



جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -



كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

أثر الثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة حالة بلدية عين
الحجر ولاية سعيدة -

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة:

* أ. شاربي محمد

❖ نادي بختة

اعضاء لجنة المناقشة:

- الدكتور: خداوي محمد رئيسا
- الدكتور شاربي محمد مشرفا ومقررا
- الدكتور بن زايد محمد عضوا مناقشا
- الدكتور موكيل عبد السلام عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا

عَلَّمْنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

صِدْقِ اللَّهِ الْعَظِيمِ

كلمة شكر

السّكر الاول الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم و
نحمد سبحانه على إعانته لي في إتمام هذه المذكرة
وأقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي المشرف الأستاذ المحترم
"شاربي محمد" الذي لم يبخل عليا بإرشاداته وتوجيهاته
القيمة

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر لكل من ساعدني في
إنجاز هذه المذكرة من قريب وبعيد

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة الاساتذة أعضاء لجنة
الناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة كما لا يفوتهم أن
أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة و موظفي كلية الحقوق و
العلوم السياسية و موظفي بلدية عين الحجر

إهداء

الحمد لله كثيرا الذي وفقني في اتمام دراستي وانجاز هذا العمل
الى اعز ما املك في الوجود مثلي الاعلى في الحياة من جعلت الجنة تحت
اقدامها ومن حققت من اهل اسعادي وتعليمي التي اعطت بلا حدود
حب قلبي الكبير اطال الله في عمرها "امي"
الى من كان سببا في وجودي من عان واعان الذي تمنيت ان يبارك
لي ويشهد فرحتي ويقاسمني اياها "ابي" رحمه الله وتغمده روحه الطاهرة
بالغفرة

الى الاقرب الى روحي اخواني العزيزات "عمرية-شريفة"
الى كل العائلة عبدلي- نادي
الى اعز الصديقات سهام- هليمة- أسماء- هورية- سميرة- سميرة- رشيدة-
سليمة- منال- نوال- صارة
الى اعز اصدقاء قسم العلوم السياسية

الى كل من احبهم في الله ----- زملائي و زميلاتي

بنت

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الإدارة واجهة النظام السياسي و أدواته في تنفيذ السياسة العامة و ترجمتها إلى إجراءات و أعمال تنفيذية تهدف بالدرجة الأولى إلى توفير الخدمات الضرورية للمواطن وإشباع حاجاته الأساسية فهي العمود الفقري لجميع النشاطات التي تمارسها بغرض تقديم خدمات عامة ومعاملات للأفراد خاصة ، وتحظى ثقافة الإدارة بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها المرتبط بالتركيز والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين ، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد الخطط والاستراتيجيات المطبقة خلال عملية التغيير في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتضمن بقائها واستمراريتها

تتكفل الإدارة العامة في إطار ممارستها لوظيفتها بتقديم الخدمات العمومية خاصة الأساسية منها لجميع المواطنين دون تمييز ولا استثناء كخدمة التعليم والصحة والأمن والحماية والرعاية وغيرها من الخدمات

أهمية الدراسة:

يكتسب الموضوع أهميته لارتباطه بالثقافة التنظيمية لنجاح وفشل المنظمة و أثرها على الخدمة العمومية

- الثقافة التنظيمية عنصرا مهم يساهم في تطوير إدارة بلدية عين الحجر.

- التطرق إلى الجهود التي تعتمدها الجزائر في تحسين الخدمة العمومية

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر .

- إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف على أحد أنوaha الأساسية " الثقافة البيروقراطية"

التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه

- التحقق من صحة الفرضيات من اجل الوصول إلى نتائج

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية في بلدية عين الحجر.

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية في الجزائر

- دراسة الخدمة العمومية والصعوبات التي تواجهها في الجزائر

- إبراز الجانب الثقافي للموظف في العمل

مبررات اختيار الموضوع:

هناك سببين لاختيار هذا الموضوع ، أحدهما موضوعي والآخر ذاتي .

- مبررات موضوعية:

- ضعف الاهتمام بثقافة الموظف من قبل بعض الإدارات الجزائرية والتعامل مع العنصر البشري الموجود في الإدارة على أنه مجرد أداة عمل لا يؤثر ولا يتأثر

- اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة

- ضعف وقلة الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل التنظيم داخل المؤسسات

الجزائرية

- مبررات ذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع والإحساس بمدى أهمية الدراسة

- القناعة الخاصة بموضوع الدراسة وأهمية العنصر البشري وهذا راجع ما يملك من قدرات

وطاقة ذهنية لا بد من استغلالها وتقديمها لخدمة الصالح العام

- أدبيات الدراسة:

- يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي ، بهدف التعرف

على إسهامات في موضوع البحث ، وسنتعرف على بعض ما جاء في هذا الموضوع:

- أدبيات متعلقة بالثقافة التنظيمية:

- على المستوى الوطني:

دراسة إلياس وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف المسيلة لسنة 2006 ، التي حاول من خلالها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة ، توصل إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار مثل : المشاركة ، الإبداع ، التجديد والابتكار ، احترام الوقت ، الانضباط في العمل ، الالتزام بالقواعد.

- دراسة على مستوى العالم العربي:

دراسة أحمد بن مصطفى النعيمي أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عملية التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة وأداة الاستبيان لجمع المعلومات وقد هدفت الدراسة إلى:

- الوقوف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية في المملكة

- التعرف على مستوى فعاليات العملية التدريبية في الأجهزة الأمنية في المملكة

- كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية العملية التدريبية الأجهزة الأمنية

- أدبيات متعلقة بالخدمة العمومية:

- نسيم واعر ، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر هي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي لسنة 2016 التي حاول من خلالها دراسة دور الإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر وتشخيص المشكلة والتعرف على آلية الإصلاح الإداري كما سعى إلى التعرف على واقع الإدارة الجزائرية المزري والفساد الذي أصبح من أهم الصفات التي تتميز بها الإدارة الجزائرية والتطرق إلى الجهود التي قامت بها الدولة الجزائرية للتخلص من هذه المشاكل

- الإشكالية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحث الموظفين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم نحو الأفضل وذلك عن طريق خلق ثقافة تتسم بروح المشاركة بين جميع أفراد المنظمة ، وهذا ما ينعكس على الخدمة العمومية بالإيجاب التي تعتبر من أولويات المنظمة (الإدارة العامة) وذلك في إطار ممارسة وظائفها ومن هذا المنطلق تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر من خلال دراسة حالة وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر على

ضوء دراسة حالة بلدية عين الحجر ولاية سعيدة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي :

ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟ وما هي مظاهرها ؟

ما المقصود بالخدمة العمومية ؟

ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية في الجزائر على ضوء دراسة حالة بلدية عين

الحجر ولاية سعيدة ؟

- حدود الدراسة:

- حدود زمنية: تمت الدراسة الميدانية من 27 فيفري إلى 27 أفريل 2019

- حدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

- الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: يوجد للثقافة التنظيمية دور إيجابي في تحسين الخدمة العمومية

- فرضيات فرعية: يساعد الإبداع الإداري في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر (بلدية عين

الحجر ولاية سعيدة)

- يساهم عامل الوقت واحترامه في تحسين الخدمة العمومية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

- يوجد دور للمشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الخدمة العمومية في بلدية عين الحجر

- لا تساعد البيروقراطية في تحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية عين الحجر

- الإطار النظري:

- مقتربات:

- الاقتراب الوظيفي:

ونعني به مجموعة أنشطة التي يقوم بها أي تنظيم من اجل بقاءه واستمراره

- مقترب البيروقراطي:

وذلك من خلال توضيح دور الإطارات و الكفاءات من المورد البشري في تحسين الخدمة العمومية

على مستوى الوحدات الإدارية

- المدخل الاتصالي:

يعتبر آلية لجلب المعلومات من مصادرها الأصلية والتحقق منها باستشارة من لديهم خبرة وذراية

لحل المشكلات وبالتالي الوصول إلى مصدر المعلومة واستخدامنا هذا المدخل بالاتصال مع

الموظفين

- الاقتراب المؤسسي:

يقصد بتوجه المؤسسة مجمل نظرية في حقل السياسة والتي تعطي أهمية للمؤسسات في تحديد

السلوكيات والمخرجات السياسية ، على اعتبار أن المؤسسة تمثل تغير مستقلا يؤثر على تحديد

منهم الفاعلون الذين يسمح لهم بالمشاركة في الساحة السياسية ، تحدد نمط الاستراتيجيات التي

ينتج عنها تأثير على الخيارات والمعتقدات التي يتبنونها حول الممكن والمرغوب فيه استعملنا هذا

المقرب في دراسة السلوكيات وأنماط المؤسسات الجزائرية

- الاقتراب القانوني:

هو اقتراب يصف الظواهر من خلال معيار المشروعية القانونية "حقوق ، صلاحيات ، الواجبات

" ووصف الإجراءات القانونية المتابعة وتم استخدامه في دراستنا عند شرح بعض الإجراءات

القانونية مثل كيفية إصدار الوثائق البيومترية تم استعانة بعض القرارات الوزارية

- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في أبحاثه هدفه الوصول إلى نتائج علمية

صحيحة والمنهج المناسب لدراسة موضوعنا هو المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة

- منهج وصفي تحليلي:

هو المنهج الأكثر شيوعا في العلوم الاجتماعية وهو عملية وصف دقيق للواقع المعبر عنه كينيا

وكما كونه يسمح لنا باستخدام المصطلحات والجداول ورصد الأدبيات في موضوع الثقافة

التنظيمية والخدمة العمومية و تحليله وهذا ما يوفر لنا قاعدة في التحليل العلمي والموضوعي تم

استعمال هذا المنهج في الفصول النظرية ، الفصل الأول حول الإطار النظري للثقافة التنظيمية

والخدمة العمومية حيث تم شرح ووصف كل من الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية و الفصل الثاني

حول واقع الثقافة التنظيمية حيث تم شرح وتحليل واقع الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية في

الجزائر.

- منهج دراسة حالة:

حيث أنه يجب التعمق والتركيز على حالة معينة للتوصل الى النتائج أكثر دقة وقد تجلى هذا المنهج هنا في دراسة واقع الثقافة التنظيمية وتحسين الخدمة العمومية في بلدية عين الحجر ، بهدف التقرب أكثر من واقع الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية وتقييمها و الوصول إلى نتائج أكثر دقة

- الأدوات المتبعة في جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل التي يعمل بواسطتها الباحث في دراسة الواقع وفهمه نظريا وتطبيقيا كما أن طبيعة الموضوع وخصوصيته هي التي تفرض على الباحث اختيار أدوات والوسائل المنهجية التي تخدم موضوعها وبهذا في دراستنا على عدة أدوات وهي :

- **المقابلة:** وهي لقاء مباشر بين الباحث والمبحوثين وتطرح فيها أسئلة تهدف للوصول إلى واقع الظاهرة وبالنسبة لتوظيفنا لهذه الأداة في ميدان الدراسة لقد تجسد في الاتصال المباشر بين الموظفين و المسؤولين المصالح بلدية عين الحجر وذلك للحصول على أكثر تفاصيل متعلقة بواقع الخدمة العمومية وعن عملية الرقمنة

- **الاستبيان:** وهو مجموعة من الأسئلة المترتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين إما باليد أو بالبريد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها والمهدف منه الوصول على حقائق جديدة عن الموضوع ومن المعلوماتية المتعارف عليها لكنها غير

- مدعمة بالحقائق¹ و أثناء زيارتنا لبلدية عين الحجر قمنا بتوزيع استمارات داخل مؤسسة

لمحاولة معرفة آرائهم حول الخدمة العمومية والثقافة التنظيمية للموظف ومدى تأثير الثقافة

التنظيمية على الخدمة العمومية

- الإطار الإبتمولوجي:

- الثقافة:عرفها تايلور هي ذلك المعتقد الذي يشمل المعرفة والقيادة والفن والأخلاق و

القانون وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع

- الثقافة التنظيمية: مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي

يشارك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها

- الخدمة: تعرف على أنها قيام الإنسان بنشاط ما لصالح غيره من الأفراد والجمهور

- الخدمة العمومية: يشير مفهوم الخدمة العمومية إلى تلك العملية التي تقوم بها الهيئات

العمومية من خلال توفير الخدمات للمواطنين على أساس العلاقة التي تربطهم بها

- صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع التي تنصب حول هذا الموضوع

- صعوبة تعامل الموظفين مع استمارة الاستبيان

- صعوبة الحصول على المعلومات داخل بلدية عين الحجر.

- هندسة الدراسة:

¹- عمار بوحوش ، ومحمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط2 ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999 ، ص 75.

