة: "نسيم الواعر"، "الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، إن الإدارة الالكترونية تمثل آلية لبناء وترقية الإدارة بما يحقق الكفاءة والفاعلية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الاستنتاج العام:

إن من أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية حول هذه الدراسة:

1/ أن الإصلاحات الإدارية التي عرفتها الإدارة كانت تتعلق دائما بالأجور و الترقيات و الإدماج منها إصلاحات سنة 1985 (قانون 59/85) و إصلاحات سنة 1999 (44/99) و إصلاحات جانفي 2008 (04/08) وهذا يدل على أن مساعي الإدارة تحاول السير قدما

في دفع الموظف نحو الأفضل وتحقيق حياة أحسن تعزز من رضاه وولائه لإدارته باعتباره عنصرا فعالا داخل التنظيم يساهم في بنائه مع غيره من الموظفين لتحقيق التوازن و الاستمرارية و التطور الوظيفي في العملية الإدارية .

2/ من خلال تواجدها في الميدان كان هناك تجاوب كبير للموظفين تجاه الإصلاحات الجديدة خاصة ما تعلق منها بالأجور حيث بدأ تكيف للموظفين من وضعهم في المناصب و الرتب الجديدة بعد إعادة تصنيفها ، كما أظهر الموظفون تعاوننا و إنصياعا نحو الإدارة فيما يخص وضعيتهم الإدارية الجديدة و لكن بمرور الوقت ودخول هذه الزيادة في الأجور حيز التنفيذ حتى بدأت بوادر عدم الرضا و عدم قبول ورفض لبعض مضامين هذه الإصلاحات خاصة ما تعلق منها بالترقية التي بدأ أنها بقيت حبرا على ورق و لم تمس إلا الإطارات السامية فقط و حتى و إن وجدت المستويات الأدنى فإنها تتم بطرق بيروقراطية حسب آراء الموظفين .

3/ أن نمط الاتصالات الهابطة هو السائد داخل التنظيم وغياب طرق الحوار و الاستشارة الوظيفية بين الإدارة و الموظفين من خلال عقد اللقاءات و الندوات و الجلسات الدورية لمناقشة المسارات الوظيفية و مختلف متطلبات و احتياجات الموظفين فيما يخص مناصبهم ولكن رغم ذلك يسود بين هؤلاء الموظفين اتصالات غير رسمية تساعد في ضبط سلوكهم ورفع معنوياتهم وروح التعاون فيما بينهم .

وعليه وضع الإجابة التالية على سؤال الإشكالية والذي تجسد فيما يلي:

ساهمت إصلاحات الجهاز الإداري في تقديم خدمات عمومية من وجهات نظر الموظفين (العلاقة بين الموظف والمواطن) أما في يخص الإصلاح الإداري (علاقة الموظف بالإدارة) فهو لم يمس جميع الجوانب التي تهم الموظفين.

أما عن الأسئلة الفرعية:

1. تطبيق آليات تحسين الخدمة العمومية في تصور الموظفين تمثلت في عملية الرقمنة.
2. عدم رضا الموظفين عن عملية الإصلاح الإداري لغياب الحوافر المادية والمعنوية كذلك رفض التصنيف الجديد للرتب والمناصب لكونه لم يضيف شيئاً للحياة المهنية للموظف.

خاتمة

خاتمة:

إلى هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث، ولا نزعم بأننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي، لأن ذلك أمر بعيد المنال في العلوم الاجتماعية ولكننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث وأن الكمال المنشود في العلم، كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص، فالعلم في تطور مستمر.

وقد حاولنا في هذا البحث أن نناقش موضوع تمثلات الموظفين في الخدمة العمومية في الجزائر، بدء بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوءها كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية والدراسات ذات الصلة بموضوعنا، وقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة مكننا من تناول متغيرات البحث في علاقتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

وكان ذلك كله من أجل التأكد من مدى صدق الفرضيات وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج وما تحمله من مؤشرات متعددة.

هذه النتائج التي تعكس واقعا اجتماعيا يقترب أو يبتعد عن نتائج الدراسات المشابهة، وعليه تبقى مثل هذه الموضوعات تثير مزيدا من التساؤل، وبالتالي مزيدا من النقصي والبحث.

المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

- 1/ أحمد سيد غريب ، علم الاجتماع و دراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 م.
- 2/ الجوهري عبد الهادي و أبو الغار إبراهيم ، إدارة المؤسسات الاجتماعية (مدخل سوسيولوجي)، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2001 م .
- 3/ الدويبي عبد السلام بشير و آخرون، علم الاجتماع تمهيد في علم الاجتماع و العمليات الاجتماعية، أمانة اللجنة الشعبية العامة للتعليم و البحث العلمي، بنغازي، دون تاريخ.
- 4/ الحسن محمد إحسان ، موسوعة علم الاجتماع، ط1، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999 م.
- 5/ الحسن محمد إحسان ، علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2005 م.
- 6/ الحسيني السيد ، النظرية الاجتماعية و دراسة المجتمع، دار المعارف القاهرة، 2000 م.
- 7/ الحوامدة نضال و الهيبي صلاح الدين ، " التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة " ، تحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، الإمارات العربية المتحدة ، 2006.
- 8/ الكتبي علي محسن ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار النهضة العربية، مصر 2005 م.
- 9/ المنجد في اللغة و الإعلام، ط 36، دار المشرق، بيروت، بدون تاريخ الإنشاء.
- 10/ القيربوطي قاسم محمد ، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف، ط1 ، دار وائل للطبع و النشر، عمان ، 2001 م .
- 11/ بن عامر عثمان عمر ، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع و العمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2002 م.

- 12/ بلرنب منصور ، إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 1988 م.
- 13/ بوحوش عمار ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1984 م.
- 14/ جلبي عبد الرزاق علي و آخرون، نظرية علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002 م.
- 15/ زعيمي مراد ، مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات جامعة باجي مختار ، عنابة، الجزائر، 2002 م.
- 16/ زريق محمد صبيح إيهاب ، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 م.
- 17/ حجازي حافظ محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005 م.
- 18/ حسن محمد راوية ، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 م .
- 19/ طاهري حسين ، القانون الإداري و المؤسسات الإدارية (التنظيم الإداري – النشاط الإداري) ، ط1 ، دار الخلدونية، الجزائر ، 2007 م.
- 20/ لباد ناصر ، القانون الإداري ج1 ، التنظيم الإداري ، ط2، قالمة، الجزائر ، 2001 م
- 21/ مهنا نصر محمد ، تحديث في الإدارة العامة و المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005 م.
- 22/ سلطان سعيد محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 م.
- 23/ سيد عوض جابر و عبد الموجود أبو الحسن ، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 م.
- 24/ عبد الرحمن محمد عبد الله ، علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004 م.

- 25/ عبد الرحمن محمد عبد الله ، النظرية في علم الاجتماع، ج2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 م
- 26/ عثمان محمد سعيد ، دراسات في علم النفس الصناعي (سيكولوجية التوافق المهني بالعامل دراسة ميدانية)، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006 م.
- 27/ عليوة السيد و آخرون، إدارة التغيير و مواجهة الأزمات، ط1، دار الأمين للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2005 م .
- 28/ رشوان أحمد عبد الحميد حسني ، الإدارة و المجتمع ، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مكتبة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006 م
- 29/ خليل موسى ، الإدارة المعاصرة (مبادئ – الوظائف – الممارسة)، ط1، المؤسسة الوطنية الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2005 م.
- 30/ غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002 م.
- 31/ غيات بوفلجة ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006 م.
- 32/ بن عبد الرحمن الحسن عبد العزيز ، الإصلاح الإداري و دوره في التنمية ، <http://www.alriyadh.com/2005/11/24/article110248.html>
- 33/ نسيم الواعر، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة مقارنة، جامعة أم البواقي، الجزائر، سنة 2016.
- 34/ فيصل معيض آل سمير القحطاني، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الامن الوطني، أطروحة دكتوراه، الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2006.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة-
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

تمثلات الموظفين للخدمة العمومية
دراسة ميدانية ببلدية عين البيضاء-ولاية ام البواقي-

تحت إشراف الأستاذ :

الدكتور صوالحية منير

من اعداد الطالبة :

حسيني أمال

المعلومات التي ستدلون بها لا تستخدم الا بغرض البحث العلمي

السنة الجامعية 2018/2019

1/ البيانات الأولية :

1/ الجنس : رجل امرأة

2/ السن :

3/ المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

أخرى تذكر:

4/ الحالة العائلية :

أعزب متزوج أرمل مطلق

5/ عدد الأولاد :

6/ ما هو تصنيف وظيفتك ؟

رئيس مصلحة رئيس مكتب عون مكتب عون شباك

8/ ما هي وظيفتك الحالية ؟

9/ أذكر عدد سنوات الأقدمية في وظيفتك الحالية :

10/ ما هي وظيفتك السابقة ؟

11/ أذكر عدد سنوات الأقدمية في وظيفتك السابقة :

12/ ما هي درجتك في السلم الإداري فيها ؟

ب/ بيانات حول منصب العمل :

13/ هل عمالك الحالي بالبلدية يتناسب و مؤهلاتك العلمية ؟

نعم لا

14/ هل ترغب في الاستمرار في هذا العمل حتى سن التقاعد ؟

نعم لا

15/ وفقا لمؤهلك العلمي هل تم توظيفك وفق تخصصك ؟

نعم لا

16/ في حالة الإجابة بلا هل ترغب في تغيير عمالك ؟

نعم لا

17/ هل الإدارة تشرك الموظفين في شتى نواحي الإصلاح الإداري ؟

نعم لا

18/ هل تقسيم العمل في إدارتك يأخذ بعين الاعتبار الكفاءات المهنية ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

19/ هل أشركتك الإدارة في رسم السياسة العامة لادارتك؟

نعم لا

20/ هل تبلغك الإدارة مسبقا بالتغييرات التي تحدث في مهامك؟

نعم لا

21/ هل ترغب في ترك وظيفتك الحالية إذا وجدت وظيفة أخرى؟

نعم لا

- في حالة غير مناسبة اذكر لماذا؟

ج/ الإصلاح الإداري و الخدمة العمومية في الجزائر:

22/ هل الأجر الذي تتقاضاه يغطي احتياجاتك؟

نعم لا

23/ هل الأجر الذي تحصل عليه يوافق الجهد الذي تبذله في وظيفتك؟

نعم لا

24/ هل توافق على طريقة الإدارة في تقدير العلاوات؟

نعم لا

25/ هل العطل الاستثنائية التي تمنحها لك الإدارة كافية؟

نعم لا

26/ في ظل الإصلاحات الجديدة هل الزيادة التي مست أجرك كافية؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بلا أذكر لماذا؟

27/ ما رأيك في الأجر الحالي بعد تغييره؟

28/ أثناء المناسبات هل تحصلون على إعانة من قبل الإدارة (في إطار الخدمات الاجتماعية)؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل ؟

29/ ماهي الجوانب التي مسها الإصلاح الإداري في الجماعات المحلية؟

المسار المهني للموظف علاقة الموظف بالإدارة علاقة الموظف بالمواطن

30/ هل سبق وأن حصلتم على مكافأة من الإدارة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل؟ مادية معنوية

31/ هل تسطر إدارتك برنامج مقابلات منتظمة مع الموظفين لمناقشة مساراتهم الوظيفية؟

نعم لا

32/ هل التصنيف الجديد للرتب و المناصب تغير نحو ؟

الأفضل الأسوء بقي على حاله

33/ هل قدم لك امتيازات جديدة؟

نعم لا

34/ ما هي الأفاق المنتظرة من عملك الحالي ؟

35/ هل ترى أن الإصلاحات الجديدة اهتمت بالترقية الوظيفية؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بلا أذكر لماذا ؟

36/ هل الإصلاح الإداري المتبع في الجماعات المحلية-البلدية-أدى الى تحسين الخدمة العمومية؟

د/ الرقمنة و الخدمة العمومية:

37/ متى انطلقت عملية الرقمنة؟

38/ ما هي الوثائق الأكثر طلبا في إدارتك؟

39/ كيف يتم التعامل مع العقود المتلفة؟

40/ هل هذه الفئة من الموظفين العاملة بمصلحة البيومترى تلقت برنامجا تكوينيا؟

نعم لا

41/ هل تعتقد أن هناك نوع من البيروقراطية في مؤسستك؟

نعم لا

42/ هل تعاني من الضغط المهني عند تطبيق عملية الرقمنة؟

نعم لا

43/ هل هذه العملية الإصلاحية لاقت ارتياح لدى المواطنين؟

نعم لا

44/ هل ساهمت الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية؟

نعم لا

45/ هل ساهمت الرقمنة في القضاء أو التخفيف من حجم البيروقراطية في مؤسستك

نعم لا

46/ في رأيك عملية الرقمنة في ربح الوقت وتوفير الجهد؟

نعم لا

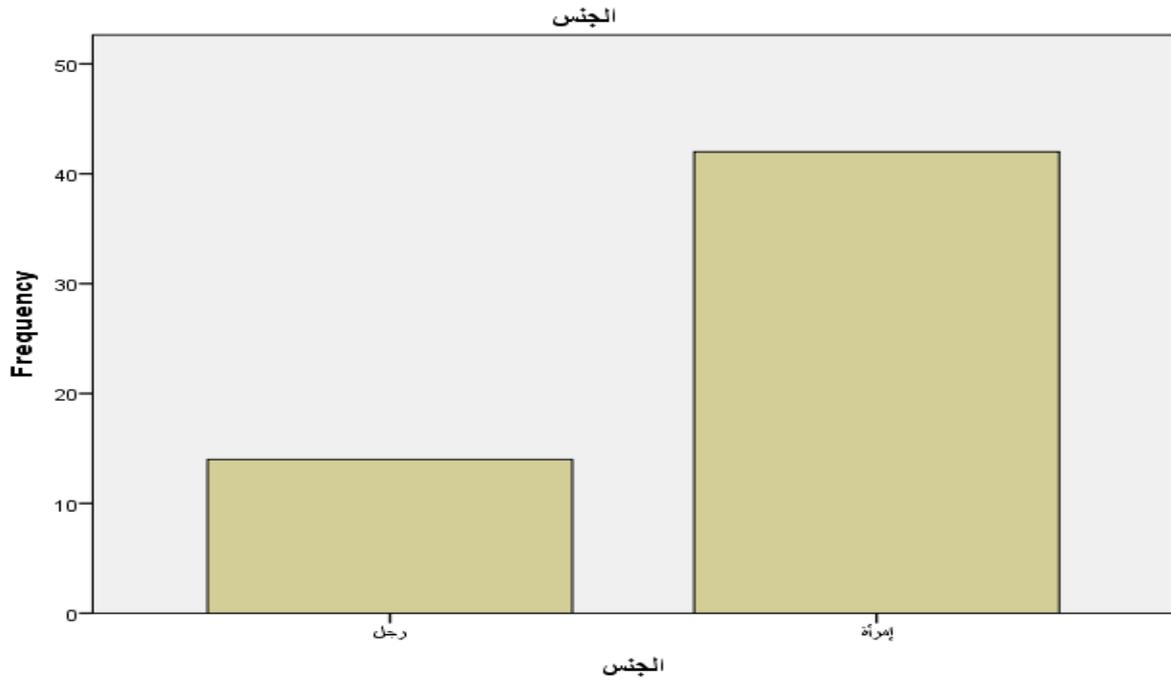
47/ هل ترى أن هناك علاقة بين الرقمنة والشفافية؟

نعم لا

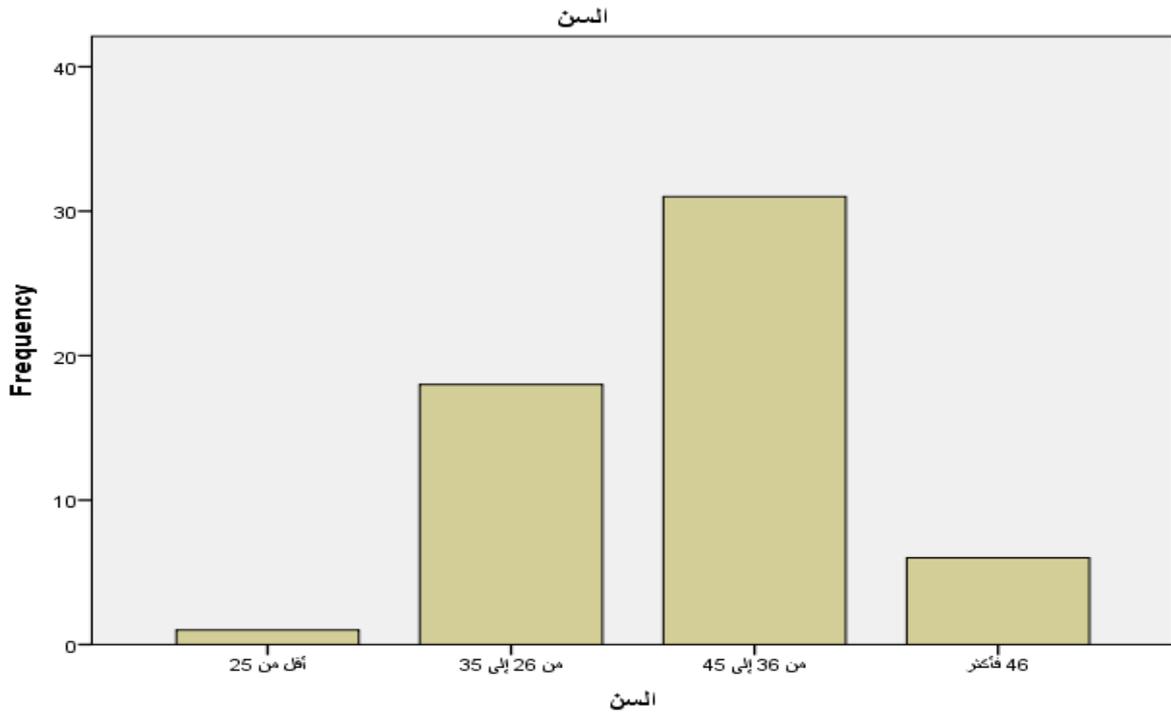
دليل المقابلة

- 1/ هل عرفت البلدية إصلاحات إدارية منذ نشأتها؟
- 2/ كيف تنظرون إلى الإصلاحات الإدارية الأخيرة خاصة فيما يتعلق بجانب الأجور و الترقيات؟
- 3/ كيف ترون استجابة الموظفين تجاه الإصلاحات على اختلاف مستوياتهم؟
- 4/ كيف كان رد فعل النقابة تجاه هذه الإصلاحات؟
- 5/ ما تقييمكم للإصلاحات الجديدة مقارنة بالإصلاحات الماضية؟
- 6/ كيف تنظرون إلى ظروف تطبيق هذه الإصلاحات؟ و هل جاءت في وقتها؟
- 7/ ما هي الجوانب الغائبة في هذه الإصلاحات و التي ترون أنه يجب على مسؤولي الإدارة الاهتمام بها مستقبلا؟
- 8/ ما هي أهم التأثيرات الإيجابية و السلبية للإصلاح الإداري الجديد في نظركم؟