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول : فصل نظري ، فصل حول واقع المتغيرين في الجزائر ، فصل

تطبيقي

تطرقنا في الفصل الأول: إلى تأصيل النظري للدراسة وتناولنا من خلاله الجانب النظري لمتغيرات

الدراسة الثقافة التنظيمية ، الخدمة العمومية

في الفصل الثاني تطرقنا إلى واقع المتغيرين في الجزائر ففي المبحث الأول : واقع الثقافة التنظيمية في

الجزائر والمبحث الثاني واقع الخدمة العمومية في الجزائر أما الفصل الثالث يتضمن الدراسة الميدانية

التي أجريتها في بلدية عين الحجر وولاية سعيدة وهذا تطبيق ما هو نظري على أرض الواقع

حيث تناولنا في هذا الفصل تقديم بطاقة فنية للبلدية ، الهيكل التنظيمي لها ، المؤهلات وكذا

عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

زاد اهتمام بموضوعي الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية ، باعتبارهما الحدين لنجاح وتفوق المنظمة خصوصا خلال التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تعيشها الإدارات حاليا فيكتسي موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الدارسين للعلوم الاجتماعية والسياسية ، إدارة و علم النفس والاقتصاد وتبلور الثقافة التنظيمية من معتقدات والقيم المشتركة بين الموظفين في نفس المنظمة ، الثقافة التنظيمية مثل الثقافة المجتمعية تتحكم في سلوك اتجاهات من ينتمون إليها وتتحكم إلى حد ما في آرائهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ، كما يتصدر موضوع الخدمة العمومية قائمة انشغالات الحكومة وأجهزتها المختلفة بصفة خاصة ، والمجتمع بمختلف مؤسساته بصفة عامة لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني الإطار النظري للخدمة العمومية

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة ، كالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه الموظفين من أنماط سلوكية ن وطرق التفكير وقيم وعادات واتجاهات و مهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي من منسوبها من خصائصها واهتماماتها و سياستها وأهدافها وقيمها وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الثقافة التنظيمية ، مكوناتها ، أنواعها ، وظائفها وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة:

لفظ ثقافة هي لفظة عربية الأصل، وهو مصدر من الفعل ثقف وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها: الحذف والفهم والفتنة وسرعة أخذ العلم، وتقويم الاعوجاج خاصة اعوجاج الرماح، كما تفيد معنى التهذيب، وفي القرآن الكريم استخدم الفعل ثقف بمعنى ظفر بالشيء، أو وجدته على جهة الأخذ والغلبة، كما استعمل في الإدراك، قال تعالى: "1 واقتلوهم حيث ثقفتموهم" أي حيث تجدونهم وتدركونهم في حل أو حرم².

¹ - القرآن الكريم، سورة البقرة، آية رقم 191.

² - عزمي طه السيد وآخرون، الثقافة الإسلامية (مفهومها، مصادرها، خصائصها ومجالاتها)، ط4، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002، ص24-25.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أبرز المفاهيم الاصطلاحية للثقافة:

-تعريف تايلور: " الثقافة هي الكل المركب الذي يشتمل على المعرف والعقائد والفنون والأخلاق

والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في جماعة"¹.

- تعريف كلباتريك: " الثقافة كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر في البيئة

الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية"².

- تعريف اليونيسكو: " الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية

والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون

والتقاليد والمعتقدات"³.

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة مختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل

Taylor على أساس كلاسيكي بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق

والقانون العادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع في حين يعرفها Linton بأنها

"مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذي تنتقل منهم إلى

الصغر، كما يعرف قاموس Randon الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من

قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

¹ - عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص 151.

² - عمر أحمد همشري، مرجع نفسه، ص 151.

³ - عزمي طه السيد وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

2- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

3- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بين الأفراد، أي أن الثقافة هي شيء يتعلمه الإنسان ويشارك فيه أعضاء المجتمع بشكل عام. فكما أم لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت¹.

لعل أول من استعمل مفهوم الثقافة المؤسسة "ج. أليوت" "Elliot Jacques" سنة 1951 حتى وإن أكد "كيش ديس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذ استثنينا مقالي "عبد الله بندي" و"مزوار لخضر"².

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية وهذا في سنة 1981، واستعمل مصطلح الثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business Week** وأدرج مجلة **Fortune** ركناً خاصاً تحت عنوان **Corporate culture** إلى أن جاء الباحثان "A.A Kennedy

¹-حسن مريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار مكتبة الخامد، 2004، ص327.

²محمد بشير، "الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص07.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

"T.E Deal" سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى

لهذا المفهوم، فيما يذكر هو فستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعاً إلى في حلول

الثمانينات الميلادية ويحيل هو فستيد ذلك لكتابين اثنين هما: الثقافة المنظمة

Kennedy Corporate culture Deal وكتاب ' البحث عن الامتياز ' لبرزورتمان In Search of

Exellence :Peters-Waterman 1982

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح "الثقافة التنظيمية" باعتبارها

عاملاً منتجاً لمناخ العمل مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم¹.

- هي عبارة عن جميع مدخلات العملية الإدارية الحديثة التي تعمل على تخرج بيئة عمل مناسبة

لتحقيق الأهداف المرجوة وهذه المدخلات تشمل (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية،

السياسات والإجراءات، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية).

مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم

المعرفة، والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ويوجد تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية وفيما يلي عرض

لبعضها.

¹ - السعيد بن بيمية، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، متوفر على الرابط بتاريخ

.http :drsaid.maktooblog.com 2018/11/10

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يعرف **Wheelon** : " الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي تشترك بها أعضاء المنظمة " ¹ ، ويعرفها "**Shermerborn**" ² بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة " ، كما يعرفها "**Kossan**" ³ بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة.

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية، وبالتالي تمثل ثقافة المنظمات (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية بالنسبة وتتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعض مميزات القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة.

ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في منظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر منهم، فعندما تتبنى

¹ - موسى توفيق المدهون ، إبراهيم محمد الجيزاوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، عمان: دار المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995 ، ص397.

² - موسى توفيق المدهون ، إبراهيم محمد الجيزاوي ، المرجع نفسه ، ص 397.

³ - محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان: دار وائل للنشر ، 2002 ، ص 311 .

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المنظمة قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية بالمنظمة تتوقع من أعضائها تتبنى هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية (المكونات-المستويات والوظائف) 1-المكونات:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة هي:

أ)-القيم التنظيمية **Organizational Values**:

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... إلخ.

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين الموظفين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، عدم قبول الرشوة، تقليل التكلفة، العلاقة التعاونية بين الموظفين¹.

ولا تأتي القيم من الفراغ فهي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد².

¹ - موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد على الجزراوي، مرجع سابق، ص 399-400.

² -محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق، 2000. ص 159

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ويرى السالم أنه يوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسييلة والقيم النهائية، والقيم النهائية Terminal values هي النماذج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة الواحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز، الإبداع، الجودة، أما القيم الوسييلة Instrumental value فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمات على نشره بين الموظفين ومن بين السلوكات الوسييلة: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليد العمل، الحيطة والحذر، إمتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر¹.

(ب)-المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs:

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات المساهمة في العمل الجماعي، ويقول توماس واطسون المدير بشركة IBM في كتابه منظمة العمل ومعتقداتها "A Business and it's beliefs" تنبثق المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة

عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد².

(ج)- الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

¹ - موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد على الجزراوي، مرجع سابق، ص 399-400.

² - موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد على الجزراوي، مرجع نفسه، ص 400.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الأعراف شكل عام من معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة، وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها أو فاعليتها أو عدم فاعليتها.

أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الأعراف على سبيل المثال: إلتزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون مكتوبة وواجبة الاتباع¹.

د- التوقعات التنظيمية **Organizational Expectations**:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية وتدعيم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

2- مستويات الثقافة التنظيمية:²

يمكن تميز ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي:

أ- المستوى الأول:

ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والرموز.

¹ - موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد على الجزراوي، مرجع نفسه، ص404.

² - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 231.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ب)- المستوى الثاني:

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

ج)- المستوى الثالث:

ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

3- وظائف الثقافة التنظيمية **Functions of organizational culture**:

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة وظائف رئيسية هي:¹

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتواجد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- تسهل الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزيز استقرار النظام:

تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام

¹ - حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، عمان: دار المكتبة الحامد، 2004، ص 330-331

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

4- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم:

حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لما تحدث الأشياء، وتحقيق الوظائف

السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على

تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية (خصائصها ، أهميتها ، أنواعها)

1- خصائص الثقافة التنظيمية:

يرى القريوتي أن هناك تفاوت بين السمات الثقافية للتنظيمات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأم هذه الخصائص أو السمات هي:¹

- 1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تعرف في العمل.
- 2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
- 3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- 4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- 5- مدى دعم الإدارة العليا للموظفين.
- 6- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على الموظفين.
- 7- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
- 8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الاقدمية والواسطة.
- 9- درجة التسامح مع الاختلاف والسماح لوجهات النظر المختلفة.

¹ - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 152.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

10- طبيعة الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل

الرئيسي أو تأخذ نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

وذكر السكرانة والجلاب بعض الخصائص الثقافية التنظيمية:

1- تبنى ثقافة المنظمة بناءً على حجم المنظمة وعمرها وتاريخها.

2- التأثير بثقافة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة.

3- عملية مكتسبة من خلال تفاعل واحتكاك الأفراد بالمجتمع.

4- حالة إنسانية لأن العنصر البشري هو المكون الأساسي لها.¹

وأيضاً يذكر أبو بكر بعض الخصائص الثقافية التنظيمية أهما:

1- نظام مركب: في خليط من الثقافات داخل المنظمة تختلف باختلاف الأفراد المرتبطين بتلك

الثقافات.

2- نظام متكامل: حيث الانسجام بين العناصر داخل المنظمة لتكوين نظام واحد يجمع الجميع.

3- نظام متطور ومتغير: حيث التغير تمشياً مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

4- نظام مرن: يتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة.²

ويذكر العميان بعض الخصائص الثقافية التنظيمية والتي تتسم بها أي منظمة وهي ما يلي:³

¹ - بلال سكرانة، الإبداع الإداري، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، دار الطباعة، 2011، ص 209.

* إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص 606.

² - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية للكتب، 2008، ص 407.

³ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان، دار النشر وائل للطباعة والنشر، 2005، ص 315-316.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- 1- **عمليات مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك لين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- 2- **عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الأساسي المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- 3- **متغيرة:** الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.
- 4- **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من الشخص لآخر من مكان لآخر فتجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحق سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حق هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
- 5- **عملية قابلة للانتقال من جيل إلى جيل آخر:** فالثقافة المتوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- 6- **عملية رضاء نفسي:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الغير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2-أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من

المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:¹

1-الثقافة التنظيمية بمثابة دليل الإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي

يجب إتباعها والاسترشاد بها في إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم

وعلاقاتهم.

2-تعتبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك

مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز،

والريادة أو التغلب على المنافسين.

3-الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها

وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة

لتأكيد السلوك المطلوب.

4-تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية

كالتفاني في العمل.

¹ - محمد بن علي بن حسن الليثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2008 ، ص 16-19.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

5- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جذب الموارد البشرية الملائمة للمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها الموظفون المجتهدون.

6- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

7- الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتهم والذي ينعكس جلياً على سلوكهم وعلاقاتهم.

3- أنواع الثقافة التنظيمية.

يعتبر تنوع الثقافات من أجل وأنصح الصور المرنة في علم الإدارة إذ يعطي المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حيث قيمتها ومعتقداتها وسياساتها وتاريخها وهذا التنوع يختلف من منظمة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى ويمكن إجمال هذه الأنواع فيما يلي:¹

1- الثقافة البيروقراطية: هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات التي يتم فيها تنسيق يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام.

¹ - حسام سالم السيجاني ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، تخصص القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى فلسطين ، 2016 ، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

(2)-الثقافة الإبداعية: ويتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب

المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

(3)-الثقافة المساندة: تتميز الصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو من الأسرة المتعاونة

وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

(4)-ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تحقق

داخل المنظمة فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح

هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل.

(5)-ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول

استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

(6)- ثقافة الدور: وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من

الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها تتوفر على الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

(7)-الثقافة القوية: تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمتها الأساسية قوية والجزء الأكبر من

العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات.

(8)- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة

والقبول الواسع منهم، هذا مما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك بالقيم والعادات والمعتقدات،

وعنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها، كما أن

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الأفراد سيسرون في طريق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

9- ثقافة الفرد: تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجالاً محورياً فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.