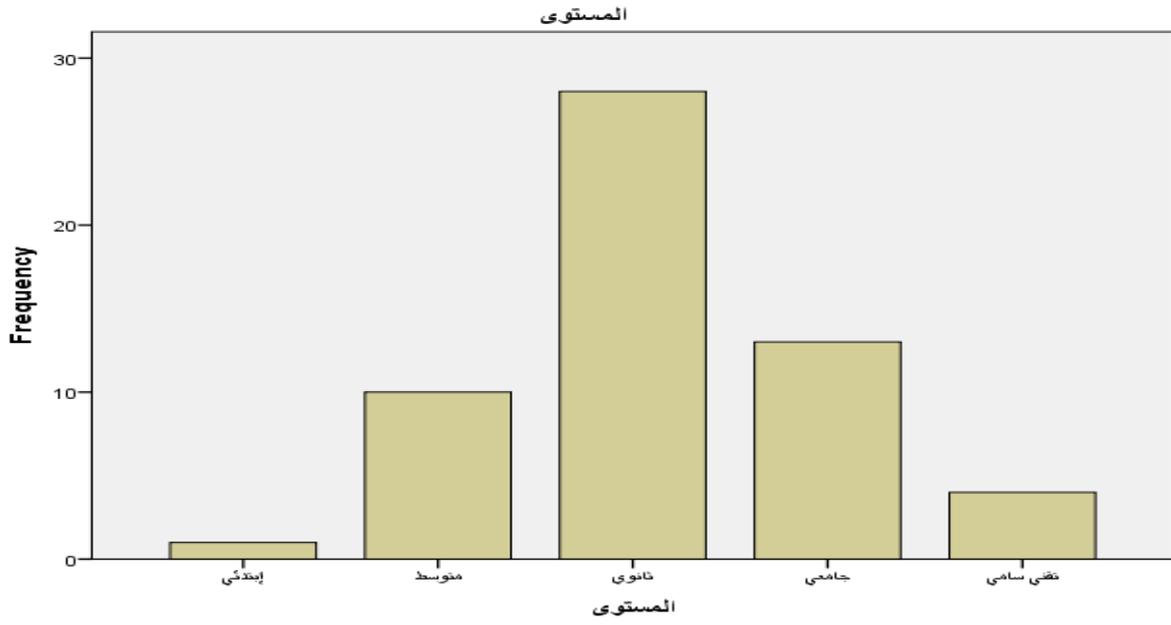
بيانات تمثل نتائج الدراسة حسب المتغيرات
شكل رقم 1: توزيع العينة حسب الجنس



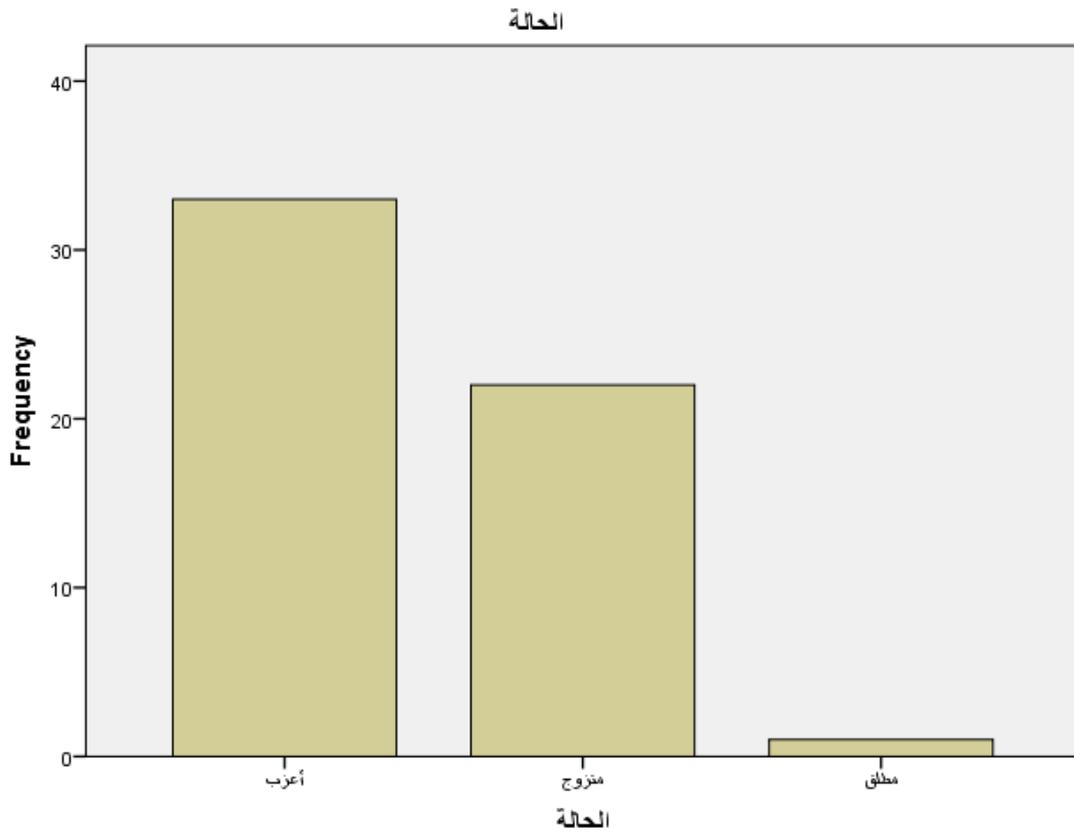
شكل رقم 2: توزيع العينة حسب السن



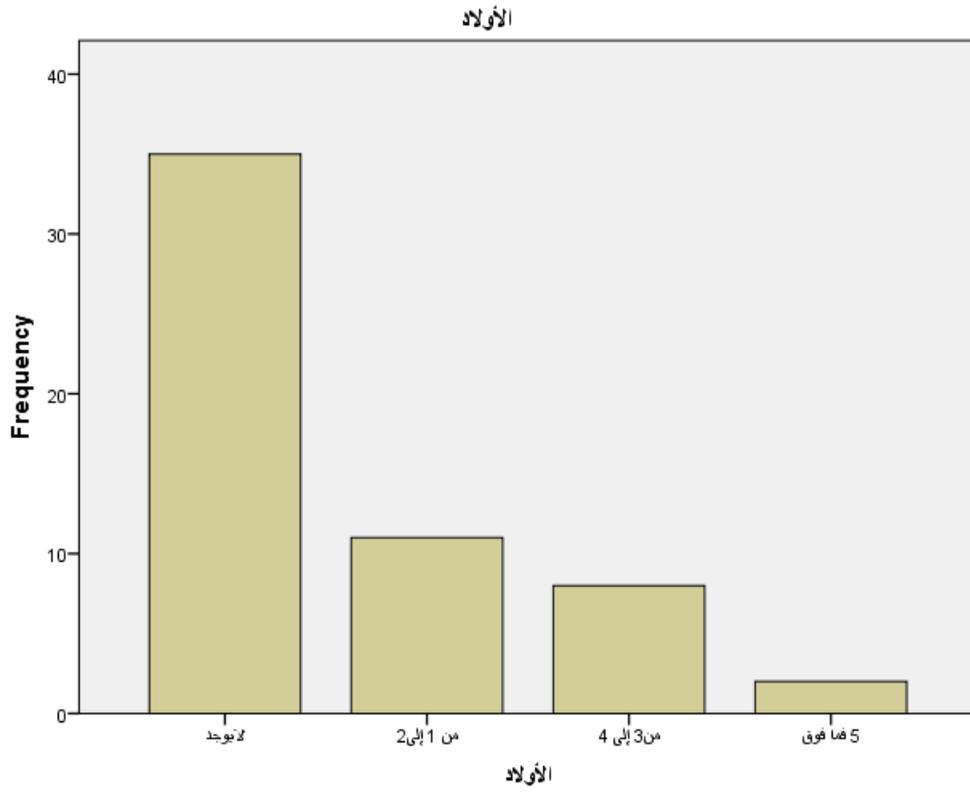
شكل رقم 3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



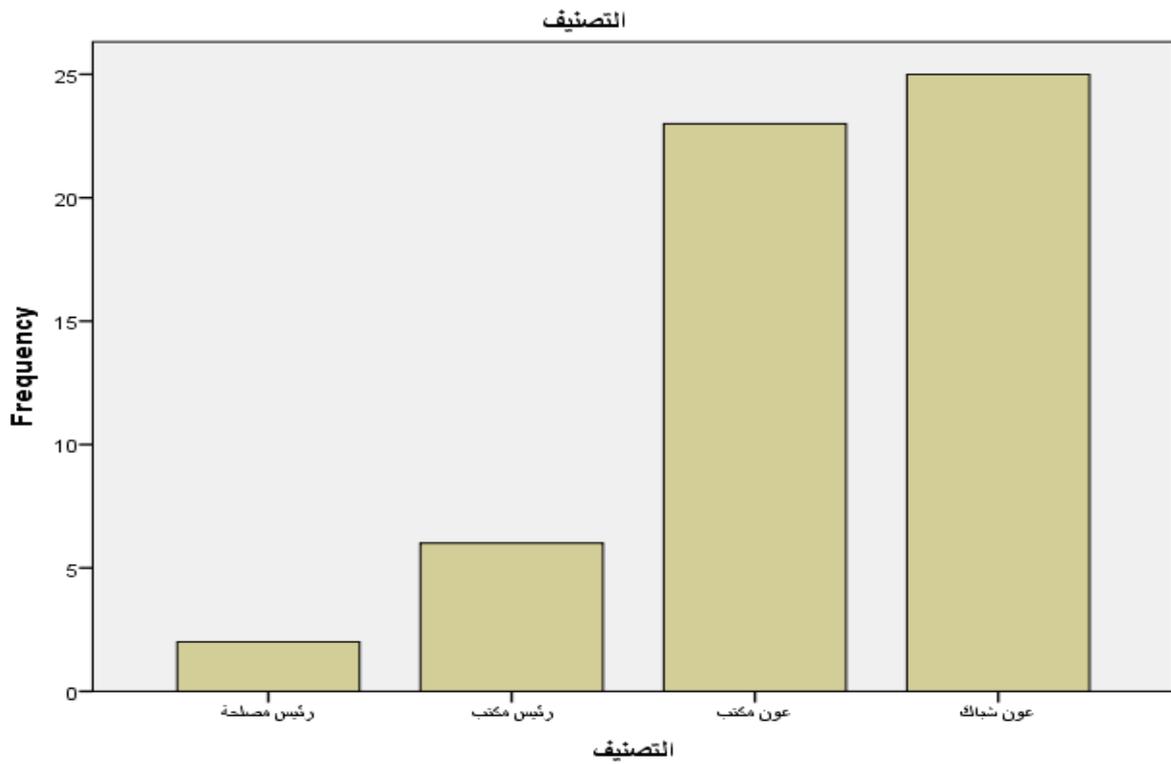
شكل رقم 4: توزيع العينة حسب الحالة العائلية



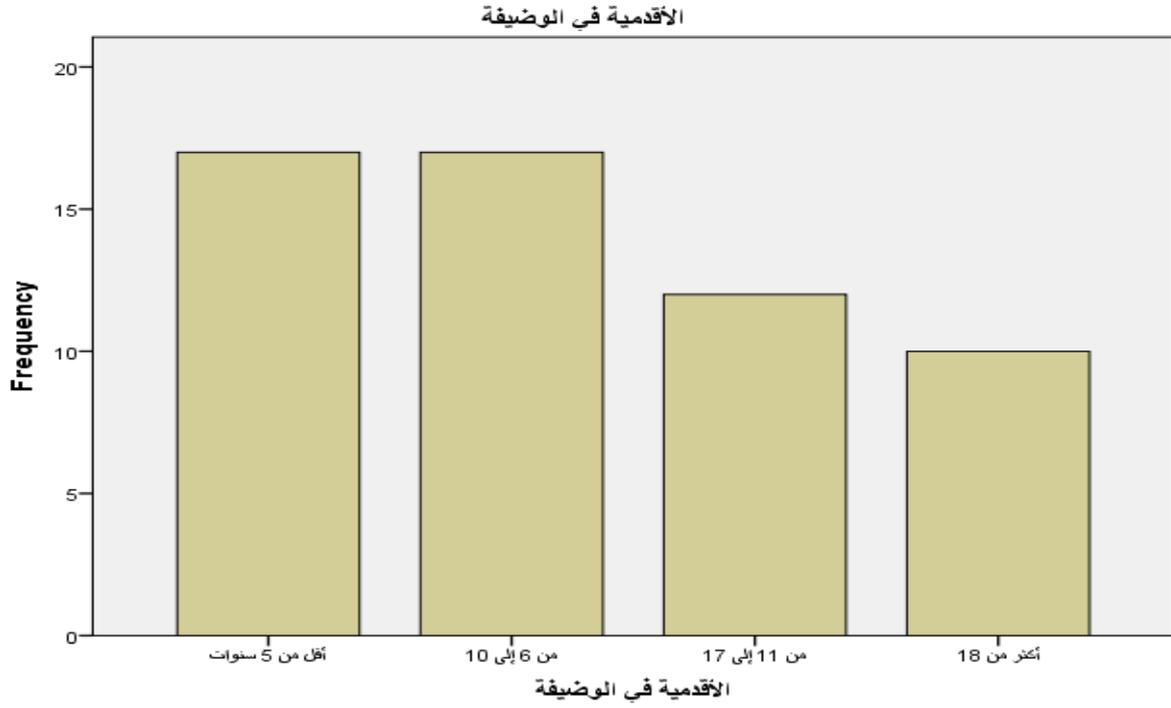
شكل رقم 5: توزيع العينة حسب عدد الأولاد



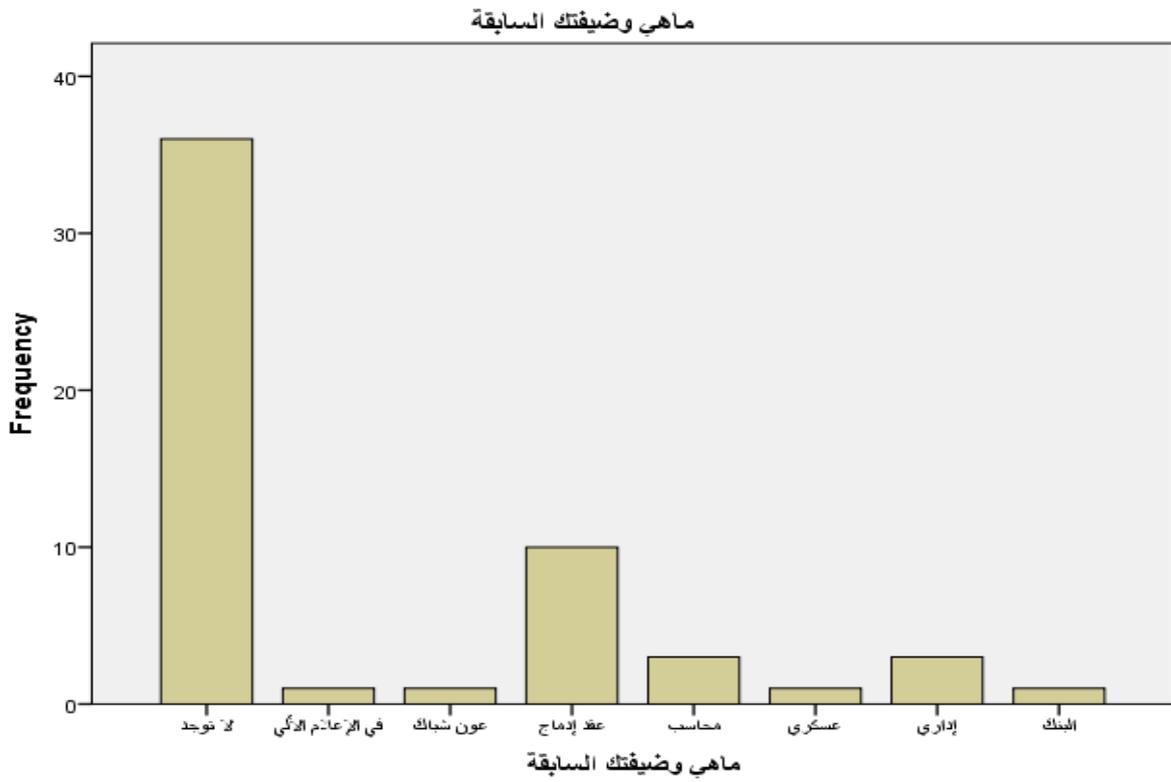
شكل رقم 6: توزيع العينة حسب التصنيف



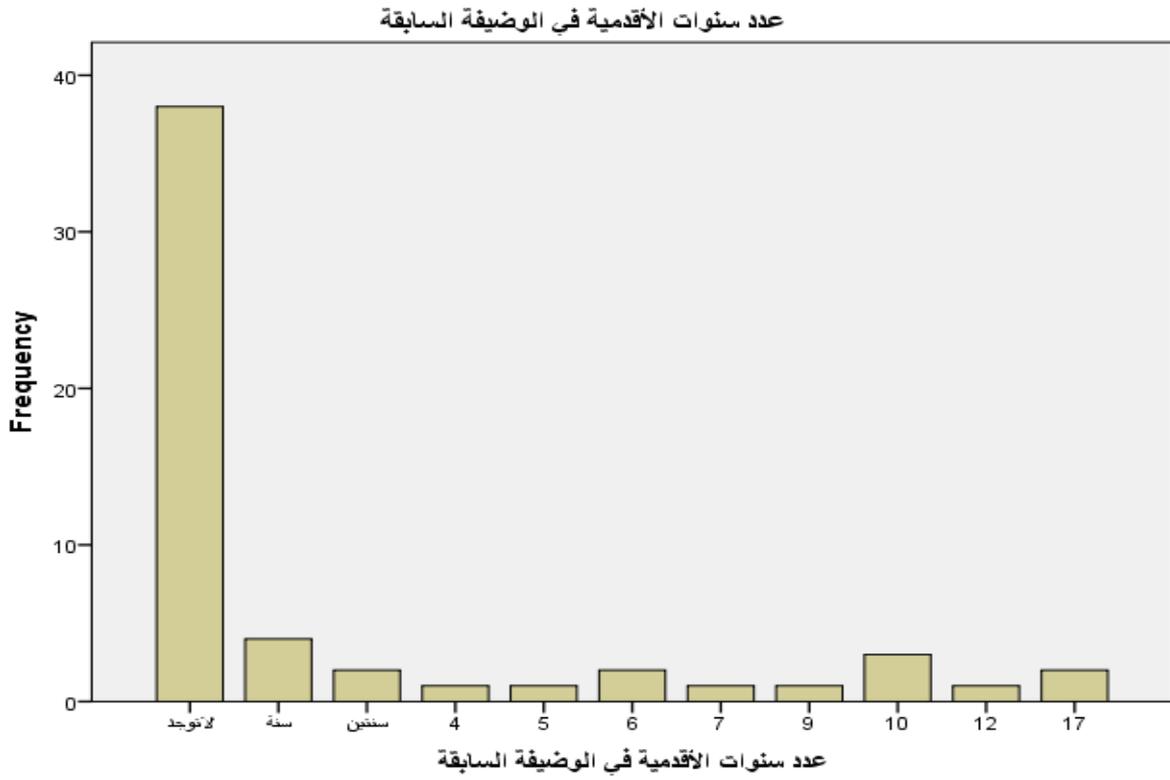
شكل رقم 7: توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة



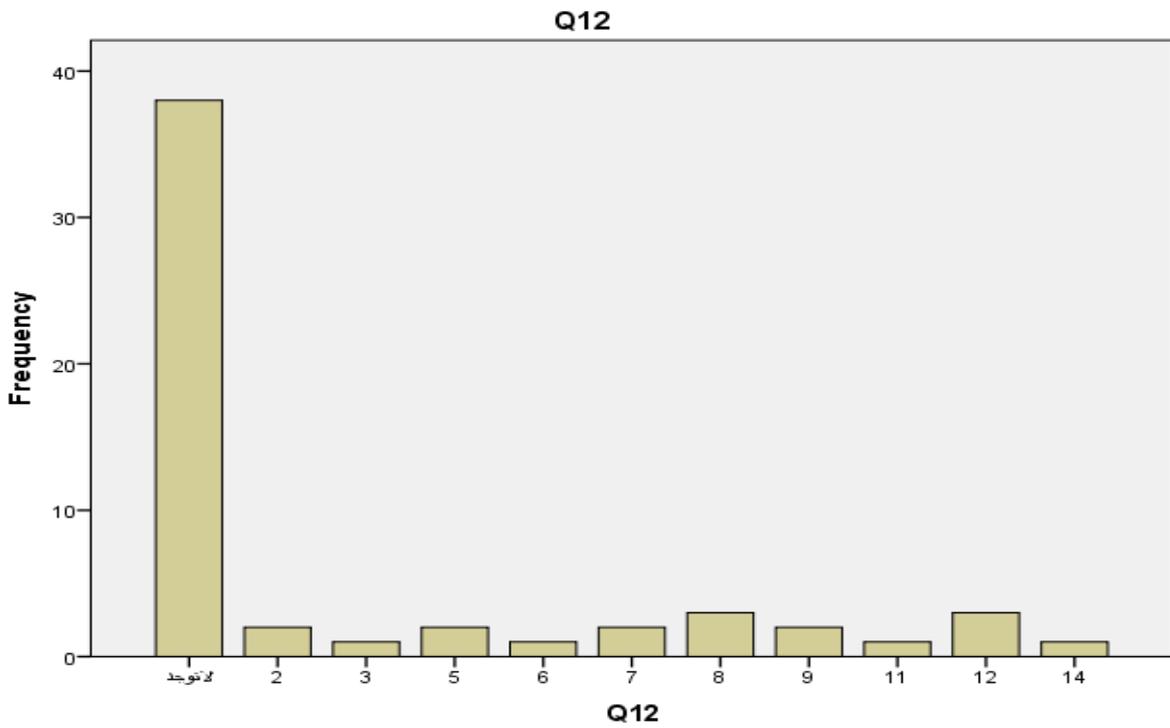
شكل رقم 8: توزيع العينة حسب الوظيفة السابقة



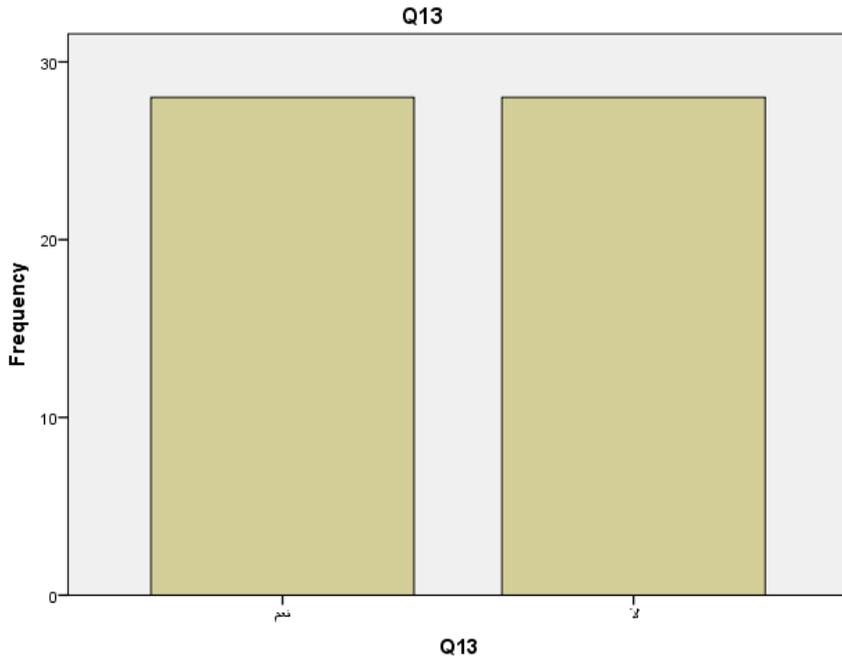
شكل رقم 9: توزيع العينة حسب الخبرة في الوظيفة السابقة



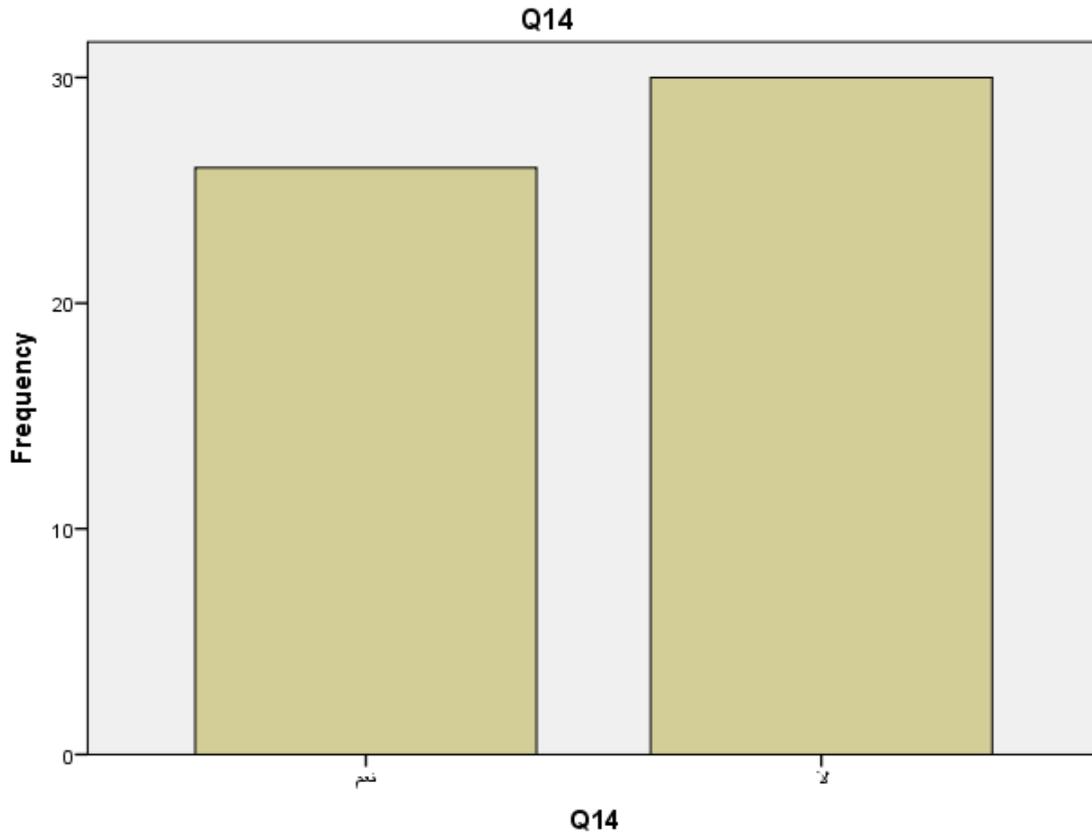
شكل رقم 10: توزيع العينة حسب درجة السلم في الوظيفة السابقة



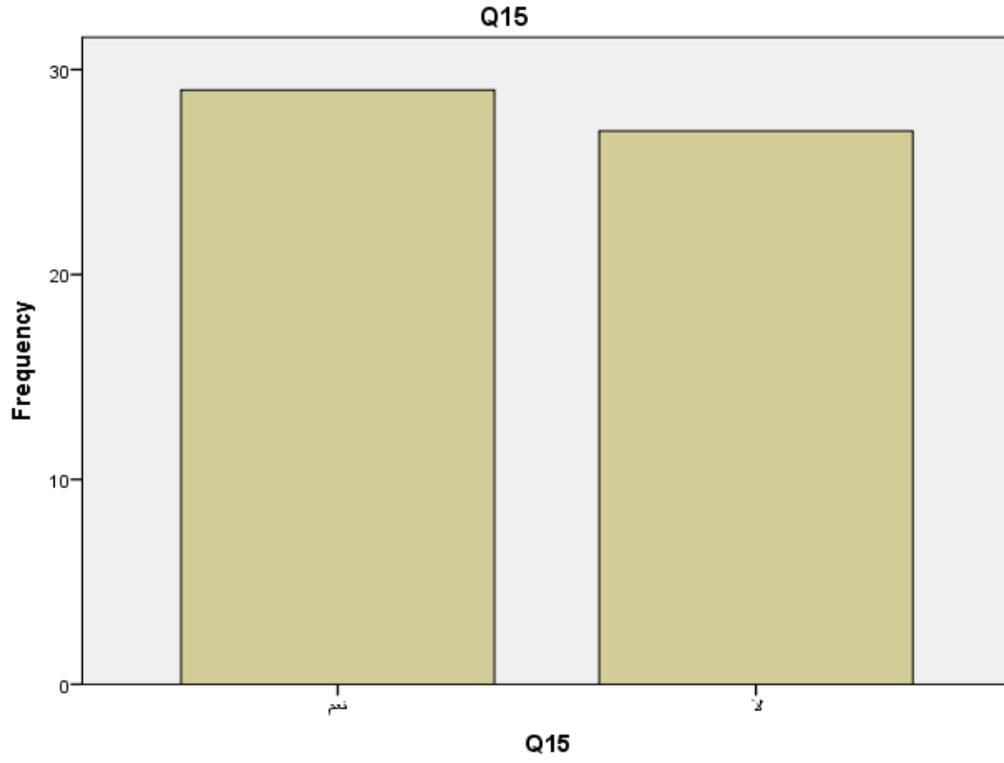
شكل رقم 11: توزيع العينة يوضح تناسب الوظيفة مع المؤهل العلمي



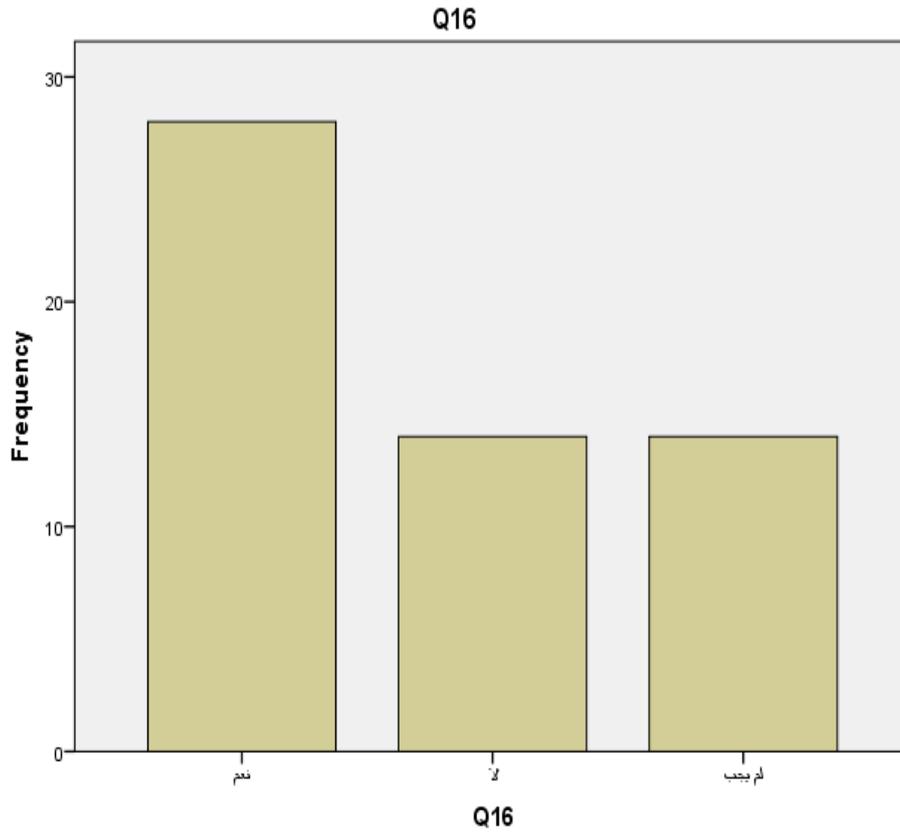
شكل رقم 12: توزيع العينة حسب الرغبة في الاستمرار في العمل حتى سن التقاعد



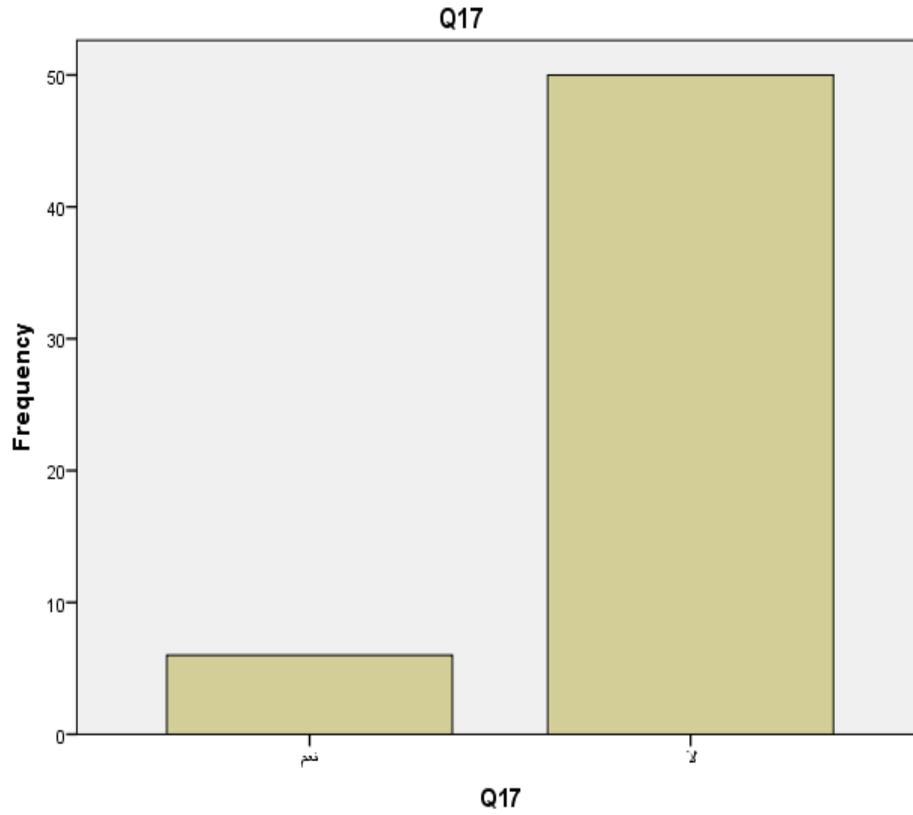
شكل رقم 13: توزيع العينة يوضح التوظيف حسب التخصص