10- الثقافة الملائمة: ذكر تشارلزهم وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة

للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل أو في طرق إنجاز العمل مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافة المتباينة في الوحدات التنظيمية.¹

وبالتالي فإن التنوع الثقافي أمر مهم وحتمي لنجاح أي منظمة تريد تحقيق منسوب عالي في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل أروقة المنظمة ولا يكون ذلك إلا من خلال القدرة على الدمج والتنوع في الثقافات للحصول على ثقافة تنظيمية تحقق الأهداف المنظمة والعاملين فيها في آن واحد من أجل الاستمرارية والتطور والتقدم ومواكبة ومنافسة المنظمات الأخرى في بيئة العمل الخارجية. كثير من المنظمات التي كانت قوية وأصبحت اليوم في الماضي كان السبب وراء ذلك هو ثقافة تلك المنظمات التي لا تلي الحد الأدنى من متطلبات المنظمة والأفراد العاملين فيها وعدم القدرة على بلورة ثقافة تنظيمية سليمة تواكب التقدم في العصر الحديث.

¹ - حسام سالم السيجاني ، مرجع نفسه ، ص 23.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الإطار النظري للخدمة العمومية.

تعرف الخدمة العمومية عند خبراء الإدارة العامة هي الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهية والدولة هي المسؤولة بالدرجة الأولى لتلبية هذه الحاجيات مثل الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية وخدمات الأمن..... إلخ وهي عملية دائمة مستمرة ينبغي أن الدولة لتقدمها وتطويرها ليحصل عليها المواطن في أمس صورة وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها ، المبادئ الأساسية لتقديمها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية . الخدمة:

لغة: مأخوذة من اللاتينية (**Servitium**) أخذ هذا المفهوم بعداً في الأدبيات بداية من الثورة الصناعية وما أفرزته من دراسات ميدانية حول واقع العمل والإنتاج والاستهلاك... إلخ¹.
إن هذا التباين في أنواع الخدمات أخضعت مفهوم الخدمة لتفسيرات عديدة فقد عرفت جمعياً التسويق الأمريكية على أنها:

"الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تقدم مرتبطة مع السلع المباعة"².

إلا أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلع والخدمة فهو يفسرها على أنها:

أ- منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع كخدمات التأمين والخدمات الصحية.

¹ - ليلي بن عيسى ، أهمية التسيير العمومي، دراسة حالة، جامعة بسكرة، 2005، ص3.

² - محمود سالم الصميدعي، بشير عباس الحلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002،

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ب- أنشطة غير ملموسة والتي تتطلب استخدام سلع ملموسة مثل: إيجار عقار.

ج- خدمات تشتري مرافقة مع السلع مثل: شراء حاسوب ترافقه خدمات الصيانة.

- تعريف فليب كوتلر: يعرف كوتلر الخدمة على أنها:

"أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر دون أن ينجر عن ذلك ملكية أي

شيء و إنتاجية الخدمة يمكن أن تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بالسلع مادياً"¹.

استنادا إلى للتعريفين السابقين يتضح أن الخدمة هي:

عبارة عن أنشطة ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات وطلبات العملاء وإرضائهم، وعند استهلاك

الخدمة أو الانتفاع بها لا ينتج عن ذلك بالضرورة نقل الملكية إلا أنه يتطلب في غالب الأحيان

استخدام السلع الملموسة.

-معنى الخدمة العمومية:

يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله أكثر من معنى، إذ أن مجال الخدمات وإن اتحد

في صفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات

لطالبيها إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها، شكلها، الهيئة المكلفة بتقديمها.

¹-PhilipKotler, Marketing management, 10th ED, Prentic hall international edition, USA, 2000, P428.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1- المعنى الواسع للخدمة العمومية:

تعرف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها: "الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية من المجتمع في المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"¹

وبالتالي فإن أساس ومبرر قيام الحكام بتقديم الخدمات العمومية عن طريق إنشاء المرافق العامة باختلاف أنواعها هو مدى حاجة المواطنين لخدمات هذه المرافق والتي تلبي احتياجاتهم العامة التي لا يمكنهم توفيرها لأنفسهم دون تدخل من الحكام².

وبتحليل عناصر هذا التعريف نجد أن أهم خصائص الخدمة العمومية بهذا المفهوم، ما يلي:

- أن الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية عامة، فلولا هذه الأخيرة لما استلزم ذلك إنشاء مرافق متعددة تعني بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة.

- أن تحقيق الخدمة العامة هو الباعث الأول على تقديم الخدمات العمومية، لأدل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحاً للجميع دون تمييز، وبالكيفيات والإجراءات نفسها³.

- إن الهدف الأسمى بتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانه وكذا رفع مستوى معيشته نتيجة التحسن المستمر لنوعية الخدمات التي يحصل عليها.

¹ - بوعمامة العربي ، حليلة رقاد ، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014، ص40.

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

³ - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط3، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص414.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2- المعنى الضيق للخدمة العمومية:

يطلق على الخدمة العمومية بمعناها الضيق الخدمة المدنية، والذي يشكل الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة للحكومة والمواطنين، على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد ومن طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة¹.

ولتوضيح هذا المعنى نقدم مثلاً عن إحدى الخدمات المدنية التي تقدمها الإدارات العمومية، فلو تصورنا أن مواطناً ما يحتاج وثيقة هي بطاقة التعريف الوطنية، فما عليه إلا التقدم إلى الهيئة العمومية المخولة قانونياً بتقديم هذه الخدمة وتقديم الملف المطلوب في هذه العملية². ليتحصل في نهاية المطاف على الخدمة المطلوبة في شكل بطاقة التعريف الوطنية من الإدارة العمومية المعنية طبقاً للأشكال المقررة قانونياً³.

ويركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على المحورين:

أولاً: مفهوم الخدمة العامة كعملية:

حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:⁴

¹ - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط2، الجزائر، دار الجسور للنشر والتوزيع، 2007، ص349.

² - إدارة البلدية طبقاً لتعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 2393 المؤرخة في 14 سبتمبر 2015 تتعلق بتحويل إصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى البلديات.

³ - القرار الوزاري المؤرخ في 25 ماي 2011، يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر، ج.ر، عدد31، المؤرخة في 05-06-2011، ص14.

⁴ - عبدا لرحمان إدريس ثابت، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، 2001، ص 455.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أ) الأفراد:

إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل المريض إلى المستشفى، فإن عملية العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد، وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

ب) الموارد:

حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس الأفراد وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل الخدمات رخص مرور السيارات، الخدمات العامة المختلفة.

ج) المعلومات:

تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتكوير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

ثانياً: مفهوم الخدمة العمومية كنظام:

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة وفق هذه النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

- نظام تسليم الخدمة وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة، كنظام شكلين:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).
- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.¹

المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية:

هناك تقسيمات مختلفة للخدمة العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور، ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي²:

- خدمات ضرورية لبناء مجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.

- الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل التموين بالماء والكهرباء، الغاز والنقل... إلخ وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرًا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف مشروعات الخاصة وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير التجارية.

¹ - عبدا لرحمان إدريس ثابت ، مرجع نفسه ، ص 458.

² - عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي ، الإسكندرية:الدار الجامعية 2001، ص62.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات ومن بين هذه الخدمات نذكر مثلاً: المكتبات العامة، المتاحف والمتنزهات العامة.

- خدمات ذات طبيعة اجتماعية، يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عم طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلاً.

- خدمات رأسمالية مكلفة لا تختص منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها، وقياساً على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق وإنما هو تقسيم أكثر اختصاراً، حيث نجد¹:

- خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة:

وهي خدمات مرتبطة أساساً بالجور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني والمالية العامة ... إلخ.

¹-عبد المطلب عبد الحميد، مرجع نفسه، ص63.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- خدمات اجتماعية وثقافية:

والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية ... إلخ.

- الخدمات ذات الطابع الاقتصادي:

والتي يطلق عليها عموماً خدمات صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياء الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات، الطاقة ... إلخ.

إن النشاط الحكومي الذي ينسب إليه تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر لإشباع الحاجات العامة للمواطن لا يهدف إلى تحقيق الربح في هذا النوع من المشاريع، حيث لا تخصص الموارد عادة في مشروعات الخدمات العامة من أجل تقديم سلع وخدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى قدرتهم على الدفع إلا أن غياب هدف الربح في هذه المشروعات والتي تؤديها الوحدات الحكومية لا يعني أنها تعمل بخسارة وإنما يغيب هنا مقياس الربح الناشئ عن المقارنة بين النفقات والإيرادات¹.

¹ - محمود جمال على هلال، المحاسبة الحكومية، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 22-23.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية:

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات، وقد ينظر إلى هذه المبادئ وفقاً كما نبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العامة ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها ويمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة عامة، فيما يلي:

أ- الاستمرارية:

يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها¹.

ب- المساواة:

هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنها عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المشابهة، وأن يدفع الجميع نفس الطريقة ويحصلوا جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق وإتاحتها لجميع الموظفين دون استثناء وبصورة عادلة.

¹-Renéchapus , Droit administratif Général, tome, 15ème Edition, ed Montchrestien, Paris, 2001, P608.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

(ج) - الموائمة:

إن المنفعة العامة والخدمة العامة تتكور مع مرور الزمن وتكور المجتمعات ومن ثم، فمن الضروري وفقاً لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن، على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته، يتميز بالتغير وعدم الثبات

1

¹ - بن عيسى ليلي، مرجع سابق، ص9.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

خلاصة:

للثقافة التنظيمية دور هام في تسيير المنظمات حيث تعد جوهر السلوك التنظيمي داخلها وتبرز أهميتها من خلال الدور إلي تلعبه في التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحسين و رفع أدائهم وصبه نحو تحسين الخدمة العمومية وهناك علاقة تفاعلية بين الخدمة العمومية والثقافة التنظيمية لأنه نجاح المنظمة وتحسين أدائها وتحسين خدماتها وكسب رضي المواطنين وجب ثقافة تنظيمية تتماشى مع الواقع الذي يعيشه أعضائها وثقافة تميزها عن باقي الإدارات.

هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الخدمة وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم بع عناصر الثقافة الحديث الذي يبحث عن سبل لتحسين الخدمة العمومية وتأثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بجماعية العمل تأثير جوهريا على أداء الموظفين وبالتالي هذا ما يدفع الموظفين في أداء الخدمة وتحسين جودتها والثقافة التنظيمية التي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثر جوهريا على الخدمة العمومية وتساهم في بناء إطار للإدارة يميزها عن غيرها

وعامل إبداع الموظف هو عامل مهم لأنه من شأنه المساهمة وذلك عن طريق توفير بيئة الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية من شأنها رفع من مستوى الخدمة العمومية.