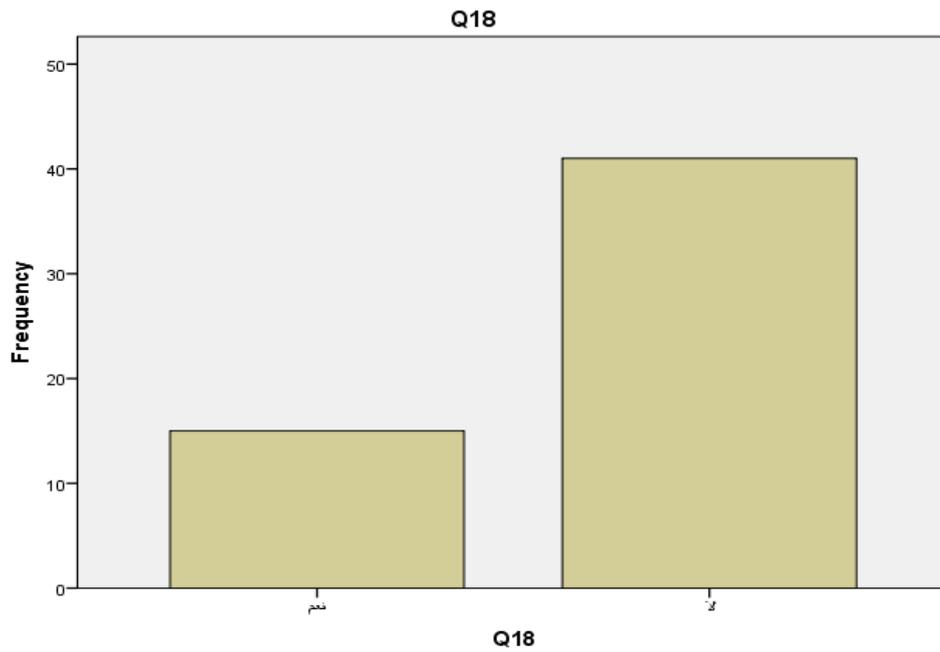
شكل رقم 14: توزيع العينة حسب الرغبة في تغيير العمل



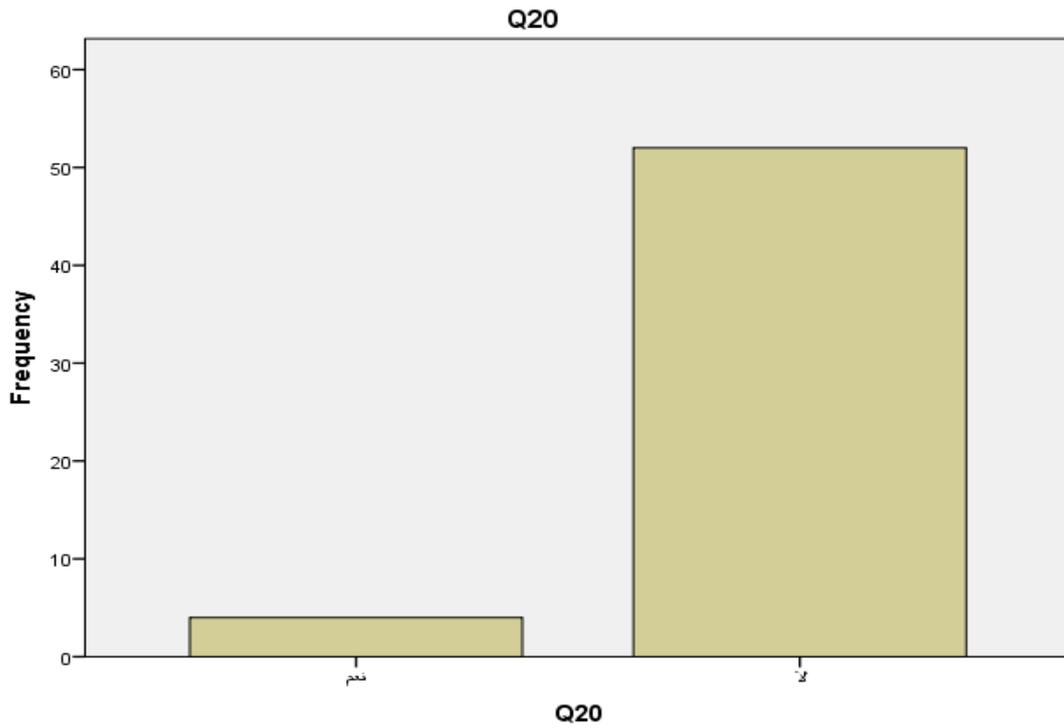
شكل رقم 15: توزيع العينة يوضح اشراك الإدارة للموظفين في شتى نواحي الإصلاح الإداري



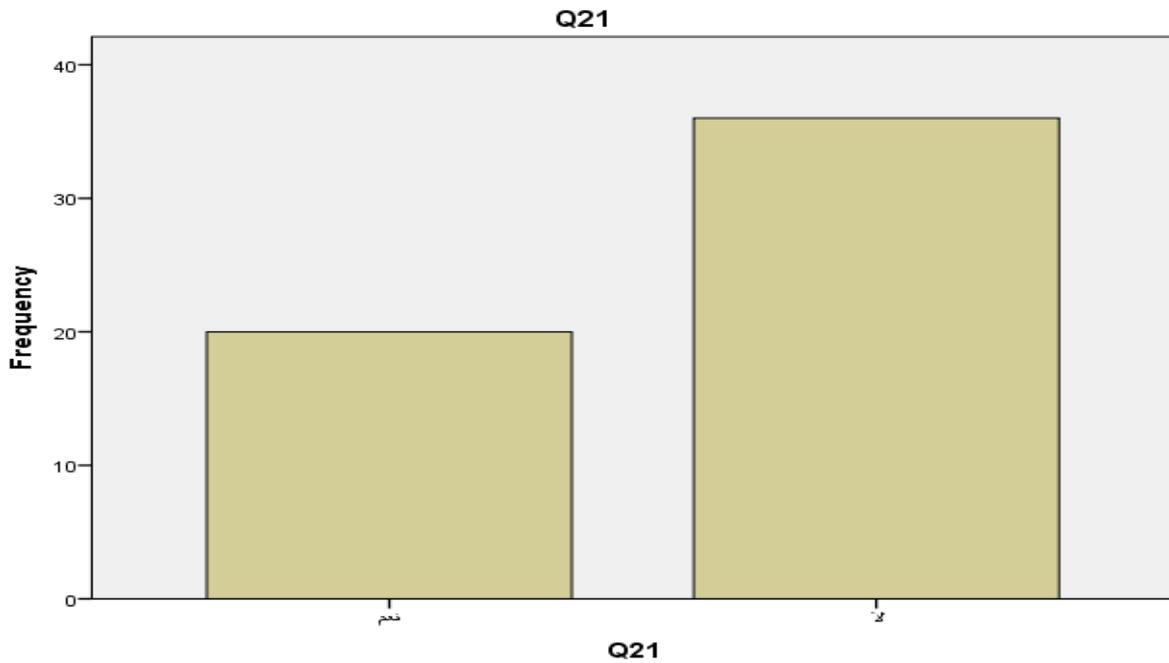
شكل رقم 16: توزيع العينة يوضح تقسيم الإدارة في العمل وعلاقتها بالكفاءات المهنية



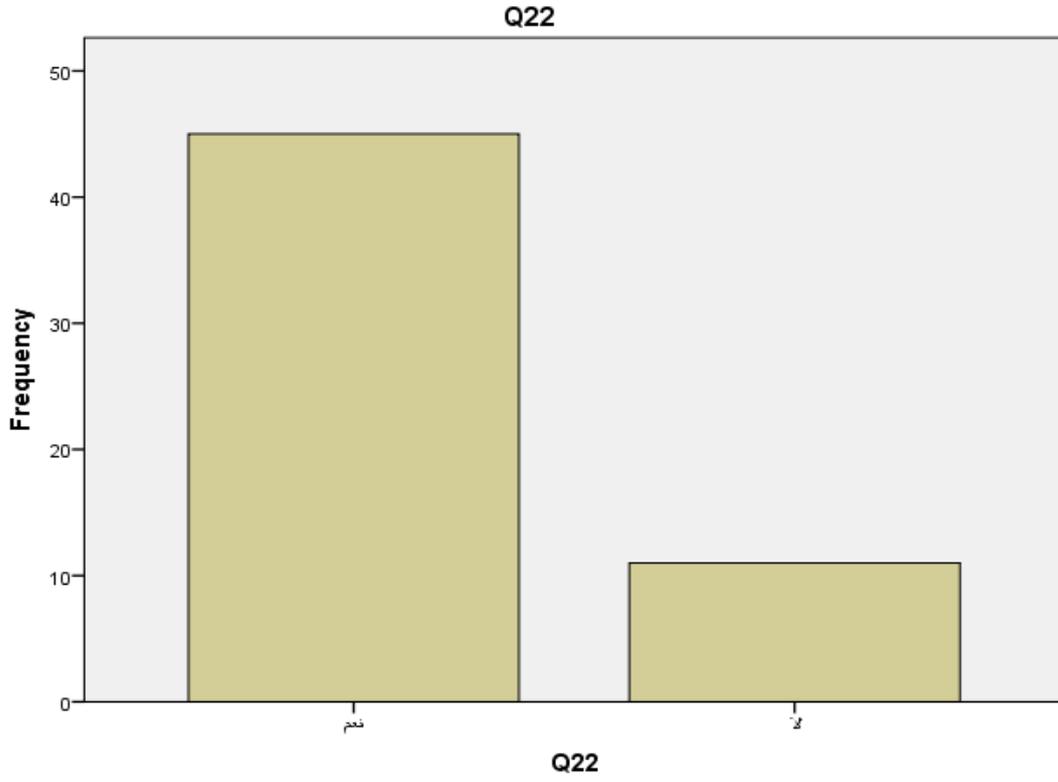
شكل رقم 17: توزيع العينة يوضح الاشتراك في السياسة العامة للإدارة



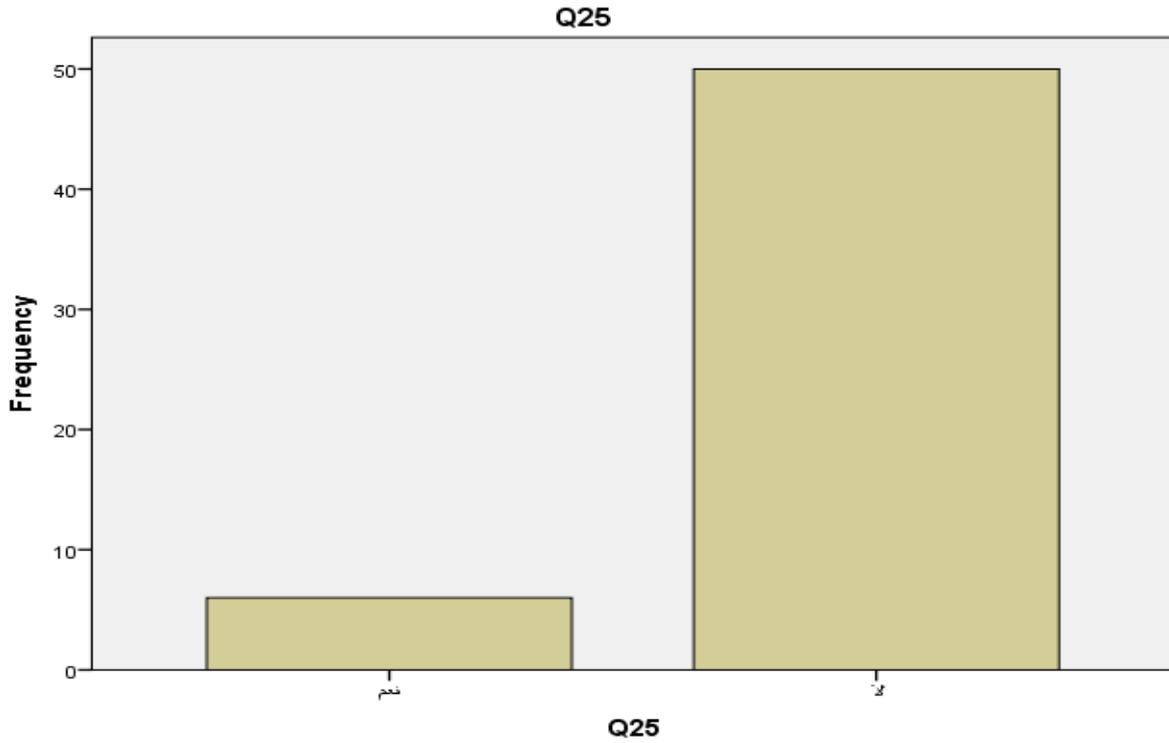
شكل رقم 18: توزيع العينة يوضح ابلاغ الإدارة الموظف بالتغيير في المهام مسبقا



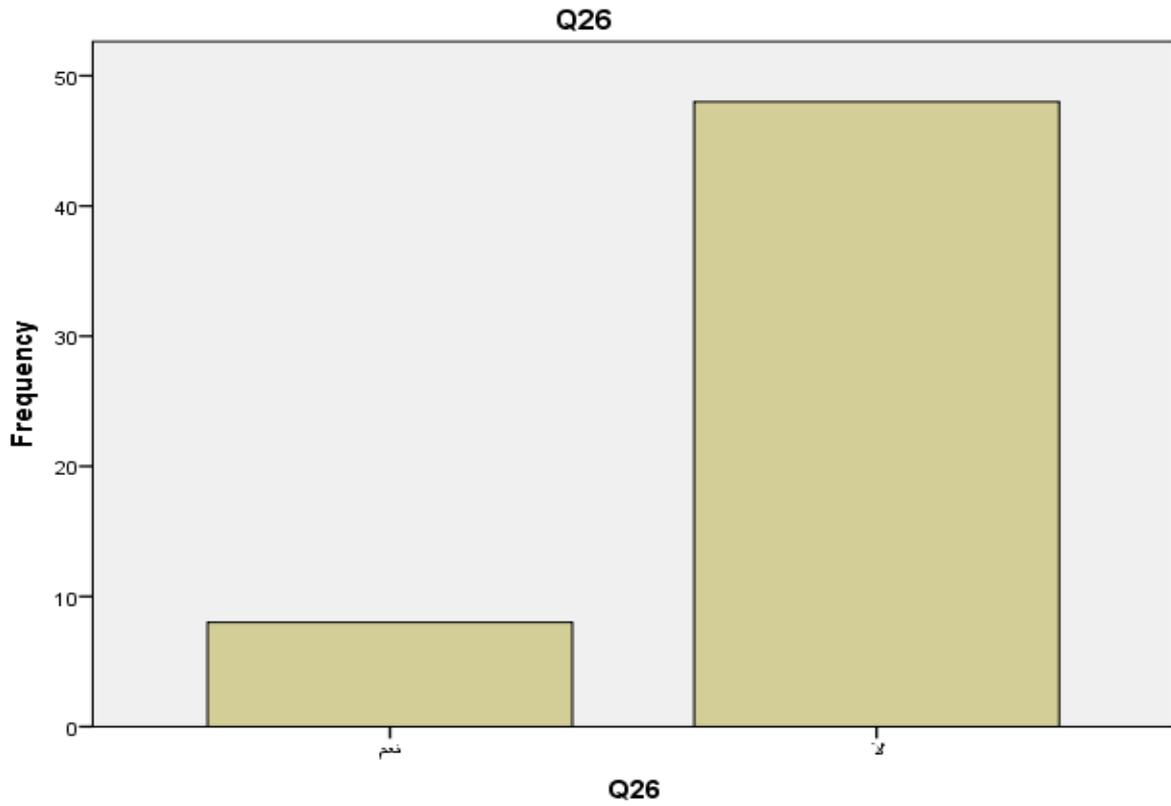
شكل رقم 19: توزيع العينة يوضح الرغبة في ترك الوظيفة



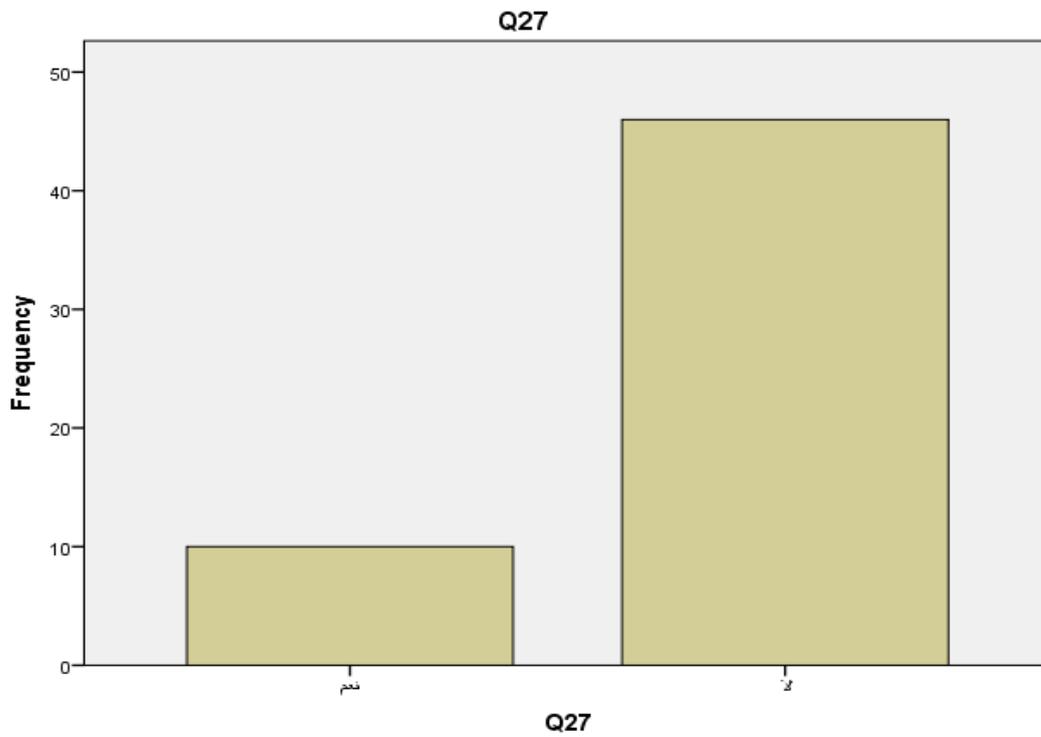
شكل رقم 20: توزيع العينة يوضح بين الاجر وتغطية احتياجات الموظف



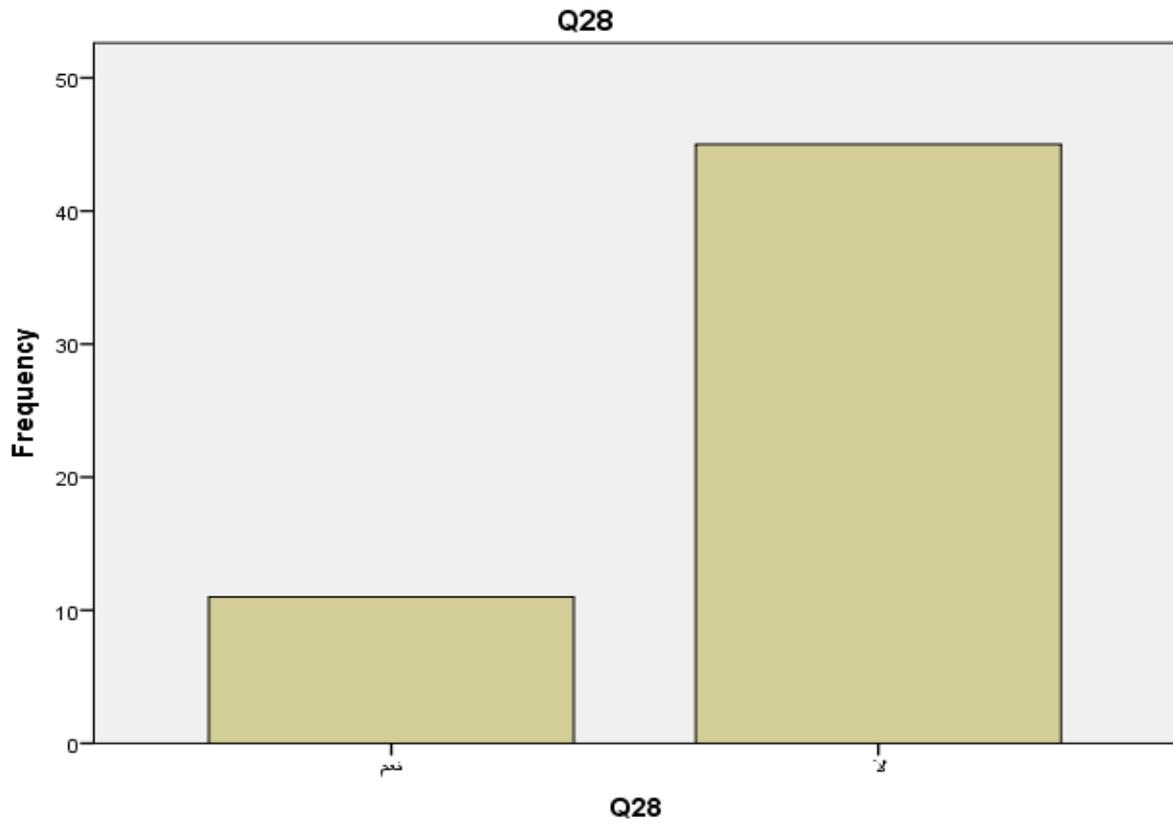
شكل رقم 21: توزيع العينة يوضح العلاقة بين الاجر والجهد المبذول في العمل



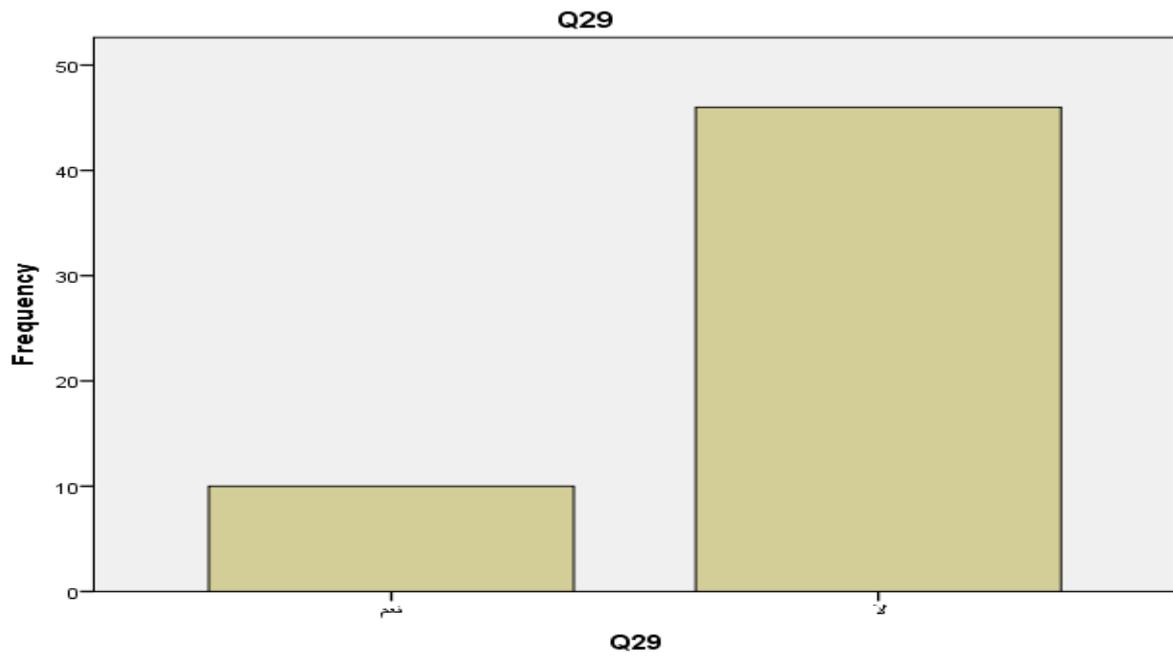
شكل رقم 22: توزيع العينة يوضح طريقة الإدارة في تقدير العلاوات



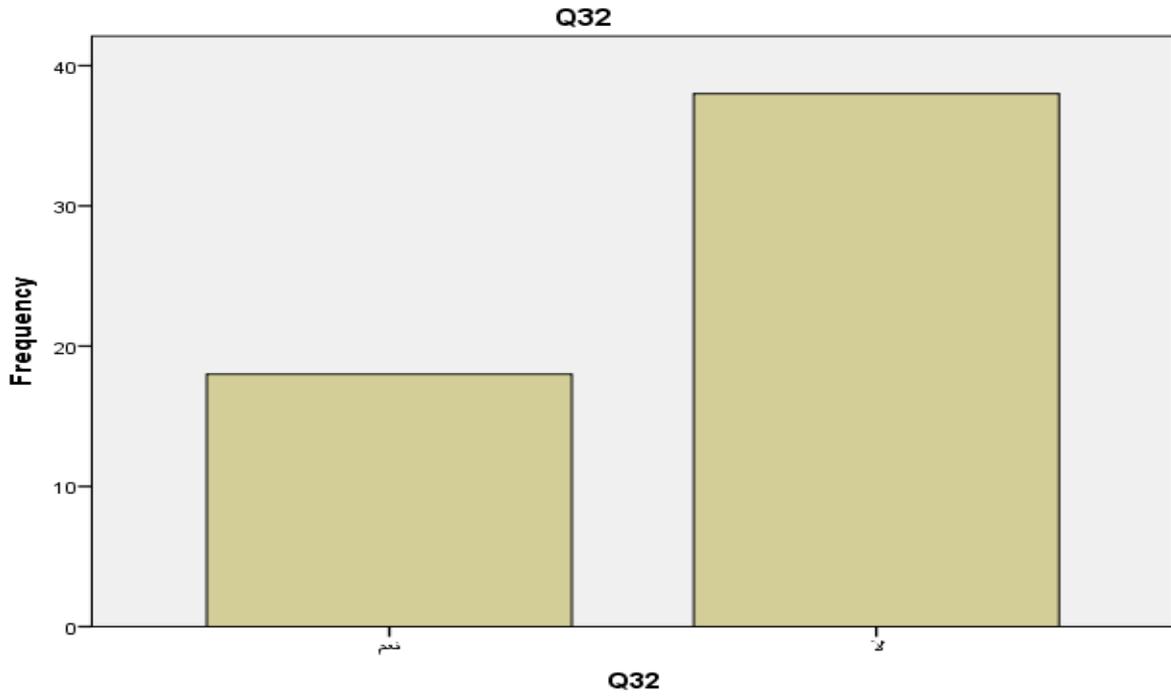
شكل رقم 23: توزيع العينة يوضح العطل الاستثنائية الممنوحة



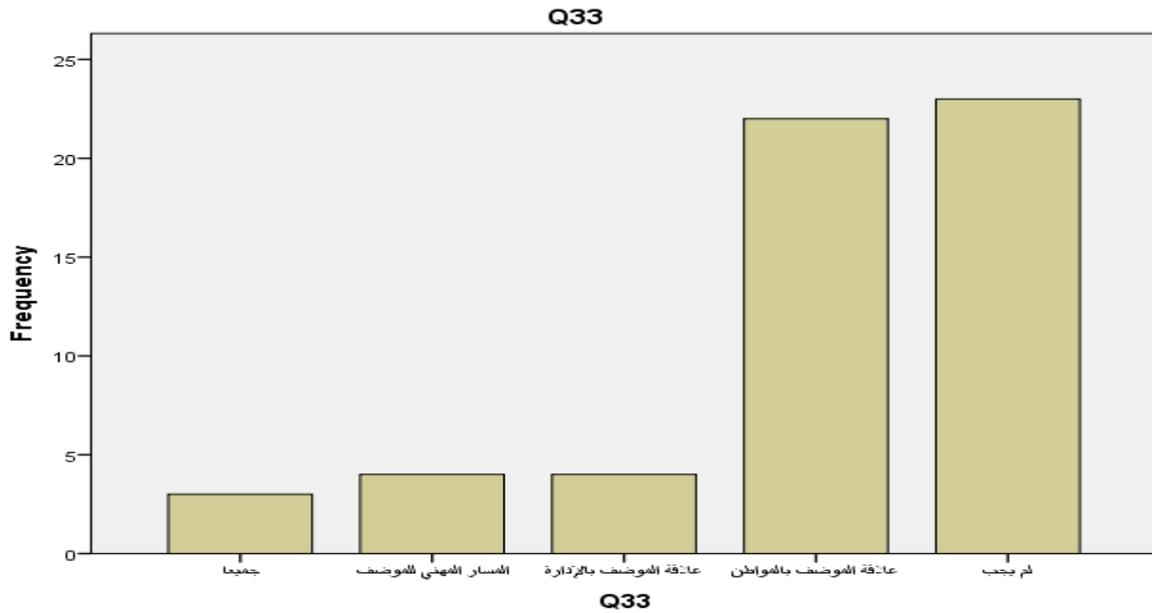
شكل رقم 24: توزيع العينة يوضح الزيادة في الأجر



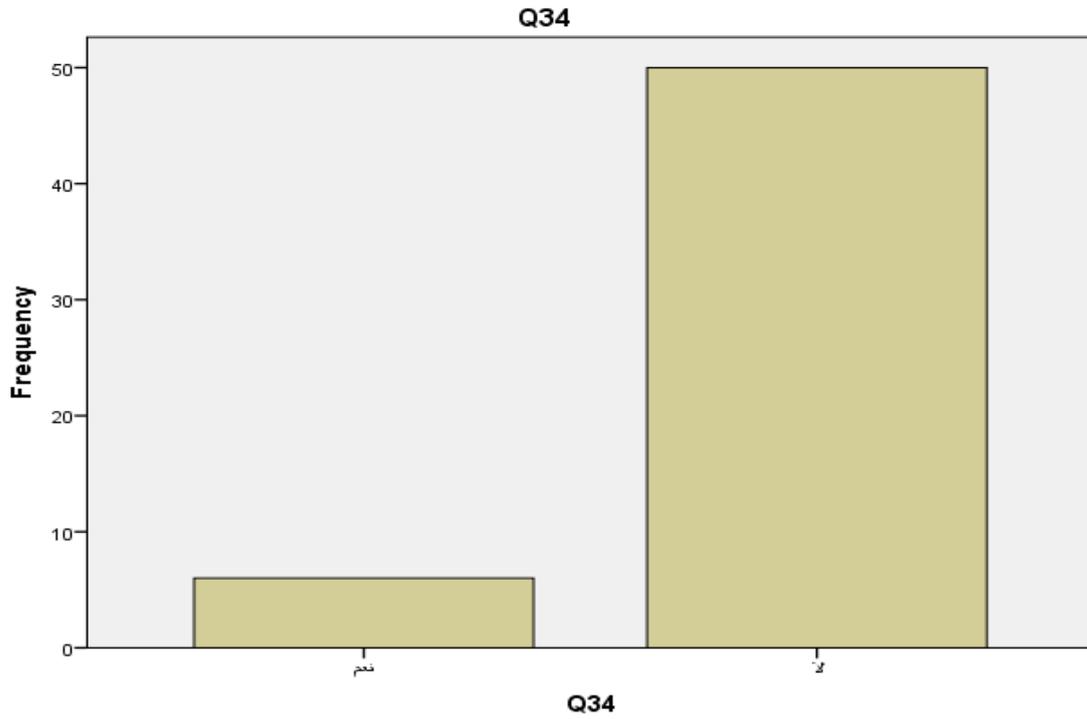
شكل رقم 25: توزيع العينة يوضح الإعانات إدارة في اطار الخدمات الإجتماعية



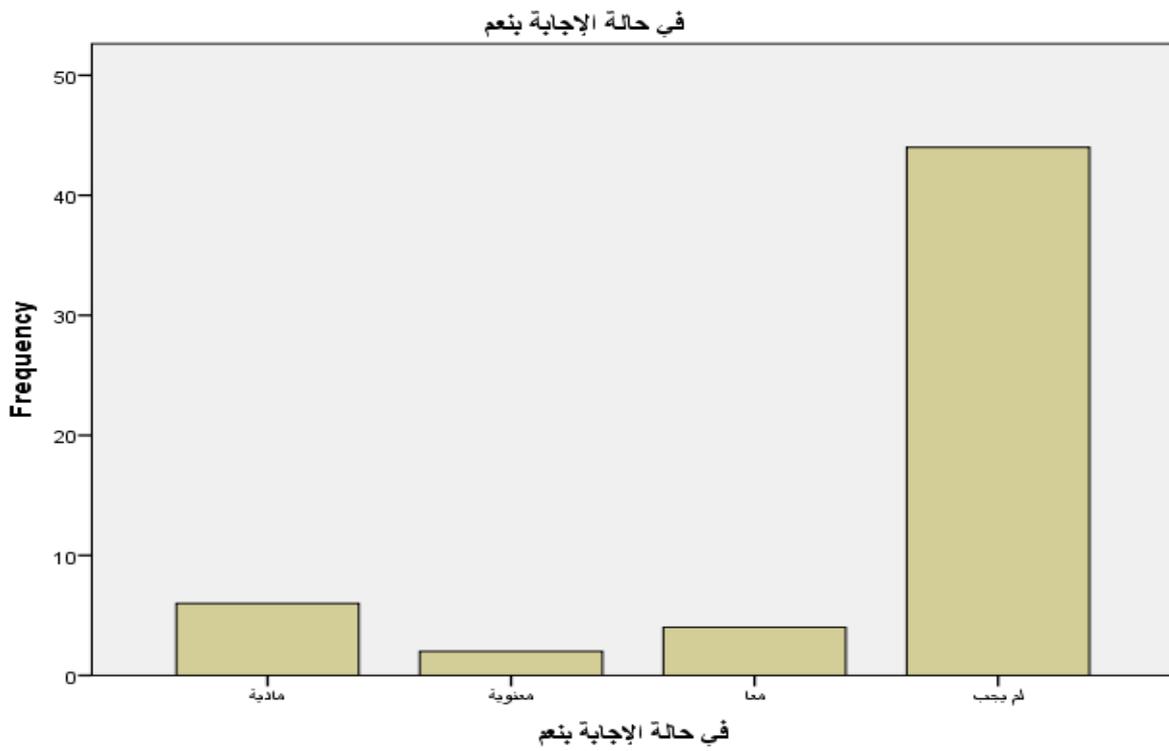
شكل رقم 26: توزيع العينة يوضح الجوانب التي مسها الإصلاح الإداري في الجماعات المحلية