الفصل الثاني:

واقع الثقافة

التنظيمية والخدمة

العمرمية في الجزائر

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

إن الثقافة البيروقراطية هي مجموعة من القواعد والقوانين التنظيمية التي تحكم وتحدد طبيعة العمل فيه ، فنشاطات المنظمات بما تقوم به من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة قائم على التنظيم البيروقراطي ورغم ظهور النموذج البيروقراطي للتنظيم في مطلع القرن العشرين بصورته المثالية على يد ماكس فيبر قدم ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي إلا أن هذا التنظيم لا يزال بحاجة للكثير من البحث والدراسة لمضامينه وسمياته وأبعاده النظرية والتطبيقية وما ظهر فيه من مزايا وعيوب ومقارنة بالتنظيمات المعاصرة والجزائر كغيرها من الدول تتبنى التنظيم البيروقراطي وذلك لتجسيد خدماتها العمومية خصوصا في الإدارة العمومية لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما :

المبحث الأول : واقع الثقافة البيروقراطية في الجزائر

المبحث الثاني: واقع الخدمة العمومية في الجزائر.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

المبحث الأول: أثر الثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية في الجزائر

البيروقراطية هي تلك الثقافة التي تركز على مبادئ البيروقراطية وهرمية الهيكل التنظيمي والالتزام الصارم في المستويات المختلفة للمنظمة وتلك الثقافة تطورت في أولى مراحل ومدارس الإدارة المعاصرة وهي مدرسة الإدارة العلمية التي تركز وبشكل مكثف على الجانب البيروقراطي وسنتناول في هذا المبحث واقع البيروقراطية في الجزائر وأثرها على الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة البيروقراطية

مفهوم البيروقراطية:

"إن المفهوم اللغوي لكلمة بيروقراطية Bureaucracy ينحدر من كلمة الأولى Cracy وتعني حكم والثانية Bereauy وتعني مكتب فيصبح المعنى اللغوي للبيروقراطية هو حكم المكتب ويرتبط ذا المصطلح المكاتب الإدارية وما يرافقها من سلطة ذهنية، والمعنى السائد للبيروقراطية يشير إلى إساءة استعمال السلطة والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة في إنجاز الأعمال، ولكن ماكس فيبر الذي كان أول من حدد مفهوم التنظيم البيروقراطي يعد أفضل أشكال التنظيم ولا ينطوي على معاني سلبية، إلا أن فيبر قدم أمودجا مثاليا Ideal Type تجريد وليس أمودجا إداريا دافعا، لا يصف جهاز إداريا بعينه ، وقد عرف فيبر التنظيم البيروقراطي بأنه أمودجا من الهيمنة الشرعية ، العقلانية تبني فيه السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلقي الولادات الشخصية ويجعل السلطة ممارسة

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

لصلاحيه مثبتة قانونا والطاعة في تنفيذ الأوامر لا تعود إلى شخص الرئيسي الإداري غنما تعود إلى اللوائح القانونية التي تستند إليها سلطاته".¹

"البيروقراطية كمفهوم إجتماعي وإداري ذو وجهين يعبر عن الكفاية والموضوعية والدقة وتحقيق الأهداف التنظيمية والوجه الآخر يعبر عن الروتين وبطئ الإجراءات الإدارية وسيطرة العلاقات الشخصية"²

لقد أطلق على النموذج البيروقراطية بالمثالي لأنه يتحقق كفكرة إذ من النادر بل من المستحيل أن نجد في الحياة الواقعية ظواهره تنطبق تماما على النموذج الذي صيغ بطريقة عقلية خالصة ، بمعنى أنه عبارة عن فكرة تصورية عقلية من الصعوبة أن نجد له نظيرا في الواقع.³

نشأة البيروقراطية:

يعد الجهاز الإداري الجهة المنفذة لسياسة الدولة، وهو بذلك بعد الوسيط بين المجتمع ككل والسلطة السياسية للدولة إذ أن هناك تأثير متبادل وبذلك تربط نشأة وتطور الجهاز الإداري بنشأة وتطور الدولة والمجتمع ككل، وإن طبيعة ونوعية الجهاز الإداري لا بد أن تتأثر بطبيعة ونوعية الجهاز الإداري لا بد أن تتأثر بطبيعة ونوعية النظام السياسي والاجتماعي للدولة وتجدد الإشارة هنا إلى

¹ - مفتاح حرشاي ، تأثير الثقافة البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016 ، ص 11-12.

² - مورو بيرجر ، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة تر: محمد توفيق رمزي ، القاهرة النهضة المصرية ، 1959 ، ص 33.

³ - وفاء لعريط ، التنظيم البيروقراطي والفاعلية التنظيمية مركب المواد البلاستيكية بسكيكدة نموذجا ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة 20 أوت ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، سكيكدة ، سنة 2014 ، ص 45

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

أن النظرية والممارسة بتفاعلات عبر الزمن ويؤثر أحدهم في الآخر، وإذا كانت النظرية دليل الممارسة فهي أيضا يمكن أن تكون ولدتها رافضة لها أو مؤكدة عليها.¹

ففي المجتمع البدائي لا يوجد جهاز إداري كما لا توجد دولة، لأن هذا المجتمع " خالي من الطبيعة او التدرج الاجتماعي وأعضائه متضامنون ومتساوون ولا يستطيع احد ان يدعي الحق في ممارسة السلطة على الآخرين.... فلا يوجد لقيام جهاز إداري ولا نظرية إدارية وفي مجتمع الحضارات القديمة في مجتمعات روما واليونان وبلاد الرافدين تتناسب تتفاوت في أهميتها وحجمها وأسلوب تنظيمها مع حجم وأهمية "الدويلات -المدن" في تلك المجتمعات والتي كان بعضها على درجة من الرقي تتناسب ومفاهيم ذلك الزمان.

وفي العصور الوسطى، وبينما كانت أوروبا تغط في سبات عميق انتشر فيها التخلف والجهل في ظل المجتمع الإقطاعي، ظهرت في هذا المجتمع بعض الوظائف الإدارية غير أنها كانت مركزة بأيدي الاقطاعيين ومن ضمنهم الملك ويعمل بقية أفراد المجتمع في خدمتهم شخصا، وفي وقت ظهر الإسلام بحث على العلم والتعلم والتفكير المنطقي السليم ونشر المعرفة والمبادئ والقيم العليا والعمل الجاد لاستغلال موارد الأرض وإدارة الآخرين على أساس العدل والتعامل المستقيم الناس. وأن العديد من المبادئ والوظائف الإدارية المعاصرة نجد مضامينها في العديد من الآيات القرآنية الكريمة، وتطبيقها في السيرة النبوية الشريفة كالخطيطة والتنظيم والرقابة والمسؤولية والقيادة والتحفيز والتأكيد على العلاقات الإنسانية والاجتماعية والتعاون والمشاركة والتشاور في الإدارة واتخاذ

¹ - ابراهيم دهام عبد الستار ، التنظيم البيروقراطي، ازاء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الأبيار للعلوم الاقتصادي والإدارية العدد الثاني،

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

القرارات (الإدارة البيروقراطية، التصرف بحسب مقتضيات المرفق (النظرية الموقفية)، كما في صلح الحد بينه ، برؤية بعيدة مبدأ العمل الفرقي، كما في حادثة حفر الخندق، والمشاركة لمباشرة للأفراد العاملين مع القيادة في اتخاذ القرارات والعمل بفكرة النظام (نظرية النظم) إذ قال الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" ويؤكد الباحثون عن الإسلام قدم إنسانية نموذجاً سياسياً إدارياً متكاملًا قام على مبدأ التكامل والتوافق بين الدين والدنيا.¹

وما إن بدأ الضعف والتمزق يدب في المجتمع العربي الإسلامي حتى برزت أوروبا مركزاً لتوليد المعرفة والتعليم، وبدأت ملامح الدولة الحديثة بالظهور في الغرب، ففي بداية القرن السادس عشر اتسعت وتنوعت النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وتكونت مؤسسات ومنظمات تابعة للدولة، ورافق ذلك تقسيم للعمل وتميز طبقي واجتماعي واستغلال اقتصادي كنتيجة لبدايات ظهور الاختراعات والصناعات المختلفة، كما تنامي الشعور القومي رداً على ممارسات الكنسية، مما أسس للدولة المستبدة والملكية المطلقة انشق عنها طبقة بيروقراطية مؤلفة من موظفين مأجورين مندرجين ضمن هياكل وظائف إدارية مركزية وهرمية تهمين على المجتمع خدمة للملك وتنفيذ المتنامية، وافق ذلك جهود بحثية وعلمية منها مثلاً أفكار وميكافلي المنتقدة للدولة الملكية المستبدة والحكم المطلق وأفكار لوك Look حول الحكومة المدنية والعقلانية والحرية ونظرية الحق الطبيعي للإنسان أن يكون فوق كل السلطة.²

¹- إبراهيم دهام عبد الستار ، مرجع نفسه ، ص 03.

²- عبد الستار إبراهيم دهام، مرجع نفسه، ص 4

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

ثم أن المراحل الآتية اتسمت بالتحويلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وظهور الثورة الصناعية والثورة الفرنسية في أواسط القرن التاسع عشر، قادت إلى ظهور الاقتصادي الرأسمالي الحر تمخض عنه جهاز إداري فعال يتسم بالمركزية والتسلسل الهرمي ومؤسسات وهياكل اتخذت الطريقة العلانية في إدارة الأعمال ومستهدفة زيادة الكفاءة مستندة إلى قانون إداري متخصص وتنظيم شبيهة بالتنظيم العسكري والفعل بين السلطات الثلاثة وجاك جان روسو وأفكار دخول الديمقراطية والعقد الاجتماعي وسعادة الإنسان والعدالة الاجتماعية.¹

وقد انعكست هذه الأفكار وغيرها على حركة المجتمع العربي نحو التقدم العلمي والعقلنة في جميع المجالات ومنها مجال الإدارة إذ ظهرت في مطلع القرن العشرين البوادر الأول للاعتماد المعايير العلمية في العمل الإداري لبلورة علم الإدارة لدراسة المنظمات، إذا انبثقت في الولايات المتحدة حركة الإدارة العلمية بقيادة المهندس F.Taylor والذي انصب اهتمامه على إدارة الحركة والوقت لعامل والمعدات لما يؤدي إلى أقصى استغلال للطاقة بهدف تحقيق أكبر زيادة في إنتاجية، والذي نشر كتابين إدارة الورشة ومبادئ الإدارة العلمية تضمننا أفكار حول اعتماد الأسلوب العلمي في جمع وتحليل البيانات ووضع الفرضيات واستخلاص واختبار النتائج، فضلا عن تأكيده على تقسيم العمل ووضع معايير الأداء واستخدام الحوافز المادية للوصول إلى طريق المثلى للعمل، وقد ركزت هذه الحركة على الجانب الفني وإنتاجي في المنظمة، وتزامنت هذه الحركة مع مدرسة الوظائف والتقسيمات الإدارية التي ظهرت في فرنسا بقيادة H.Fayol الذي أصدر كتابا بعنوان " الإدارة

¹ - ابراهيم دهام عبد الستار ، المرجع السابق، ص5

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

الصناعة العامة " عام 1916 ركز فيه على دراسة المستويات الإدارية للمنظمة وتحديد النشاطات المختلفة وتجميعها في أقسام بحسب طبيعتها، أن كانت فنية أو تجارية أو مالية أو إدارية وحدد الوظائف الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ووضع أربعة عشر مبدأ إداري منها: التقسيم العمل، السلطة والمسؤولية وحد الأوامر مكافأة ، المبادرة والتعاون وغيرها ويرى إن هذه المبادئ ساهمت في ظهور المنظمات البيروقراطية.

في ظل هذه الظروف البيئة والجهود العلمية، أنطلق العالم الاجتماعي الألماني MAX WVEBER في تحديد لمفهوم نموذج المثالي الشهير للتنظيم البيروقراطي Bureaucratic Organization.¹

من الجدير بالذكر أن اعتماد المدخل القانوني في شكل مطلق في دراسة الإدارة، لم يعد كافيا، لأنه لا يمكن تحجيم العلاقات بين الفاعلين الإداريين المختلفين على القواعد القانونية والرسمية فقط، فكان فيبر أول من اعتمد المدخل الاجتماعي من خلال مساهمته النظرية في تحليله السياسي الاجتماعي للبيروقراطية موضحا العلاقة بين ممارسة السلطة الشرعية العقلانية للدولة الحديثة والنموذج البيروقراطي للتنظيم المتسم بحرفية وهمية الوظائف الإدارية وعمومية القواعد القانونية فاتح بذلك الطريق أمام الدراسات الاجتماعية في مجال الإدارة العامة، ويرى فيبر أن البيروقراطية أداة الدولة مع أن لميل للتنظيم البيروقراطي هو حالة حتمية وعامة في جميع المنظمات وليس مقتصرًا على الجهاز الإداري.

¹ - إبراهيم دهام عبد الستار ، المرجع السابق، ص 5

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

ويرى أن التنظيم البيروقراطي يجد جذوره في أوروبا الغربية إذ تتميز بتراث إداري وقانوني قوي في مجال الإدارة العامة على مستوى الممارسة والتنظير في حين نجد التركيز في الولايات المتحدة على المنظمة بوصفها مفهوم يتجاوز حدود الإدارة العامة ليشمل ما له علاقة بإدارة الأعمال ذات الصفة العامة والخاصة، كما أن التراث الإداري الأوروبي يتوافق مع مراحل بناء الدولة الحديثة وتعزيز قوتها وإنشاء جهاز إداري حديث إذ تتميز المرحلة الأولى بقضاء الدولة المطلقة *Etat Absolutist* على آخر مؤسسات النظام الإقطاعي وتأسيس جهاز إداري يستند إلى قانون الإداري يحدد هياكله ووظائفه المختلفة ففي ظل النظام الإقطاعي كان هناك خلط بين السلطة الاجتماعية والسلطة الإدارية وتحميد ذلك بالسلطة العائلية التي يمارسها الإقطاعيون إذ لم يكن هناك تمييز بين المجال الإداري والمجال الاجتماعي وأن التحولات اللاحقة نحو الليبرالية الاقتصادية والسياسة المستندة إلى حرية التجارة والصناعة ودولة القانون سوف تعطي الجهاز الإداري خصائصه البيروقراطية النهائية من خلال رسم حدود الجهاز الإداري للدولة¹.