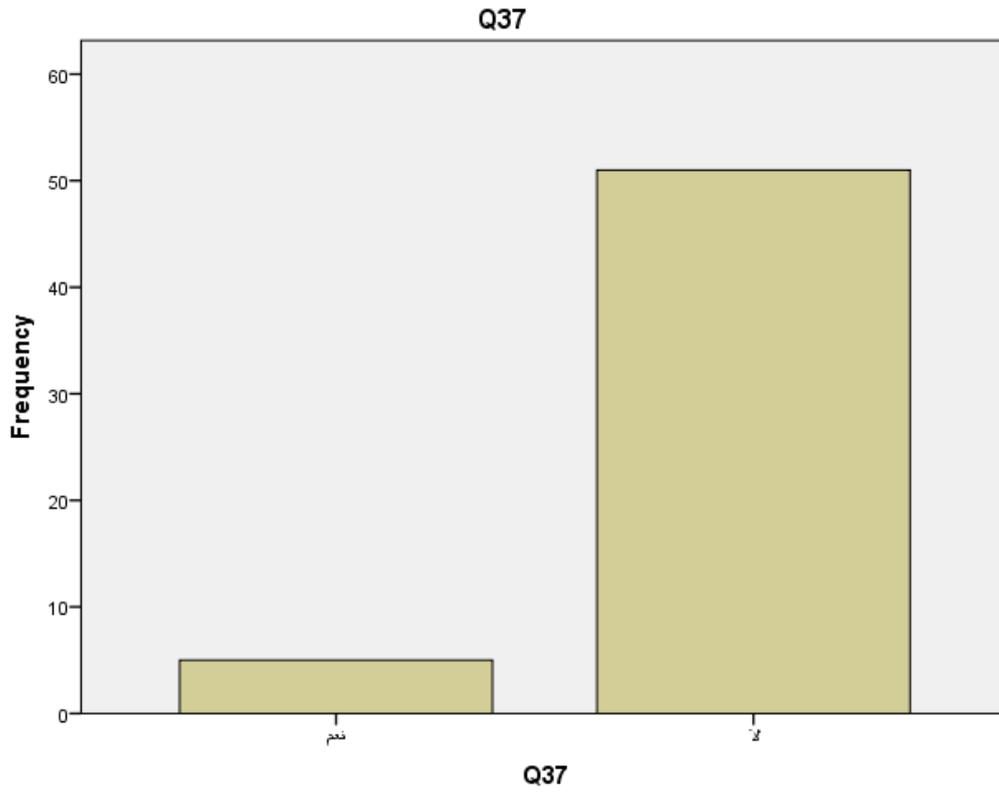
شكل رقم 27: توزيع العينة يوضح الحصول على مكافأة من الإدارة



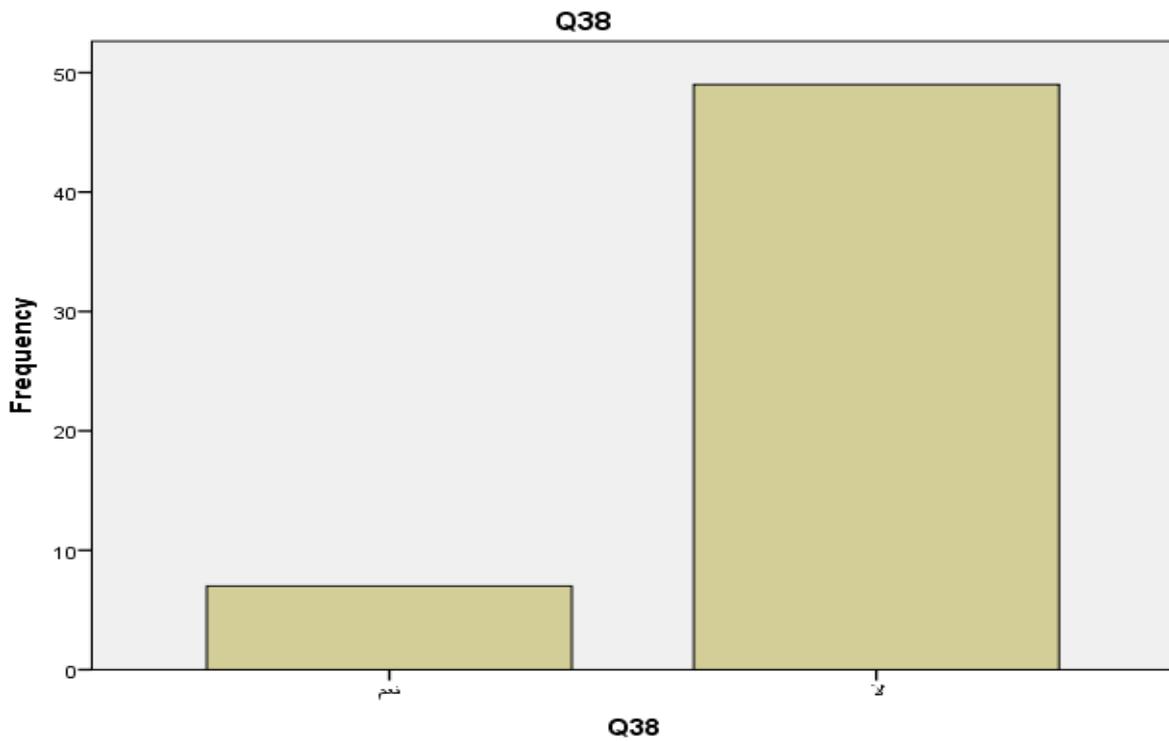
شكل رقم 28: توزيع العينة يوضح نوعية المكافأة



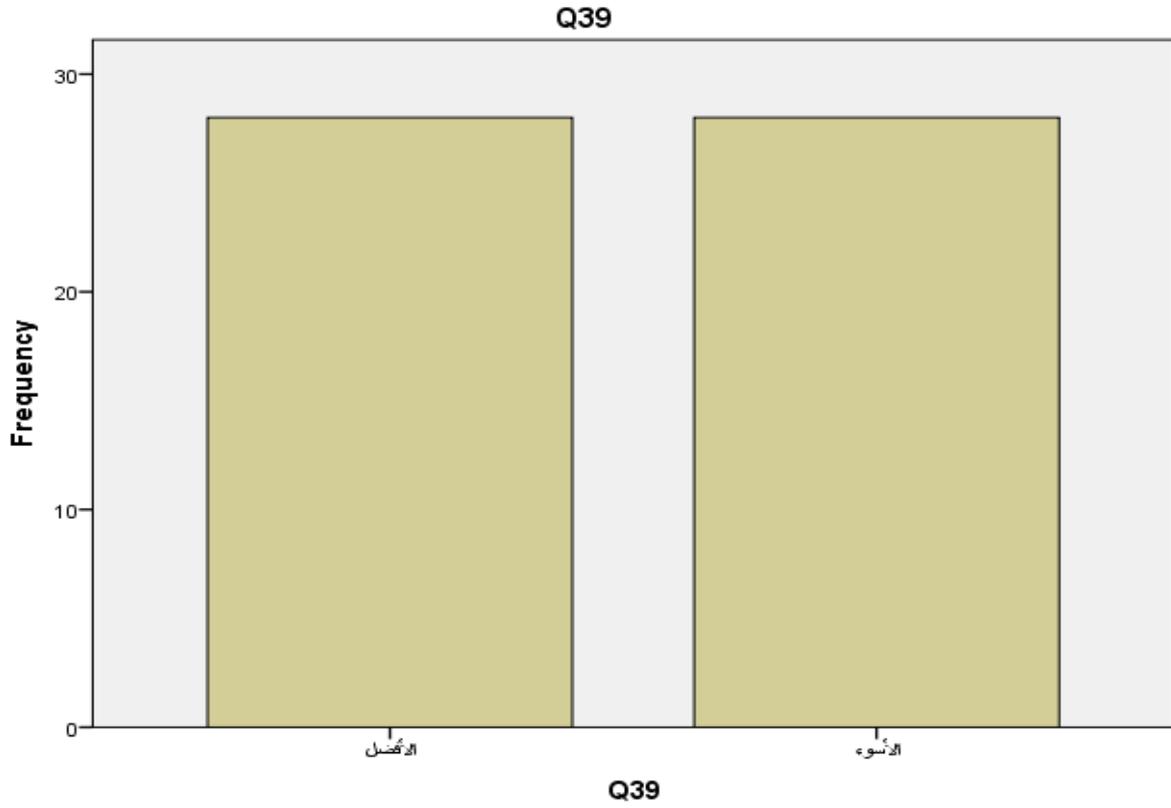
شكل رقم 29: توزيع العينة يوضح مقابلات مع الموظفين لمناقشة المسار المهني



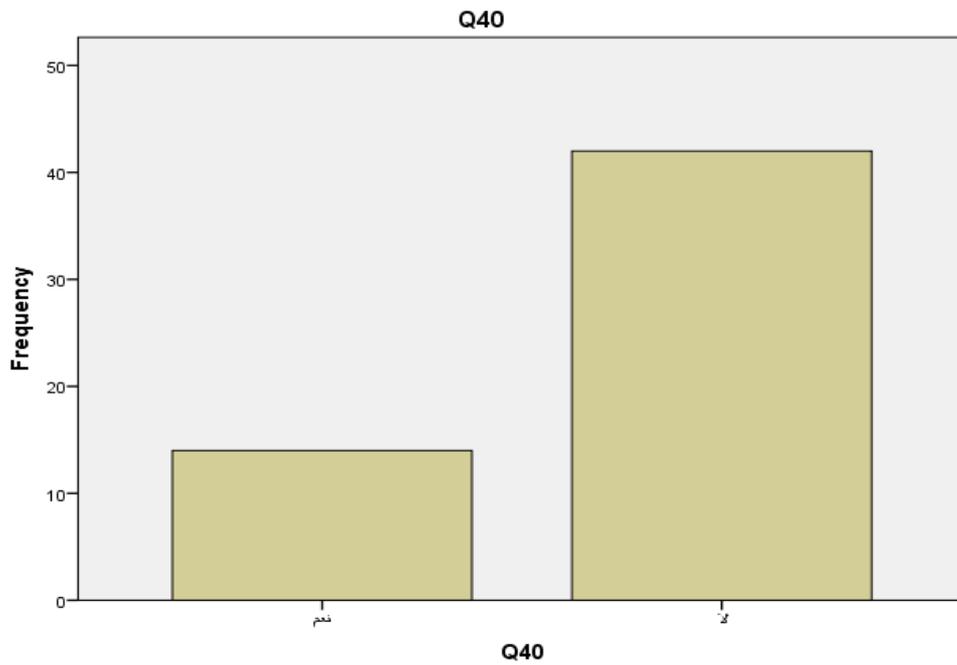
شكل رقم 30: توزيع العينة يوضح اشراك الموظفين في شتى نواحي الإصلاح الإداري



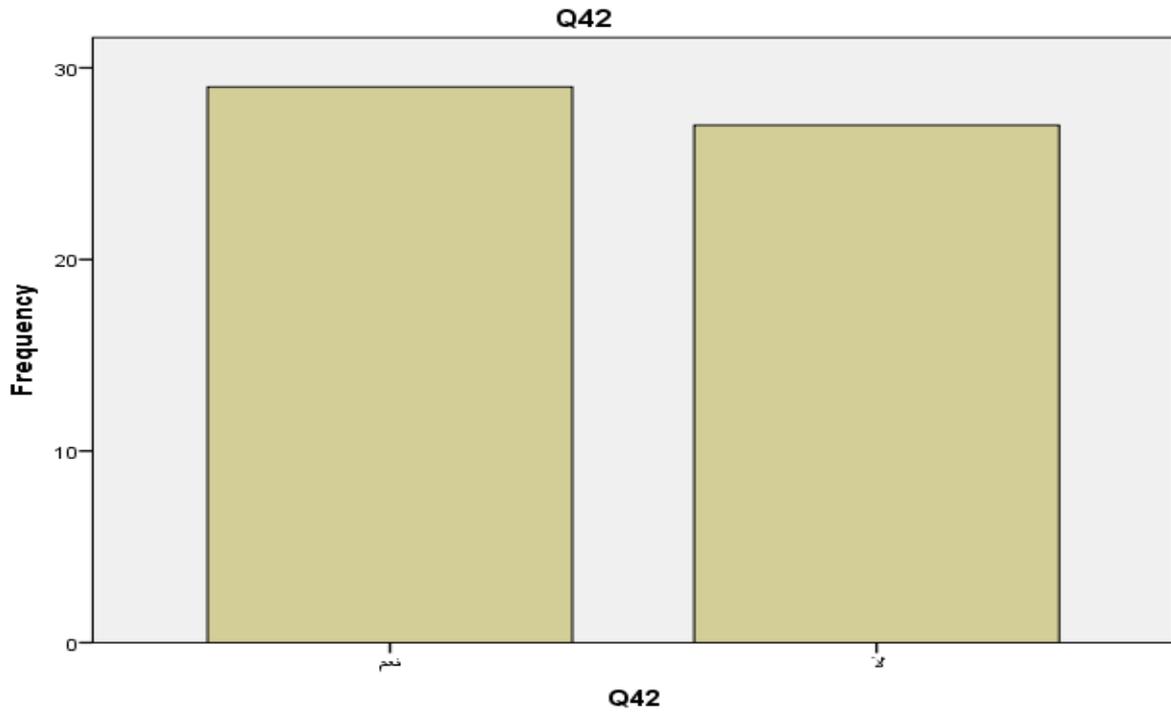
شكل رقم 31: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالتصنيف الجديد للرتب والمناصب



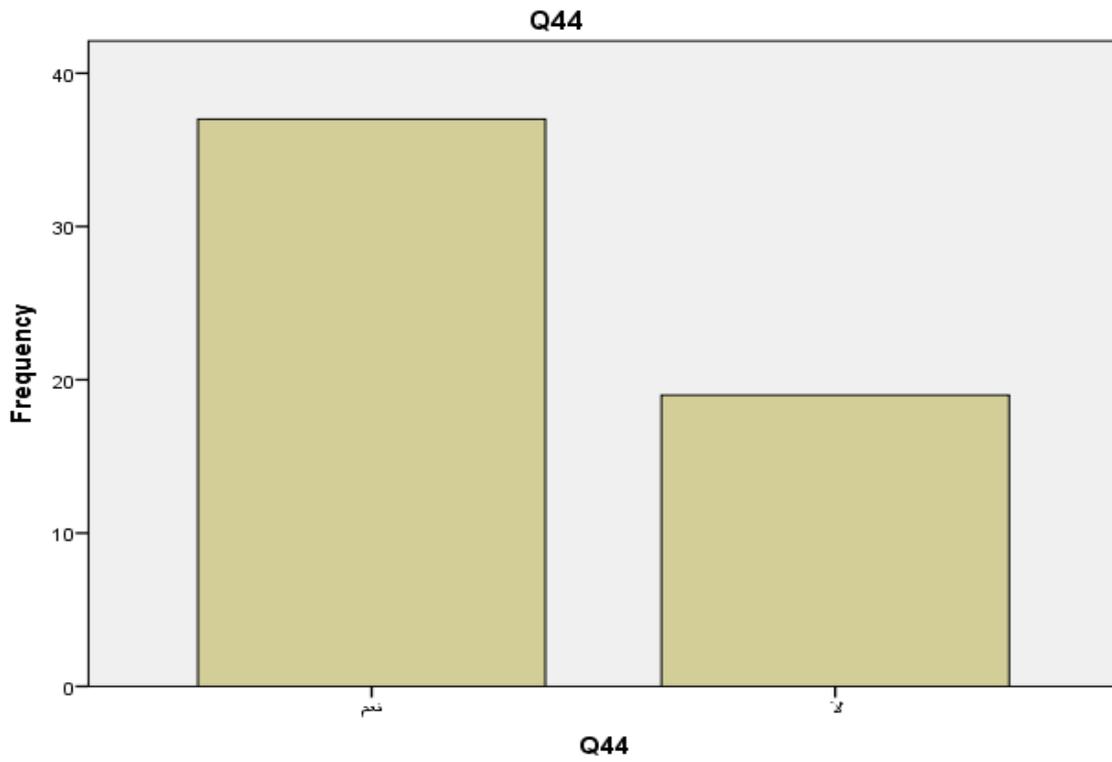
شكل رقم 32: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالامتيازات الجديدة