ومع انتشار النظام الرأسمالي إن التوجه نحو البيروقراطية الأجهزة الإدارية التي سوف تعم كافة الدول ولاسيما الغربية منها ، ولذلك ربط فيبر البيروقراطية بالعقلانية الرأسمالية إذ تعرض متطلبات الاقتصاد والتقنية الاستخدام لهيئة من الموظفين والمهنيين المتخصصين والأكفاء للإدارة الأعمال العامة للدولة، وفي ظل هذه المعطيات النظرية والعلمية منهم ماكس فيبر في مطلع القرن العشرين أنموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي.

¹ - إبراهيم دهام عبد الستار ، المرجع السابق، ص 5

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

المطلب الثاني: مظاهر البيروقراطية الإيجابية وسلبيات

للبيروقراطية ايجابية وسلبيات يمكن إيجازها في مايلي:

1. إيجابيات البيروقراطية:

- تدعو المنظمة البيروقراطية إلى الشرعية والعقلانية وذلك لمنع التأثيرات والولاءات الشخصية.
- المركزية في اتخاذ القرار من أجل القضاء على المحاباة والاجتهادات الشخصية وتحقيق التوازن.
- التنظيم البيروقراطي شرط تجزئة التنظيم العام إلى مجموعة من الوحدات الفرعية المتخصصة.
- وحدة الأوامر والتدفق العمودي للأوامر المعلومات من خلال السيطرة والرقابة على العمل.
- قدرة البيروقراطية على أداء الأنشطة المعيارية لكفاءة عالية والتأكيد على وضع الأنشطة المتشابهة بأقسام وظيفية ينتج عنه الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتخليل من الازدواجية في الأفراد الموظفين والمعدات.
- وضوح المسؤولية التي تقع على كل فرد داخل المنظمة.¹

¹ - مفتاح حرشاوي ، مرجع سابق ، ص 19

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

2. سلبيات البيروقراطية:

- يتعامل هذا النموذج بطريقة ميكانيكية من خلال التحديد المسبق والرسمي غير المرن لسلوكيات الأفراد العاملين بمعنى إهمال العلاقات الإنسانية والاجتماعية والدوافع النفسية.
- النظر إلى المنظمة والجهاز الإداري كنظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية وهذا يتعارض مع الواقع ومع الفكر الإداري الحديث.
- التأكيد الزائد على التخصص مما يؤدي إلى خلق وحدات متصارعة تكون فيها الأهداف الفرعية طاغية على الأهداف الكلية وهذا راجع إلى صعوبة تعديل القواعد القانونية.
- الاتصال بين السلطة المركزية والمستويات المختلفة يكون باتجاه الأسفل وهذا ما يؤدي إلى عدم دوى الرسالة لأن الفرد يميل غلى عدم التعامل مع الأفكار التي تتعارض مع آراءه وأفكاره.¹

¹ - مفتاح حرشاوي ، مرجع نفسه ، ص 20 .

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

المطلب الثالث: أثر الثقافة البيروقراطية السلبية على الخدمة العمومية في الجزائر

ارتبط مفهوم البيروقراطية عند الكثير من العامة بتلك التعقيدات والإجراءات المتشابكة التي يواجهها المواطن أثناء خدمة عامة من إدارته وأن المفهوم يختلف من البيئة إلى البيئة من دولة إلى دولة أخرى فهو يتماشى مع معظم دول العالم المتقدم فدول العالم الثالث أفرز مجموعة من الحواجز كانت بمثابة عائق أمام التنمية، وهذا الجهاز نفسه سلاح تحول ضد إرادتها وكما يسميه ألفريد سرفي Alfred sawky عالم من الأوراق و اللامسؤولية التباطؤ وتسير فاسد ينتج عنه مجموعة من المظاهر¹

- تجميد قدرات الشخص وحصرها في عمل المتكرر.
 - استغلال مستوى المسؤولية وحجم السلطة لأغراض ذاتية
 - تضخم كبير في حجم القوانين والمراسيم وعدم قدرة الفاعلين فهمها وممارستها
- وفي علاقتها مع الجمهور² :

وقد أنجز بفعل التنظيم البيروقراطي عدة النتائج:

- الإدارة من الفرع البيروقراطي المتعلق لا تلبى حاجات المواطن
 - أن المواطن يشتموا من الإجراءات الشكلية المعقدة خلال تعامله مع المصالح المعنية
- بفعل تضخم القانون ونقص الثقة.

¹- ميلود قاسم، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، دفاثر السياسة، القانون جامعة قاصي مرياح، ورقلة، الجزائر العدد 05 جوان 2011، ص 69

²- ميلود قاسم، مرجع نفسه، ص 70

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

- التماطل والتباطؤ في تأدية الخدمة العمومية وتحويل القضايا من إدارة غلى أخرى.

تزامن نشوء وتطور ظاهرة البيروقراطية في الجزائر مع التقهقر الاقتصادي وعجز الأجهزة الإنتاجية على تحقيق فوائض مالية، السبب الذي جعل البيروقراطي للدولة ينفرد بمهمة الإصلاح والتغير وبالرغم من أن جميع الحكومات الجزائرية قد تعرض في محتوى برامجها إلى خطورة ظاهرة البيروقراطية وطرح مقابلها فكرة الإصلاح الإداري الشامل لمعالجة أزمات الإدارة الجزائرية لكن في كل الظروف نلمس استمرارية هذه الظاهرة وقد أفرزت هذه الوضعية حالة الأمن بين المواطن والإدارة مما جعل رابطة الثقة بينهما تحل وتحل محلها أدوات غير شرعية في التعامل ومن بين العوامل والأسباب التي ساهمت في تأزم علاقة المواطن مع الإدارة ونشوء ظاهرة البيروقراطية في الجزائر نذكر منها:¹

- فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية أدوارها

- نقص التأطير وعدم العناية بفكرة التكوين

- ثبوت في أنماط التسيير بقاء ظاهرة الروتين

- الحالة الاجتماعية للموظف وثبوت الآجر

وهذه الأسباب تسبب في ظهور الأمراض عبر كل التنظيمات الإدارية:

- الإهمال وسوء معاملة الجمهور

- بروز ظاهرة المحسوبية والواسطة وأثرها على مبدأ تكافئ الفرص

- استغلال وسال وأدوات الدولة للكسب غير الشرعي

¹ - ميلود قاسم ، مرجع نفسه ، ص 72- 74

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

- طبيعية الامتيازات وندرتها ساعد في بروز ظاهرة الرشوة

المبحث الثاني: واقع الخدمة العمومية في الجزائر

مع التقدم السريع للعالم أصبح قطاع الخدمات يشغل اهتمام العديد من المنظمات نظرا للدور الذي يلعبه في دعم الاقتصاد كونه مورد هام لدخل الدولة وتعتبر الخدمة العامة من خصوصيات السياق العمومي هذا الأخير الذي أصبح يحظى باهتمام الباحثين والدارسين فيما يحظى مردودية القطاع العام ودراسة الجدوى للمشروعات العامة ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق لعرض واقع الخدمات العمومية في الجزائر

المطلب الأول: مشكلات الخدمة العمومية في الجزائر:

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
- سوء تقديم الخدمة العمومية
- التميز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الوساطة.
- انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، وإقبال بعض الموظفين على استخدام الرشوة والحصول على الخدمة أو الاقتناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، المر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمة العمومية، وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.
- افتقار الابتكار والتطوير النتائج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور.
- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.
- ضعف نظم المتبعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقاً للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
- سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة.¹ وذلك إما بسبب إهمال واللامبالاة، أو عدم الخبرة، والدراية أو بسبب السرقات .
- إفتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة والتي يقصد بها نظافة جاذبية المباني الخاصة بمنظمات الخدمة العامة خاصة المستشفيات وسوء مظهر المكاتب والعديد من العاملين.

¹ - عدمان مريزق، مشكلات الخدمة العمومية، متوفر على الربط <http://jousords.com> بتاريخ 2019/05/08

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

- تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة، الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين في هذه الوحدات، وعلى قيم العمل وعلى مستوى أداء الخدمة العامة.

- عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظرا لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة .

يمكن إضافة النقائص التالية:

- نقص التأطير وعدم لاهتمام بالتكوين : كان جهاز التوظيف العمومي مفتوحاً بدون النظر في الشروط لعقلانية في مسألة التوظيف.

- قدم أنماط التسيير.

- انتشار ظاهرة الرشوة.

- فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها.

- عجز وقصور في الجانب الاستشاري¹.

¹ - عدمان مريزق، مشكلات الخدمة العمومية، متوفر على الربط <http://jousords.com> متوفر بتاريخ 2019/05/08.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

المطلب الثاني: مقارنة بين الخدمة العمومية في الجزائر والو.م.أ السويد . الإمارات العربية

- الخدمة العمومية في الجزائر:

يغلب على الخدمة العمومية في الجزائر طابع التخطيط الاستراتيجي البعيد وافتقار نظام وطني يصنع الخطط ويتولى مهام المتابعة والتنفيذ والتنسيق مع كل الجهات المعنية وهذا يخدم مسار الخدمة العامة في الوقت الحالي وأيضا ضعف الجاهزية الالكترونية في الجزائر أدى إلى عرقلة تقديم الخدمة العمومية بسبب نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الالكترونية ومشكل الأساسي في الجزائر هو نسبة تدفق الانترنت أو بطئ في التدفق أو انقطاع في بعض الأحيان بسبب اجتياز شهادة البكالوريا او غير ذلك وعند عرض النتائج يكون ضغط كبير فيتعذر على بعض الأفراد رؤية النتائج وهذا الانقطاع بسبب في عرقلة تقديم الخدمة في بعض الإدارات لأن معظمها يسند إلى خدمة الإنترنت في تقديم الخدمة ومن بين مشاكل التي تعاني منها الخدمة العمومية في الجزائر هي توقف النظام فبدل قضاء الحاجة في أسرع وقت تنتظر الطابور.

وبرغم من أن الخدمة العمومية من ناحية تقديم في مراحلها الأولية إلا أن الوصول مفهوم هذه الخدمة قد منح إسهامات وإنجازات على واقع الخدمة المقدمة للمواطنين ولو كانت بأشكال نسبية فبالرجوع إلى خدمات التسجيل الجامعي الأولى من خلال شبكة الانترنت يمكن وصف ذلك بالخطوة الإيجابية والتي وفرت على الطلبة جهد التنقل إلى مراكز التسجيل الجامعي.¹

رؤية الحساب البريدي عن طريق رسالة نصية وأيضا دفع الكتروني لفاتورة الماء والغاز.

¹- عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ والجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2010، ص 174

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

- الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية:

- نجحت الولايات المتحدة الأمريكية في تقديم الخدمة العامة انطلاقاً من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث أصبح بإمكان المواطنين طلب الحصول على الخدمة بشكل متواصل دون انتظار، وهذا ما تجسد من خلال نماذج الخدمات العمومية عبر الخطأ والتي وفرت عناء التنقل بطلب لخدمات من المؤسسات الحكومية وظفت نوع من الفعالية في إيصال المعلومات والخدمات للعملاء مثل استخراج وثيقة تجديد الو.م.أ في ترشيد الخدمة العمومية الإلكترونية هدفها خدمة المواطن الأمريكي، بشكل ينهي الروتين والتعقيدات الإدارية ويحقق الدقة في الخدمات العامة مثل متابعة جلسات المساءلة في الكونغرس عبر الانترنت، توفر عليهم ناد الانتظار¹ في الصفوف الخدمة العمومية في السويد:

- تحتل السويد المراكز في تطبيق الخدمة العمومية الإلكترونية وفي تكنولوجيا المعلومات الاتصالات بحيث يحظيان باهتمام كبير، ويمكن لكل الوكالات الحكومية والثقافية والتنفيذية والمجال الإقليمية والسلطات المحلية الولوج فيها من خلال مراكز النداء.²

خدمات الهاتف، كما أدخلت في حوار مفتوح مع الفعالية التجارية بهدف خلق نظام مفتوح للتوقيع الإلكتروني حيث تبنت الحكومة السويدية مبادرة خاصة لإدارة وتنظيم المخزون

¹ - عبد الكريم عاشور، مرجع نفسه، ص 175

² - محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2009، ص

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

الحكومي أو عملية الشراء الحكومية من خلال شبكة الإنترنت، وهي ترمي بذلك على خفض تكلفة عمليات التخزين.¹

- الخدمة العمومية في الإمارات العربية المتحدة:

تعد الإمارات من الدول المتقدمة في ميدان المعلوماتية لكونها أدركت أهمية المعلومات والاتصالات، لأن مقومات الدولة ساهمت في تحسن الخدمة العمومية مثل: القدرة المالية للدولة وقلة عدد السكان، وطبيعة النظام السياسي، واستفزاز الأسواق والنقد وضخامة الاستثمار الأجنبي خاصة بعد فتحه لمختلف الشركات العالمية بما يعود بالفائدة على الدولة والمواطنين، تم ربط الإمارات السبع التي تشكل الحكومة الاتحادية من شأنه أن يسهل تبادل المعلومات بين الإمارات عبر التقنيات المتطورة كما أنشأت موقع وحد يساهم في التخفيف من البيروقراطية وتوفير إمكانية الوصول إلى كافة الخدمات الحكومية بأسهل الطرق الممكنة وإنجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق وتلبية حاجيات المواطنين وتقليل التعامل بالأوراق والنماذج البدوية.²

¹ - محمد سمير ، مرجع نفسه، ص 304

² - عادل حرحوشي المرعجي، أحمد علي صالح، ببداء شار البياني ، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية، ومتطلبات تأسيس عملية ، الطبعة الأولى ، مصر: القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع ، 2007، ص 142

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

المطلب الثالث: سبل ترشيد تحسين الخدمة العمومية (الرقمنة)

قبل التطرق إلى واقع الرقمنة نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية :

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية حديث النشأة ظهر أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لتطور شبكات معلومات والاتصالات، وتسير الإدارة الإلكترونية إلى استخدام المعلومات ووسائل الاتصال التكنولوجي كالشبكات المتكاملة بعيدة المدى، والانترنت والكومبيوتر من قبل الإدارات الحكومية.

المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.

وتعرف على أنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على تقنيات الإنترنت والاتصالات و المعلومات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة لتقديم جميع الخدمات والمعاملات للأفراد والحصول على معلومات في شتى المجالات الخدمات يسرد بسهولة.¹

¹ - فاطيمة سايح ، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حاجة الجزائر، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة ، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، العدد4، ديسمبر 2018، ص 66

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

2- خصائص الإدارة الإلكترونية:

يمكن تلخيص مميزات الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- تخفيض التكاليف: تعتمد الإدارة الإلكترونية على الكمبيوتر نسبة كبيرة مما يجعلها في غنى يد عاملة وهذا ما يؤدي على تحليل التكاليف وتوفير المال.
- الإتقان: تعمل الإدارة الإلكترونية على إيجاد المعاملات بسرعة فائقة وبدقة ووضح تام.
- تبسيط الإجراءات: تعمل الإدارة على تبسيط الإجراءات من خلال استخدام الأمثل للمعلومات مما يسمح بتلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع
- تحقيق الشفافية: تعتمد الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإلكترونية التي تضمن الرقابة الدورية والمستمرة لمختلف الخدمات المقدمة¹.

دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر :

إن انطلاق في رصد نتائج وآثار تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ، يرتبط بضرورة التوجه نحو معرفة واقع الخدمة العامة بعد التحول إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية، بهدف التمكن من تحديد مستوى فعالية هذا التطبيق حيث يمكن تسجيل الآتي:²

¹ - فاطيمة سايج، مرجع نفسه، ص 69

² - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة الوطنية في الولايات المتحدة و الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة ، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية، 2018، ص 154

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

1. أتمتة* أنشطة الإدارة العمومية: إذ أن هناك عدد من المبادرات التي تبرز دافع الخدمة

العمومية كشكل من أشكال الأتمتة لمختلف الأنشطة التي تتعلق بهذه المؤسسات، وهنا يمكن

الانطلاق مما تم تجسيده في بعض الإدارات التي عرفت تحولات في مفاهيم الخدمة العامة من خلال

إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بعض الأعمال والخدمات والتي يمكن التطرق إليها وفق

الشكل الآتي:

1.1) أتمتة وثائق البطاقة الرمادية: حيث كان يعتمد في السابق على نظام ممرز باستعمال

أجهزة (HP) ونهايات طرفية (Destermiaux) موجودة في بعض الأماكن فقط، أما حاليا

ومنذ وقت ليس بالبعيد فقد تم استبدال ما كان متوفر من أجهزة (HP) بشبكة اتصال عن بعد

(Accès à distance) مبنية بمقلم يحتوي قواعد البيانات الخاصة بالبطاقات الرمادية، تتصل

به حاسبات موجودة على مستوى الدوائر وكذلك على مستوى الدرك الوطني والجمارك، الذي

يستعملها في حالة التأكد والمراقبة، وبذلك فهذه العملية قد حققت نجاحا كبيرا خاصة وان البرامج

الاتصال تم تطويرها من قبل مجموعة متخصصة في هذا المجال تشمل من المهندسين.¹

1-2) تطور عملية الاتصالات أثناء الانتخابات: إذ أن من البرامج التي تم اعتماد عليها

أثناء الانتخابات تلك التي تتكفل بنقل المعلومات، والإحصائيات بين البلديات كمرحلة أولى، ثم

كمرحلة ثانية من الدوائر على الولايات، وفي الأخير تجمع النتائج على المستوى المركزي بالجزائر

* - أتمتة : يقصد بها كافة التكامل جزئيات التكوين التنظيمي المعلوماتي في المؤسسة أو بمعنى آخر هو نظام إداري بشكله الالكتروني للمنظمة و هو تسخير لتقنية الكترونية والتخلي عن المراسلات الورقية بآلياتها الرتيبة .

¹ - عبد الكريم عاشور، مرجع نفسه ، ص 156.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

العاصمة ، وهو ما أدى إلى توفير الكثير من الجهد، خاصة فيما يتعلق باتصال المعلومات في الوقت المناسب دون تأخير تسجيل.

1-3) التراسل الإلكتروني: حيث تم تنصيب ملقم خاص بالبريد الإلكتروني يعمل على

تزويد الدوائر بخدمات البريد الإلكتروني، حيث يتم إرسال الرسائل الإلكترونية مباشرة إلى الجهة المعنية، مما يوفر سرعة كبيرة وفعالية، اختصار للوقت والجهد، إذ تم فتح بريدي إلكتروني لجميع الدوائر.

كما أصبح التسجيل عبر الإنترنت وسيلة بمتابعة الدراسة لدى المركز الجهوي للتعليم والتكوين عن بعد، حيث حققت مزايا عديدة تتمثل في السرعة والفعالية وريح الوقت، والاقتصاد، إضافة إلى البساطة، حيث يتمكن الطلاب من ربط علاقة التواصل بشكل افتراضي بما جسد مدخل لتعليم عن بعد، ويظهر ذلك من خلال ما يحصل عليه المتمدرس من "اسم المستخدم" و "رقم سري" من اجل الدخول إلى أرضية التعليم "المتعلم" فيوفر بذلك طريقة تعليم سريعة وناجحة، مع انطلاق عملية التسجيل الأولى، حيث يتم الدخول إلى موقع الديوان، وإتباع المراحل خطوة بخطوة للوصول غلى الخدمة المطلوبة (تسجيل ، طباعة، الفروض، تأكيد التسجيل)¹.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك تقنيات أخرى قد عرفتھا الخدمة العمومية ساهمت بشكل واسع في تقريب الإدارة من المواطن والتي تتمثل في الخدمات التابعة لشركات الهاتف النقال، مثل

¹ - عبد الكريم عاشور، مرجع نفسه ، ص 154-156

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

خدمات الإطلاع على نتائج شهادة التعليم الأساسي، وكذا نتائج شهادة بكالوريا التعليم الثانوي التي تنتجها شركة "موبليس"¹

● الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية:

تعمل وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية على اعتماد التكنولوجيات الحديثة في مجال التسيير والتنظيم من أجل تحسين أداء المرافق العام بصفة مستمرة وكذا استحداث أنماط العمل جديدة، وعصرية ولتجسيد ذلك على أرض الواقع قامت الوزارة باتخاذ العديد من الإجراءات تهدف غلى القضاء على البيروقراطية والمعالجة الآلية للمعلومات لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

ومن جملة هذه الإجراءات : طورت وزارة الداخلية الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية (جوز السفر، بطاقة التعريف الوطنية)، والذي سيتم تعميمه على وثائق أخرى كرخصة السياقة البيومترية بالتنقيط.

إن الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية هو حل تقني يعمل على استقبال طلبات مختلفة الوثائق البيومترية على مستوى البلديات وتسجيلها بصفة آلية في قاعدة معطيات مركزية وهذا باستغلال الربط المباشر مع قواعد معطيات مركزية مثل قاعدة معطيات الوثائق البيومترية، السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، ومستقبلا قاعدة المعطيات لرخص السياقة.

¹ - مجلة الداخلية، العدد "0" فيفري 2018، ص 90

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

وقد تمت تجربة استغلال هذا النمط الحديث في التسيير ميدانيا على مستوى جميع البلديات ولاية الجزائر كمرحلة أولى ابتداء من 2017/12/13 وكمرحلة ثانية سوف يعمم بصفة تدريجية على جميع البلديات الوطن.¹

● أهداف المنتطرة من استغلال الشباك الإلكتروني:

- فتح مجال للولوج التدريجي على عالم الإدارة الإلكترونية.
- تحسين ظروف الاستقبال والعلاقة بين الإدارة بالمواطن.
- السرعة في دراسة ومراقبة البيانات والمعالجة الملفات
- إعطاء المواطن من تقديم ملخص شهادة الميلاد 12خ ضمن الوثائق المكونة لملف طلب بطاقة التعريف الوطنية أو جواز السفر.
- إعطاء المواطن من الملء اليدوي لاستمارة طلب الوثائق البيومترية .
- إلغاء عملية أخذ البيانات البيومترية للمواطنين الحائزين سلفا على وثائق بيومترية ماعدا في حالات الضرورة التقنية أو التنظيمية.
- تقليص الأخطاء الناجمة عن إدخال البيانات بفضل الإطلاع المباشر على البيانات الموجودة في قواعد المعطيات المركزية.

¹ - مجلة الداخلية ، مرجع نفسه ، ص 91

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

• الوثائق البيومترية الصادرة عن البلدية:

عرف المجلس الدولي للأرشيف International concil of archives الوثائق البيومترية بأنها: أي معلومة مسجلة ثم إنتاجها أو تسليمها عبر أجهزة لحاسب الآلي لاستكمال أو تنفيذ نشاط فردي أو جماعي ولكي تكون الوثيقة رسمية لا بد أن تتوفر بها ثلاث عناصر هي المحتوى والبيئة والسياق، ومن بين هذه الوثائق نجد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر البيومتري.¹

• بطاقة التعريف الوطنية البيومترية:

هي بطاقة متعددة الخدمات والوظائف وتحمل معلومات صحية ومدنية وسياسية لحاملها، وتحمل كذلك مواصفات دولية، وهي عبارة عن بطاقة صغيرة الحجم تتضمن شعار الجمهورية والرقم التسلسلي لبطاقة كل مواطن، وسلطة الإصدار وكذا تاريخ إصدارها وانتهائها ورقم التعريف الوطني واللقب والاسم وتاريخ ومكان الميلاد والجنس وفصيلة الدم، وفي يسار البطاقة الصادرة مبكرة لكل مواطن وفي ظهرها يجرر الاسم واللقب بالفرنسية وإمضاء صاحبها وصورة مصغرة له".²

جواز السفر البيومتري: هو وثيقة وطنية شخصية، تضم شريحة إلكترونية تحتوي على الشهادات الإلكترونية للدولة الجزائرية وعلى معلومات الحالة المدنية لصاحب الطلب ومعلوماته البيومترية

¹ - أشرف عبد المحسن الشريف، الإدارة الحديثة للوثائق التاريخية المعايير والإجراءات، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، 2011، ص 242

² - الوثائق البيومترية، متوفر على الرابط www.apx.dz بتاريخ 2019/05/12

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

الرقمنة من ضمنها صورته الشمسية وتوقيه وبصماته وهو وثيقة مغلقة مستطيلة الشكل طولها

125 مم، وعرضها 88 مم وحافتها العليا والسفلى اليساران ومستديران وشعاع انحائها 03 مم¹

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، قرار الوزاري مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر 2011، يحدد مواصفات التقنية لجوازات السفر الوطني البيرومري الإلكتروني، ص 1

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية و الخدمة العمومية في الجزائر

خلاصة:

اعتبرت البيروقراطية نموذج مثالي قادرا على تحقيق أعلى درجات الفعالية والكفاءة في مختلف التنظيمات ولكن تطبيقها خلف آثارا سلبية حولتها إلى ظاهرة تستدعي القضاء عليها و من الآثار السلبية: تعامل الموظفين مع الوقت وكيفية القضاء عليه ، البطء في الإجراءات ، انخفاض في

الأداء ، قلة الإنتاجية والروتين والرشوة وهذه المظاهر أثرت على العلاقة بين الإدارة والمواطن والخدمة العمومية وأيضا من أسباب تدني الخدمة العمومية في الجزائر نقص التأطير والتكوين فيقول بيتر في هذا المجال: "إذا كان كل موظف غير كفاء له الرغبة في الترقية ضمن التنظيم التدريجي الإداري....ومع مرور الوقت يتقلد هؤلاء الموظفين مناصب إدارية هامة بكفاءة إدارية ضعيفة "

فنقص التأطير والتكوين يؤدي إلى رداءة الخدمة العمومية

وأيضا للإدارة الالكترونية دور كبير في تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال ل تحول من أساليب قديمة إلى أساليب حديثة وقد سعت معظم الدول العالم إلى هذا التحويل لما فيها الجزائر والتي أظهرت رغبة كبيرة في تطبيق هذا المشروع حيث تطمح من خلاله الوصول إلى الخدمة العمومية أفضل تلبي بها حاجات المواطنين بأسرع وقت وأقل تكلفة من خلال انجاز معاملات بطريقة سريعة ولكن سبب نقض وضعف المتطلبات الأساسية لتطبيقه تسبب في تأخر وعرقلته في الإنجاز على أرض الواقع.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية

بلدية عين الحجر

ولاية سعيدة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة لمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة وذلك لدراسة أثر الثقافات التنظيمية على الخدمة العمومية على أرض الواقع وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف موظفي البلدية حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبيان الذي قمنا بإعداده وتوزيعه على عينة و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: تقديم بلدية عين الحجر

المبحث الثاني: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

المبحث الأول: نبذة عن بلدية عين الحجر

في هذا المبحث سنتناول إعطاء نبذة عن بلدية عين الحجر من حيث تعريف الهيكل التنظيمي للبلدية و مؤهلات البلدية.