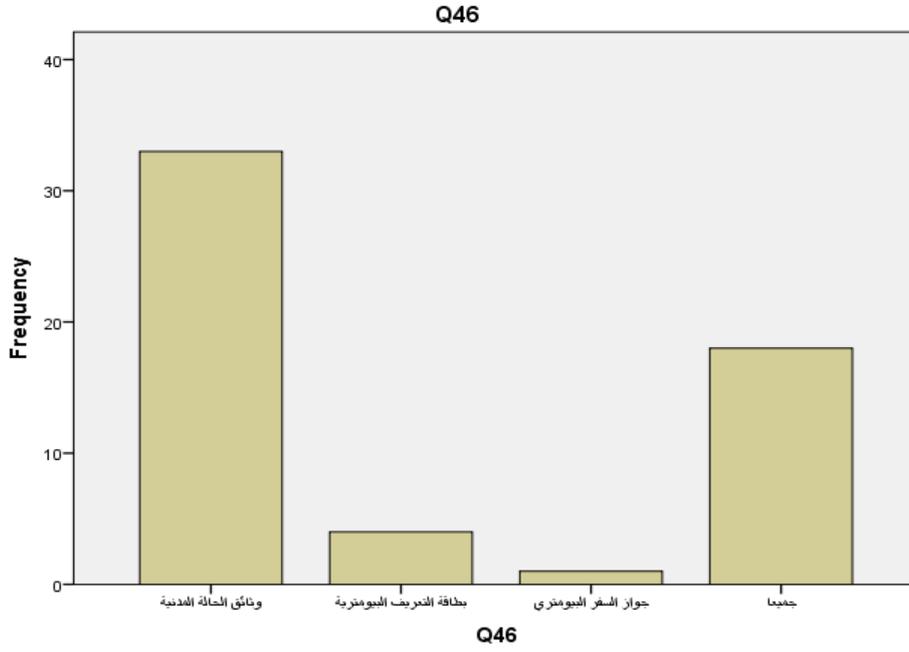
شكل رقم 33: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بالترقية



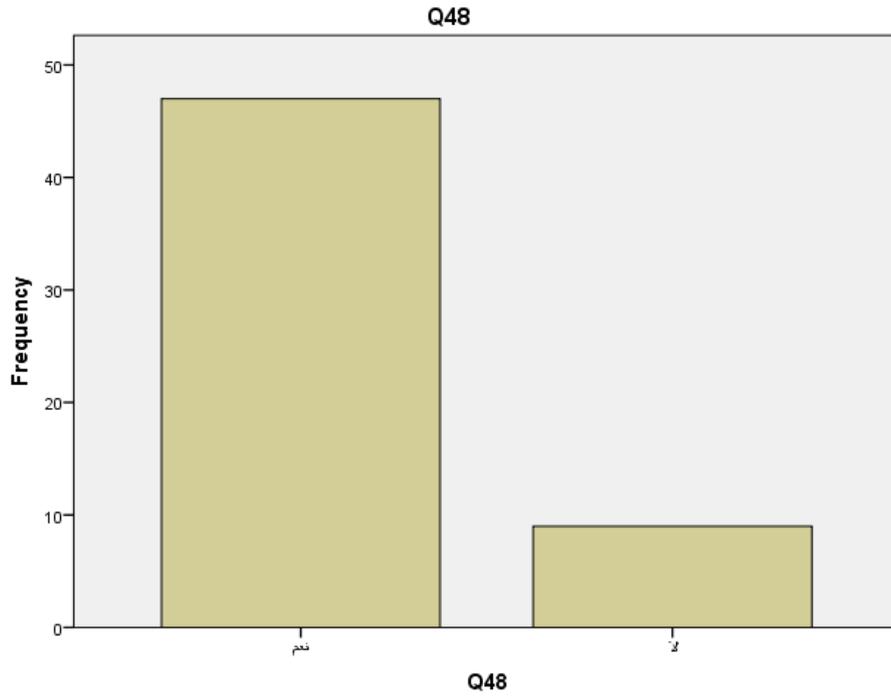
شكل رقم 34: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري بتحسين الخدمة العمومية



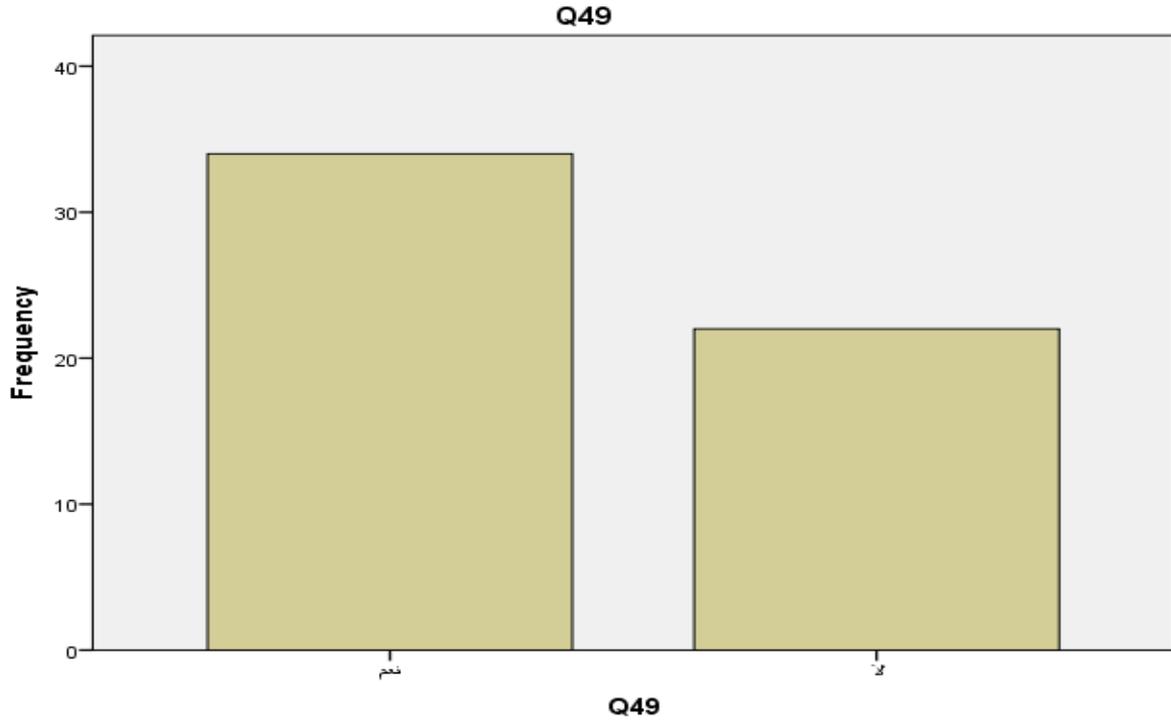
شكل رقم 35: توزيع العينة يوضح الوثائق الأكثر طلبا في الإدارة



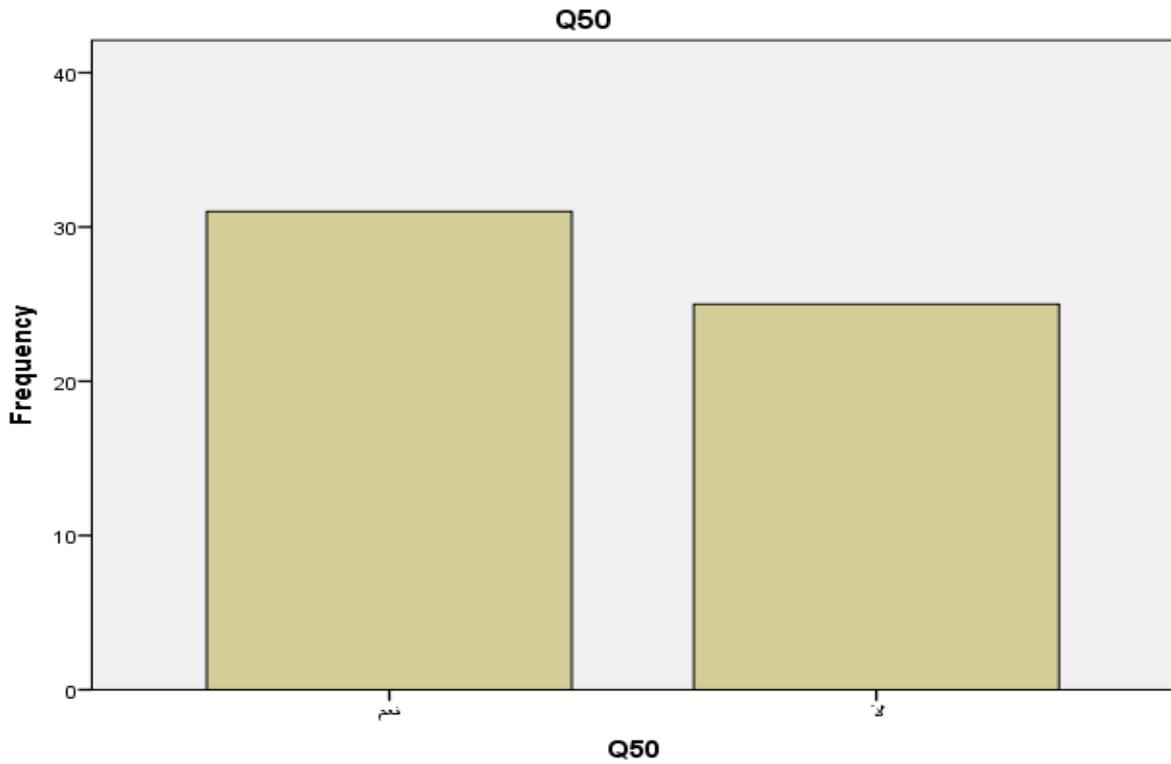
شكل رقم 36: توزيع العينة يوضح وجود البيروقراطية في الإدارة



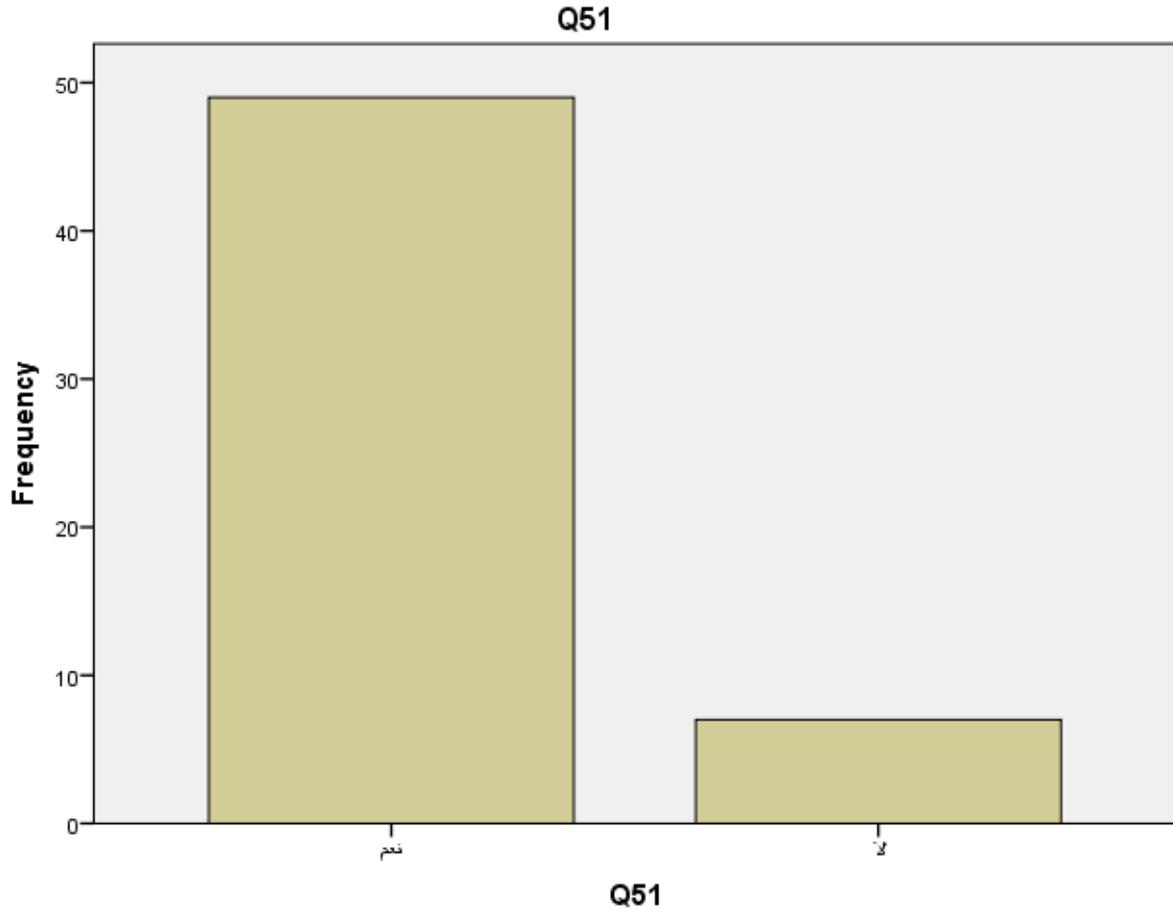
شكل رقم 37: توزيع العينة يوضح تكوين الموظفين العاملين بمصلحة البيومتري



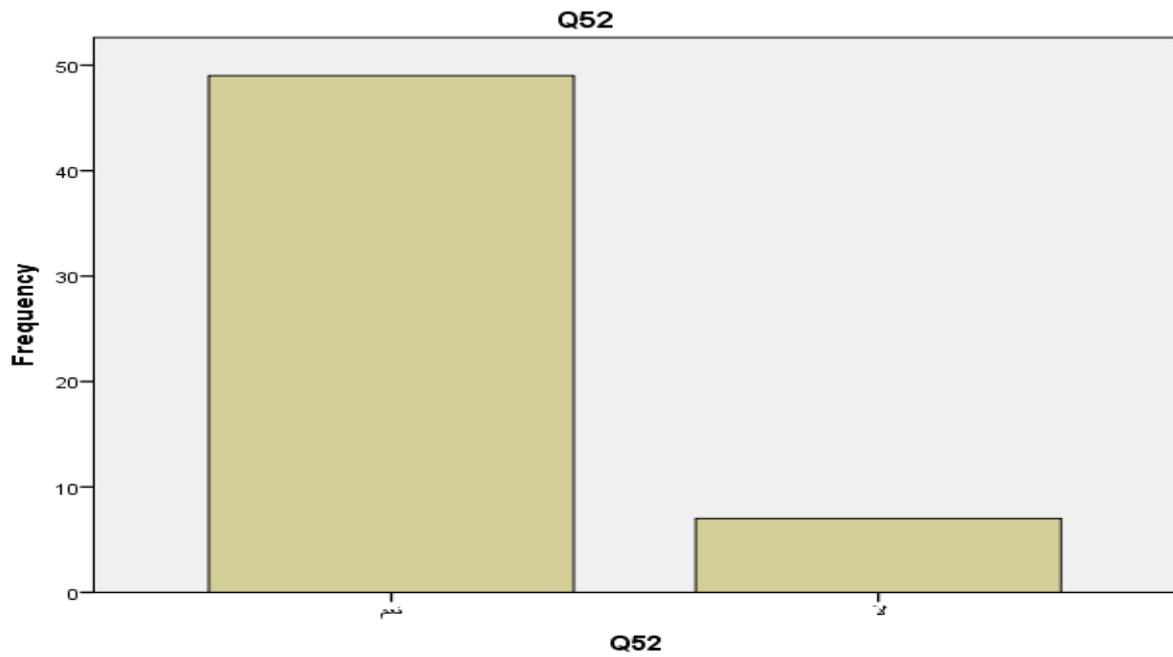
شكل رقم 38: توزيع العينة يوضح علاقة تطبيق الرقمنة بالضغط المهني



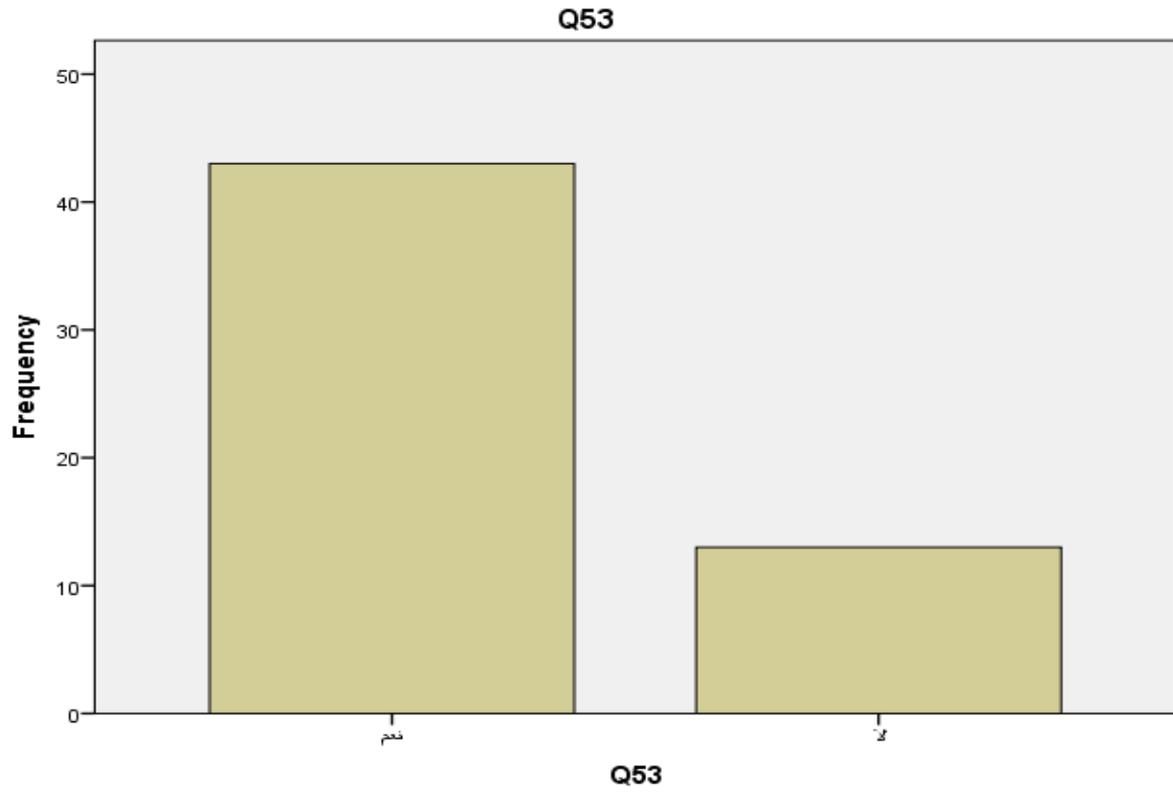
شكل رقم 39: توزيع العينة يوضح علاقة الإصلاح الإداري برضا المواطنين



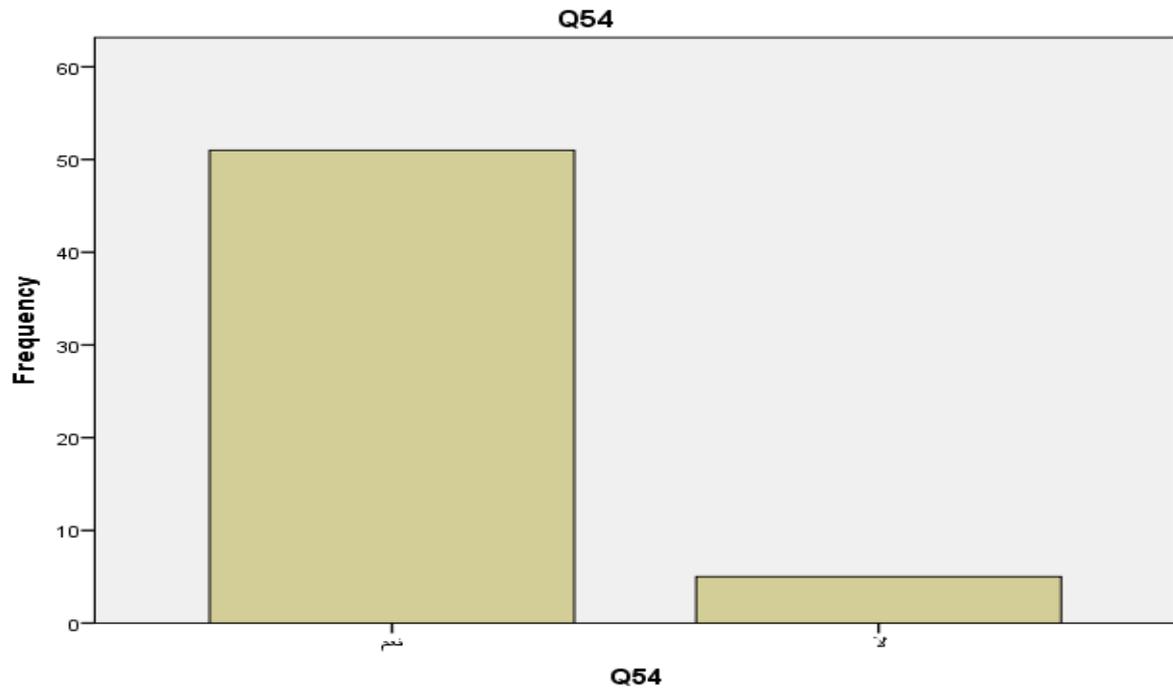
شكل رقم 40: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بتحسين الخدمة العمومية



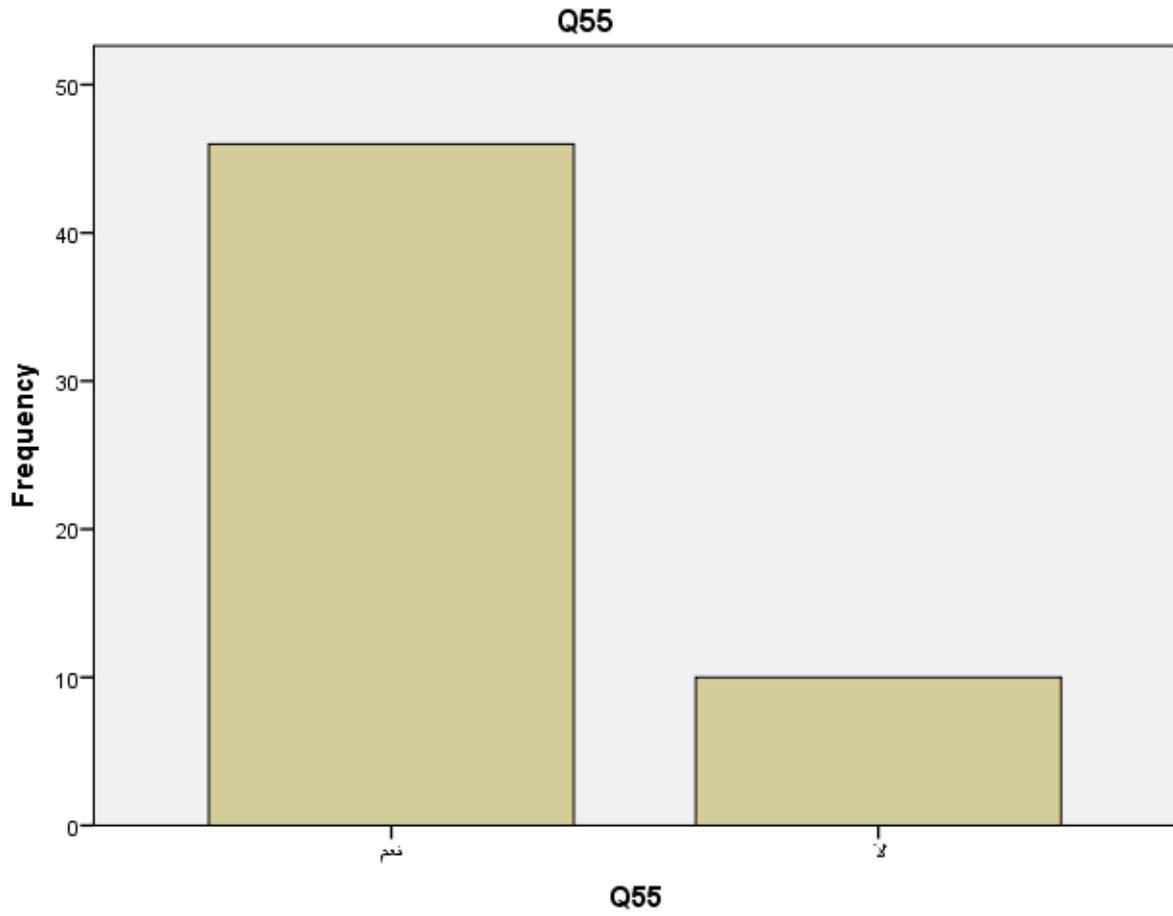
شكل رقم 41: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بالتخفيف من حجم البيروقراطية



شكل رقم 42: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بربح الوقت وتوفير الجهد



شكل رقم 43: توزيع العينة يوضح علاقة الرقمنة بالشفافية



الهيكل التنظيمي لبلدية عين البيضاء

المادة الأولى: تلغى أحكام القرار 96/01 المؤرخ في 15/01/1996 المصادق عليه من طرف مصالح الدائرة بتاريخ: 17/03/1996 تحت رقم 96/20 المتضمن إعادة هيكلة إدارة بلدية عين البيضاء.

المادة الثانية: تحدد المناصب السامية لإدارة البلدية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 26/91 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي للعمال المنتمين للبلديات كما يلي:

01	←	أمين عام
06	←	مدراء
19	←	رؤساء مصالح
42	←	رؤساء المكاتب
78	←	رؤساء الفروع

المادة الثالثة: تنفرد إدارة البلدية إلى:

أمانة عامة وستة مديريات، وتسعة عشرة مصلحة، إثنين وأربعين مكتب وثمانية وسبعين فرعا.

أولا: الأمانة العامة: وتتكون من أربعة مصالح وثمانية مكاتب مقسمة كما يلي:

01_ مصلحة أمانة المجلس والبريد: وتتكون من مكاتبين هما:

أ_ مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي.

ب_ مكتب البريد.

02_ مصلحة الإحصاء والأعلام الآلي: تتكون من مكاتبين هما:

أ_ مكتب الإحصاء والإعلام الآلي.

ب_ مكتب البريد.

03_ مصلحة الأرشيف: وتتكون من مكاتبين هما:

أ_ مكتب الأرشيف.

ب_ مكتب التوثيق والتنسيق والمنهجية.

_ مصلحة الصفقات العمومية: وتتكون من مكاتبين هما:

أ_ مكتب تحضير وإعداد الصفقات والاتفاقيات.
ب_ مكتب التنظيم.

ثانيا: مديرية المحاسبة و تسيير الموارد البشرية.

تتكون من مصلحتين وثمانية مكاتب وسبعة عشرة فرعا مقسمة كما يلي:

01_ مصلحة المحاسبة والمالية: وتتكون من:

أ_ مكتب التجهيز: والذي يتفرع إلى فرعين:

✓ فرع متابعة المشاريع.

فرع التنفيذ المالي للمشاريع.

ب_ مكتب التسيير: والذي يتفرع إلى ثلاثة فروع:

فرع إيرادات التسيير.

فرع نفقات التسيير.

فرع الاستدانة.

ج_ مكتب انجاز الميزانيات و الحسابات المالية: و الذي يتفرع إلى فرعين:

فرع الإحصائيات.

فرع الانجاز.

د_ مكتب أملاك الدولة و المزايدات: و الذي يتفرع إلى فرعين:

فرع العقود.

فرع المزايدات.

02_ مصلحة تسيير الموارد البشرية: تتكون من:

أ_ مكتب المستخدمين: ينقسم إلى:

فرع متابعة وحفظ الملفات.

فرع متابعة العمال المتعاقدين.

ب_ مكتب التقاعد: ينقسم إلى:

فرع إنجاز القرارات وجمع الوثائق.

فرع متابعة ملفات التقاعد.

- ج_ مكتب التوظيف والتكوين والتمهين: ينقسم إلى:
- فرع التعداد والتنظيم.
 - فرع اللجان المتساوية الأعضاء.
 - فرع التوظيف والتكوين.
 - فرع التمهين وإعداد الامتحانات.
 - مكتب الأجور: ينقسم إلى فرعين:
 - فرع المستخدمين.
 - فرع متابعة اشتراكات تضمان الاجتماعي.
 - ثالثا: مديرية التنظيم والشؤون القانونية:
- وتتكون من مصلحتين وأربعة مكاتب وإحدى عشرة فرعا مقسمة كما يلي:
- 01_ مصلحة المنازعات والتنظيم: وتنقسم هذه المصلحة إلى:
- أ_ مكتب التنظيم العام والانتخابات: ويتفرع إلى ثلاثة فروع:
- فروع مرور الأشخاص والانتخابات وتحضيرها.
 - فرع عقود البيع والحجز وحقوق الأفرح
 - فرع الخدمة الوطنية والحج.
- ب_ مكتب المنازعات والعقود: ويتفرع إلى:
- فرع القضايا والمنازعات.
 - فرع تسجيل العقود الإدارية.
- 02_ مصلحة حركة السكان: و تنقسم هذه المصلحة إلى مكاتبين و ستة فروع:
- أ_ مكتب الحالة المدنية: و يتفرع إلى أربعة فروع:
- فرع تسجيل العقود و تسليم العقود.
 - فرع مسك السجلات.
 - فرع الإعلام الآلي.
 - فرع الملحقات الثلاثة. (أحمد بن موسى، سعيد الجموعي، بئر وناس).
- ب_ مكتب إصدار الوثائق: ويتفرع إلى:
- فرع إصدار الوثائق.

فرع العلاقات الخارجية.

رابعاً: مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية.

و تتكون من ثلاث مصالح و ستة مكاتب و اثنا عشرة فرعا مقسمة كما يلي:

01_ مصلحة الشؤون الاجتماعية:

أ_ مكتب الشؤون الاجتماعية: ويتفرع إلى فرعين:

فرع متابعة الأمراض المزمنة.

فرع متابعة المعوقين والأشخاص المسنين.

ب_ مكتب الفلاحة والشؤون الاقتصادية: ويتفرع إلى فرعين:

فرع الفلاحة.

فرع الاقتصاد.

02_ مصلحة الوقاية والتنظيم الصحي: و تنقسم إلى:

أ_ مكتب الوقاية: ويتفرع إلى فرعين:

فرع الوقاية.

فرع المحافظة على البيئة.

ب_ مكتب التنظيم الصحي: و يتفرع إلى فرعين:

فرع النظافة و الصحة.

فرع متابعة لجنة الصحة.

03_ مصلحة التربية الثقافية و الرياضية: و تنقسم هذه المصلحة إلى:

أ_ مكتب الثقافة والرياضة: و يتفرع إلى فرعين.

فرع النشاطات الثقافية والرياضية.

فرع تسيير الممتلكات الرياضية والثقافية.

ب_ مكتب الشبكة الاجتماعية: ويتفرع إلى فرعين:

فرع تشغيل الشباب والإدماج.

فرع الشبكة الاجتماعية.

02_ مصلحة متابعة الإنجازات: وتنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

أ_ مكتب المتابعة: يضم فرعين

فرع التنظيم والتوجيه.

فرع متابعة إنجاز المشاريع التنموية الجديدة.

ب_ مكتب الصيانة: يضم ثلاثة فروع:

فرع صيانة الممتلكات واستدالة البلدية.

فرع صيانة الشبكات المختلفة والطرق.

فرع الكهرباء والغاز.

ج_ مكتب البرمجة: ويضم فرعين:

فرع تحضير التقنية.

فرع البرمجة.

03_ مصلحة التنظيم ومراقبة البناءات: يضم مكتبين وأربعة فروع:

أ_ مكتب مراقبة البناءات: ويضم فرعين:

فرع المراقبة الميدانية.

فرع متابعة النزاعات العقارية.

ب_ مكتب التنظيم: يضم فرعين:

فرع التنظيم والدراسة والتوجيه.

فرع المعاينات الميدانية وتقديم الأشغال.

02_ مصلحة صيانة الطرقات والمساحات الخضراء والإنارة العمومية:

وتنقسم هذه المصلحة إلى:

أ_ مكتب الطرقات: ويتفرع إلى فرعين:

فرع صيانة الطرقات.

فرع صيانة المساحات الخضراء والأماكن العمومية.

ب_ مكتب الإنارة العمومية: ويتفرع إلى فرعين:

فرع الإنارة العمومية.

فرع الكهرباء لمختلف المؤسسات.

03_ مصلحة الورشات المختلفون تنقسم هذه المصلحة إلى مكتبين وخمسة فروع:

أ_ مكتب الميكانيك: ويتفرع إلى فرعين:

فرع صيانة العتاد.

فرع متابعة العتاد.

ب_ مكتب الورشات: ويتفرع إلى ثلاثة فروع:

فرع التلحيم.

فرع الطلاء.

فرع النجارة.

سابعاً: مديرية التعمير و البناء:

تنقسم إلى ثلاثة مصالح وسبعة مكاتب وخمسة عشر فرعاً.

01_ مصلحة البناء والتعمير: وتنقسم هذه المصلحة إلى:

أ_ مكتب التعمير: ويتفرع إلى فرعين:

فرع تطبيق إجراءات التعمير.

فرع تحضير وتسليم شهادات ورخص البناء.

ب_ مكتب البناء: ويتفرع إلى فرعين:

فرع إيداع ودراسة الملفات.

فرع تحضير وتسليم رخص البناء.

ملخص

تناولنا في هذه الدراسة تمثلات الموظفين للخدمة العمومية في ظل الإصلاح الإداري في الجزائر، تحت إشراف الأستاذ الدكتور "منير صوالحية"، وكان مجال الدراسة الميداني بلدية عين البيضاء، ولاية أم البواقي، والتي توصلنا إليها بأن الإصلاحات الإدارية كانت تأثيراتها سلبية بالنسبة لموظفين نظرا لعدم توافق الأجور الجديدة مع الظروف الاقتصادية الحالية، كما أنّ عملية الرقمنة التي انتهجتها الجماعات المحلية أدت إلى تحسين الخدمة العمومية وعصرنتها والشفافية، أما عن الإدارة الجزائرية بصفة عامة مازالت تعاني من البيروقراطية إضافة إلى أن الموظف وهو أحد المحاور الرئيسية لعملية الإصلاح الإداري مغيب تماما من حيث الاستشارة باعتباره المعني الأول قبل غيره بتنفيذها.

الكلمات المفتاحية:

الإصلاح الإداري، التمثل، الخدمة العمومية.

Résumé :

Dans cette étude, nous avons discuté de la représentation des fonctionnaires chargés de la réforme administrative en Algérie, sous la supervision du professeur Mounir Sawalhiya, sur la l'APC d'Ain el-Baida, dans la province d'Oum al-Bouaghi, pour laquelle les réformes administratives avaient eu des effets négatifs sur le personnel en raison d'incompatibilités. Et le processus de numérisation adopté par les communautés locales a permis d'améliorer la fonction publique ainsi que sa cohérence et sa transparence. L'administration algérienne en général souffre toujours de bureaucratie, à côté du salarier qui est l'un des principaux axes Le processus de réforme administrative est totalement absent en termes de consultation, première préoccupation avant les autres

Les mots clés :

Réforme administrative, représentation, service public.