المطلب الأول: تعريف بلدية عين الحجر

البلدية: عين الحجر

الدائرة : عين الحجر

رمز البلدية: 2003

الرمز البريدي : 20100

بلدية عين الحجر:*

هي مدينة صغيرة في الهضاب العليا غرب مقر ولاية سعيدة ، تقع بلدية عين¹ الحجر على الخط الشمالي : $34.758749^{\circ} N$ و شرقي $0.144367^{\circ} E$ ، و هي منطقة فلاحية بالدرجة الأولى ، في موقعها الإستراتيجي الهام بين طريق شمال - جنوب بالطريق الوطني رقم 06 الذي يربط ولاية معسكر مع بشار كما تعتبر بوابة للجنوب الغربي تبعد عن ولاية وهران ب : 170 كلم و عن

*- أصل التسمية: اكتشاف عين للماء بين الحجر. من طرف جنرال موجار Mauger سنة 1877 ,

تعريف البلدية : عرفت المدينة عدة تسميات إلى حين تم تسميتها " بعين الحجر " كانت تسمى Mauger ville ، نسبة للجنرال موجار الذي أكتشف الماء بين الحجر سنة 1877 كما كانت تعرف باسم المرجة ، و كان السكان يتوجهون إلى العين الموجودة بين الحجر للسقي و تداول إسم " روح لعين الحجر أسقي " حتى سميت بهذا الإسم "عين الحجر"

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

العاصمة : 440 كلم و مسافة 05 دقائق عن مقر ولاية سعيدة. موجودة منذ 1881 من العهد الاستعماري و أصبحت بلدية بعد الاستقلال تضم مولاي العربي و بعض المناطق من بلدية يوب حاليا و بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت بلدية بذاتها بعد انفصال كل من بلدية مولاي العربي و أخذت عدة مناطق مبعثرة و بعض التجمعات أصبحت تابعة لبلدية يوب. يجدها من الجنوب الغربي كل من بلدية مولاي العربي و بلدية سيدي احمد

من الغرب بلدية دوي ثابت و بلدية يوب من الشمال بلدية سعيدة و من الشرق بلدية الحساسنة

مساحة بلدية عين الحجر: بعد التقسيم الإداري سنة 1984 : 417.3 كلم² منها : 23.346

أرض فلاحية ، المساحات المسقية حوالي : 402 هكتار و غير المسقية : 23.139 هكتار

(المساحة الغابية 18.002 هكتار ، و الحلفاء 1.5 هكتار)

عدد سكان البلدية حسب آخر الإحصائيات:¹

السنوات	عدد السكان "المركز"	عدد سكان التجمعات الثانوية	عدد سكان المناطق المبعثرة	المجموع
2008	20.852	4.080	4.090	29.022
2010	22.602	4.351	4.079	31.032
2011	23.177	4.461	4.183	31.821
2012	23.765	4.575	4.289	32.629
2013	24.526	4.685	4.308	33.519
آفاق 2019-2014	31.600	7.000	6.400	45.000

¹-مقابلة أجريت مع السيد: خليف بشير ، الأمين العام لبلدية عين الحجر بتاريخ 2019/03/17.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

أما إحصائيات السنوات السابقة :

فحسب المعلومات المتوفرة كان عدد سكان بلدية عين الحجر في عهد الاستقلال 1962 حوالي :

9093 نسمة بما فيها بلدية مولاي العربي و بعض المناطق التابعة حاليا لبلدية يوب.

حيث أن التجمعات السكانية كانت كلها في مناطق مبعثرة أثناء وجود المزارع النموذجية و الثورة

الزراعية حيث لم يتعدى عدد السكان بين سنوات 1972 إلى غاية 1983 14050 نسمة¹

¹-مقابلة مع خليف بشير ، المرجع نفسه

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجر

تتكون بلدية عين الحجر من عدة مصالح تسهر على تلبية رغبات المواطنين من حيث استخراج الوثائق وهذه المكاتب هي:¹

مكتب الأمين العام: إن الأمانة العامة يسرها أمنيا عاما وهذا الأخير حسب بعض المختصين يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية و يعتبر المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية.

مصلحة الحالة المدنية:

تعتبر مصلحة الأكثر استقبالا للمواطنين من حيث استخراج وثائق الحالة المدنية والتي تم تقليصها إلى 14 وثيقة بينما كانت في السابق 28 وثيقة رسمية وفي إطار تحديث الإدارة تقريبا أكثر من المواطن استحدثت نظام بيومتري حيث الاستخراج الآلي لشهادة الميلاد عبر كافة التراب الوطني وتحويل جوازات السفر - البطاقة الرمادية - بطاقة التعريف الوطنية على عاتق البلدية.

مصلحة الانتخابات:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل المواطنين الراغبين في تحول الإقامة والشطب وتسجيل البالغين للسن القانوني وتقوم بإصدار شهادات الإقامة وبطاقة الناخب

¹ - مقابلة أجريت مع السيدة: عومر فاطمة رئيسة مصلحة المستخدمين بتاريخ 20/03/2019.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

مصلحة الشبكة الاجتماعية:

تتكفل هذه المصلحة بتسجيل العاطلين عن العمل من أجل التكفل بهم في إطار المنحة الجزافية وهي إعانة من طرف الدولة لهذه الفئة والتكفل بأصحاب الإعاقات الجسدية والذهنية والأمراض المزمنة

مصلحة التعمير والسكن:

تقوم هذه المصلحة بتسوية العقارات المتواجدة على تراب البلدية وتسليم رخص البناء وتجديدها

مصلحة المحاسبة:

تتكفل هذه المصلحة بتجهيز واستثمار وتسيير وتحصيل الإيرادات والأجور

مصلحة الموظفين:

تتم مصلحة الموظفين بمتابعة الموظف من خلال مساره المهني والذي يبدأ من تاريخ تعيينه حتى نهايته حيث تقوم بكل العمليات والإجراءات وفقا للمعايير القانونية بمساندة الجهات المعنية الخاصة تحت إشراف الهيئة التي لها صلاحية التعيين

مكتب الإدماج المهني: يتكفل هذا المكتب بفئة الشباب

مكتب البناء الريفي: يتكفل هذا المكتب بمتابعة البناءات الريفية ممنوحة للمواطنين¹

¹ - مقابلة مع عوهمر فاطيمة ، المرجع نفسه

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

المطلب الثالث: مؤهلات بلدية عين الحجر.

للبلدية عين الحجر مؤهلات كبيرة لوجودها في منطقة إستراتيجية بين طريق الوطني رقم 06 و قربها من مقر الولاية كما تعتبر بوابة للجنوب الغربي و بكثافتها السكانية الكبيرة حيث سوف تصل إلى 40.000 نسمة في آفاق 2015 / 2020 مما يحتم دراسة معمقة¹

كما يعتبر مخطط الشغل الأراضي رقم 11 انجاز كبير حيث سوف يتم بناء أكثر من 1500 وحدة سكنية وعدة منشآت قاعدية و هياكل التربوية و الرياضية و ملاعب و مساحات خضراء لتكون بذلك مدينة الثانية بعد مدينة عين الحجر

كما تعتبر المنطقة الصناعية اهتمام واسع من طرف السلطات الوصية مع برنامج المسطر بين CALPI بتوزيع قطع أراضي لانجاز مؤسسات في إطار الاستثمار من اجل خلق مناصب شغل و إحياء منطقة الصناعية من جديد ، مع الموافقة على إنجاز منطقة النشاطات بعين الحجر سنة 2018-2019 من طرف السيد والي ولاية سعيدة

كما تعتبر بلدية عين الحجر منطقة زراعية بدرجة الأولى حيث يتم اهتمام أكثر بمساحات المسقية و ذلك بانجاز شبكة الكهربائية للآبار و غرس الأشجار المثمرة خاصة الزيتون ، كما سوف يتم توزيع الدعم الريفي لأبقار و الغنم من اجل دعم و ازدياد الثروة الحيوانية و خلق مناصب شغل جديدة، كما لا ننسى أن بلدية عين الحجر وزعت أكثر من 1500 إعانة مالية للبناء الريفي تم انجازها مند سنة 2003 إلى يومنا هذا كما تم توزيع 350 قطعة ارض التي تدخل

¹ - مقابلة مع خليف بشير ، المرجع نفسه

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

في إطار القضاء على البيوت القصدية التي تدخل في إطار برنامج فخامة رئيس الجمهورية السيد

عبد العزيز بوتفليقة

و في إطار تحسين الخدمة العمومية تم تنفيذ كل توصيات السلطة التنفيذية ، كما تم تهيئة

الملحقات الإدارية بقرية سيدي أمعمر و سيدي أمبارك و ربطها بألياف البصرية من أجل إطلاق

خدمة الرقمية " البيومترية " ، و ذلك من إصدار كل الوثائق الحالة المدنية من الملحقات و تخفيف

العبء على حالة المدنية الأم

تم فتح ملحقة الإدارية بحي الشهيد سعيد بن يمنة سنة 2018، في إطار السياسة الدولة

و تعليمات فخامة رئيس الجمهورية في تقريب الإدارة من المواطن.¹

¹- مقابلة مع خليف بشير ، المرجع نفسه

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأداة المعتمدة في إجراء الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة

وعرض النتائج و تحليلها.

مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع من الموظفين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا ، الوسطى ،

الدنيا) والبالغ عددهم 41 موظف في بلدية عين الحجر.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 20 موظف من بلدية عين الحجر.

المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة

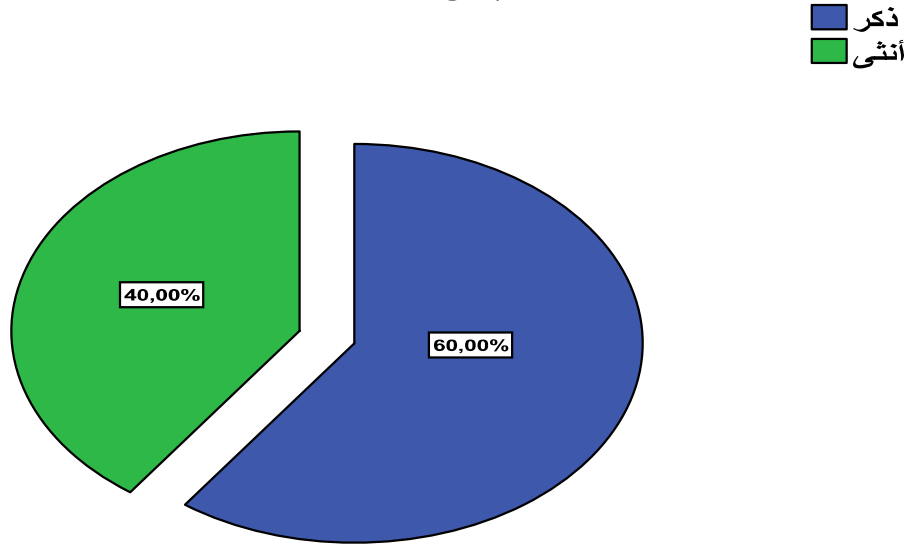
الجدول رقم (01): يوضح نوع جنس أفراد العينة

		Effectifs	Pourcentage
Valide	ذكر	12	60,0
	أنثى	8	40,0
	Total	20	100,0

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

الشكل رقم (01)

الجنس



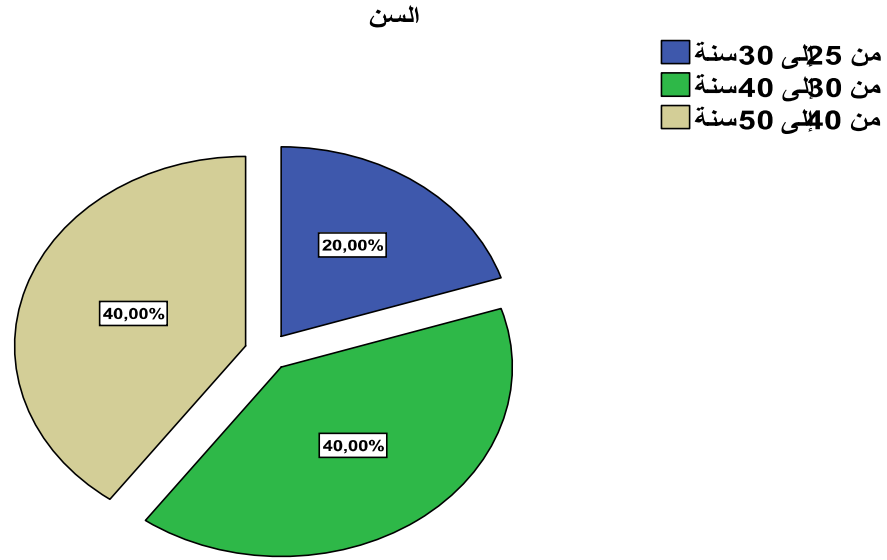
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن 60% من الموظفين في البلدية هم ذكور تقابلها نسبة 40 % من الإناث ويعود ذلك إلى عادات و تقاليد المنطقة التي لا تسمح لهم بتوظيف الإناث بحيث يؤمنون بفكرة عدم خروج المرأة إلى العمل .

الجدول رقم (02): يوضح الفئات العمرية لموظفي البلدية

		Effectifs	Pourcentage
Valide	من 25 إلى 30 سنة	4	20,0
	من 30 إلى 40 سنة	8	40,0
	من 40 إلى 50 سنة	8	40,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (02)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

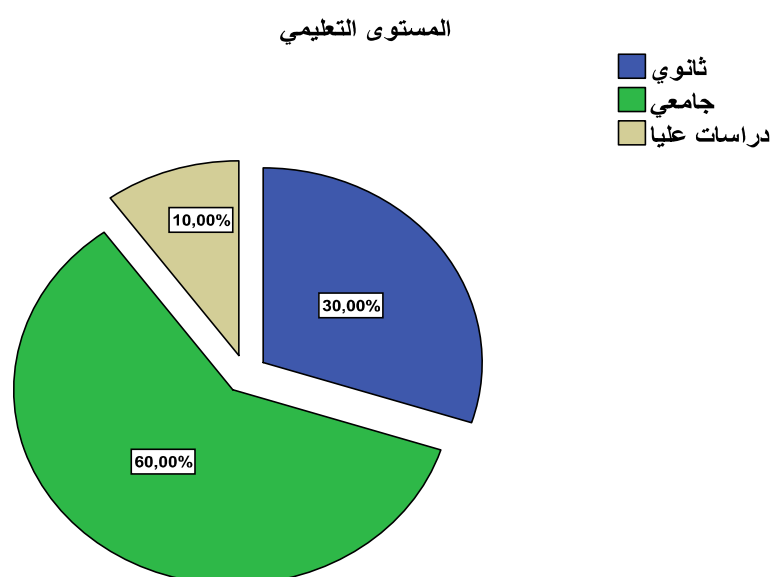
الجدول الثاني يمثل الفئات العمرية بالبلدية الذي شمل النتائج إلى أن الفئة الأولى من 25 إلى 30 سنة بنسبة قليلة و هذا راجع إلى قلة توظيف الشباب خصوصا بعد تجميد عملية التوظيف أو هناك شروط للتوظيف أو ربما مصالح الموارد البشرية تفضل الموظفين الأكبر من 25 سنة حيث أنهم الأكثر نضجا وبالتالي يكونوا أكثر التزاما وأكثر وعيا وبالنسبة إلى الفئات الموالية من 30 إلى 40 سنة و من 40 إلى 50 سنة هي نسبة متقاربة 40 %

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

الجدول رقم (03): يوضح المستوى الدراسي لموظفي البلدية

		Effectifs	Pourcentage
Valide	ثانوي	6	30,0
	جامعي	12	60,0
	دراسات عليا	2	10,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (03)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الجامعيين أكبر والثانويين أقل أما الابتدائيين منعدمة ومن خلا

ل النتائج نستخلص ما يلي :

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

- من شروط التوظيف في الآونة الأخيرة هو الحصول على مستوى ثانوي على الأقل وهذا ما يفسر انعدام عدد أفراد العينة الأولى (الابتدائي) أما بالنسبة إلى جامعي فهي أكبر التي من المفروض أن تكون فئة الجامعي أقل بطبيعة التسلسل الهرمي للوظائف يجب أن يكون رئيس المصلحة بعدد أقل ثم عون إدارة بعدد أقل أما التقنيين الساميين أقل من التقنيين وهكذا...

نسبة الدراسات العليا هي 10% على غرار نسبة الجامعي التي هي 60% وهذا راجع إلى نمط التوظيف لا يتطلب شهادات عليا إلا إذا كان أمين العام أو مهندس دولة.

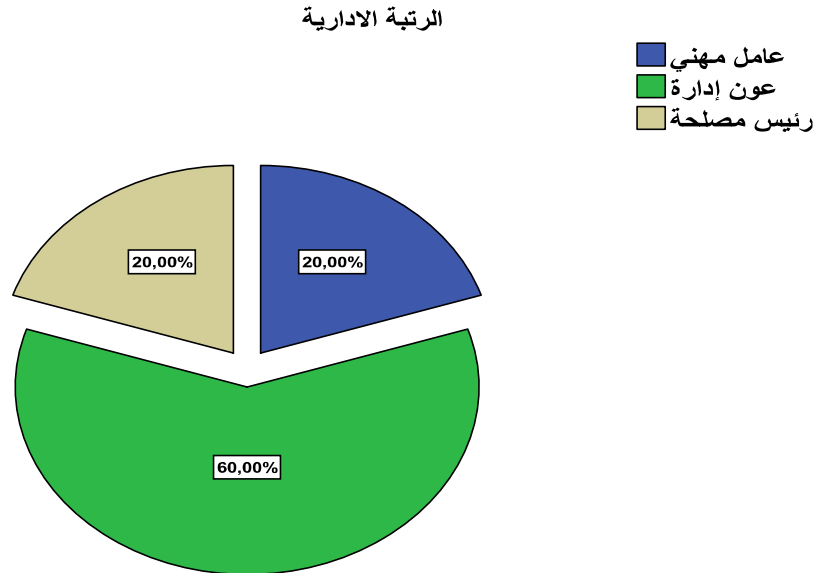
وهناك عون إدارة وله شهادة جامعية وهذا ناتج عن قلة التوظيف وإلى قلة توظيف أصحاب الشهادات وهذا ما دفع بأصحاب الشهادات الجامعية إلى التنازل عن مستواهم والمشاركة في مسابقات أقل من مستوى شهاداتهم لكي تكون لهم فرص كبيرة في التوظيف.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

الجدول رقم (04): يوضح الرتبة الإدارية لموظفي البلدية

		Effectifs	Pourcentage
Valide	عامل مهني	4	20,0
	عون إدارة	12	60,0
	رئيس مصلحة	4	20,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (04)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن الفئة 60 % من الموظفين هم أعوان إدارة وذلك لطبيعة عمل

البلدية التي تعتمد على فئة كبيرة من الإداريين بالإضافة على اتساع الوعاء الوظيفي وكثرة المصالح

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

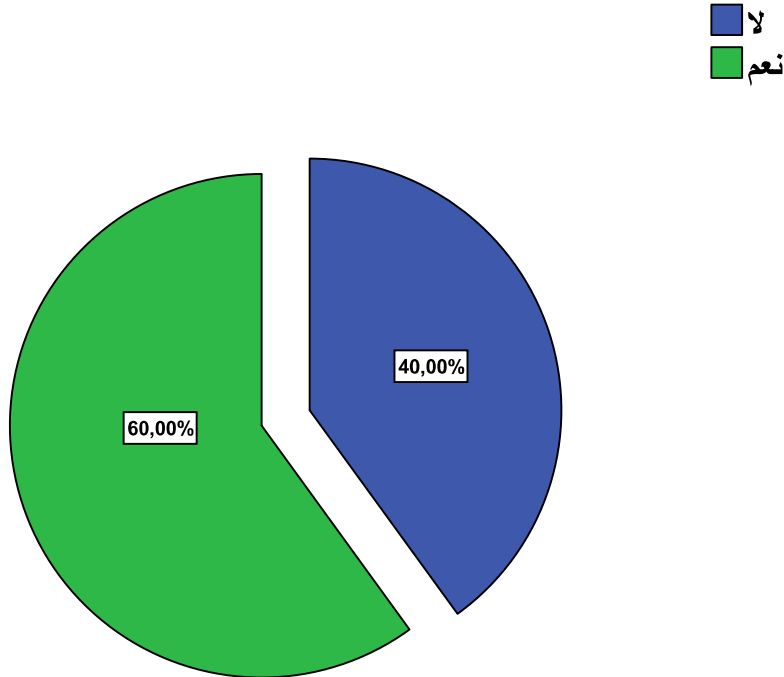
أما العمال المهنيون يشكلون 20 % فهي نسبة قليلة ورؤساء المصالح 20 % هي فئة نظرا لتوزيع الاستثمارات على فئة قليلة منهم.

الجدول رقم (05): يوضح نسبة الشعور بالتكيف في أداء الوظائف الإدارية.

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	8	40,0
	نعم	12	60,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (05)

هل تشعر بالتكيف في أداء الوظائف الإدارية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

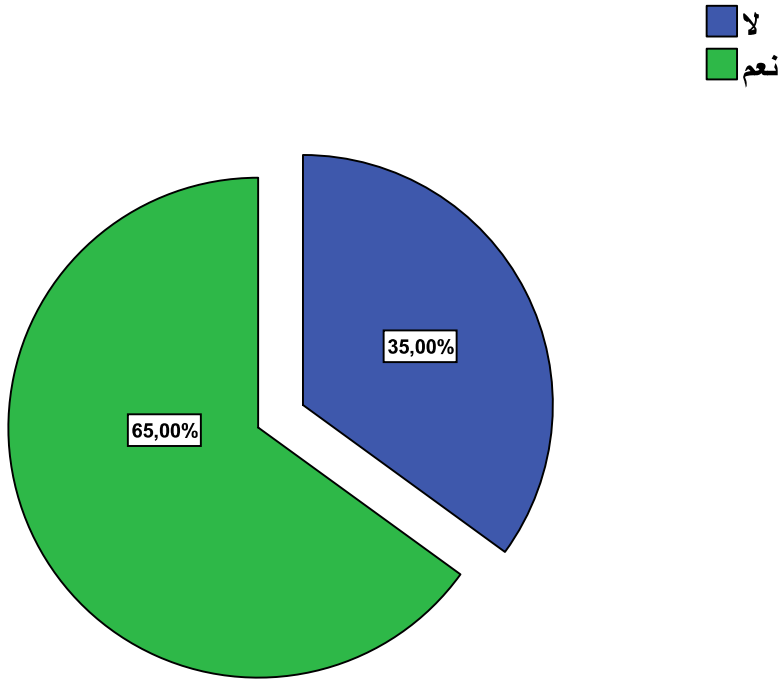
من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة التكيف كانت مرتفعة 60% وهذا مؤشر إيجابي وذلك يدل على أن الموظفون يتكيفون مع الأنماط الإدارية الجديدة أو القوانين الجديدة وعناك موظفون بنسبة 40 % لا يتكيفون مع هذه الوظائف أو القوانين وهذا راجع إلى عدم وعيهم بالقوانين الجديدة أو عدم إدراكهم لها.

الجدول رقم 06: يوضح طبيعة العلاقة بين الزملاء

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	7	35,0
	نعم	13	65,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (06)

هل العلاقة بين الزملاء جيدة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم الموظفين تربطهم علاقة جيدة مع زملائهم فقد كانت نسبة

الاستجابة 65 % ونسبة 35 % لا تربطهم علاقة جيدة ربما هناك خلافات داخل العمل أو

خلافات شخصية .

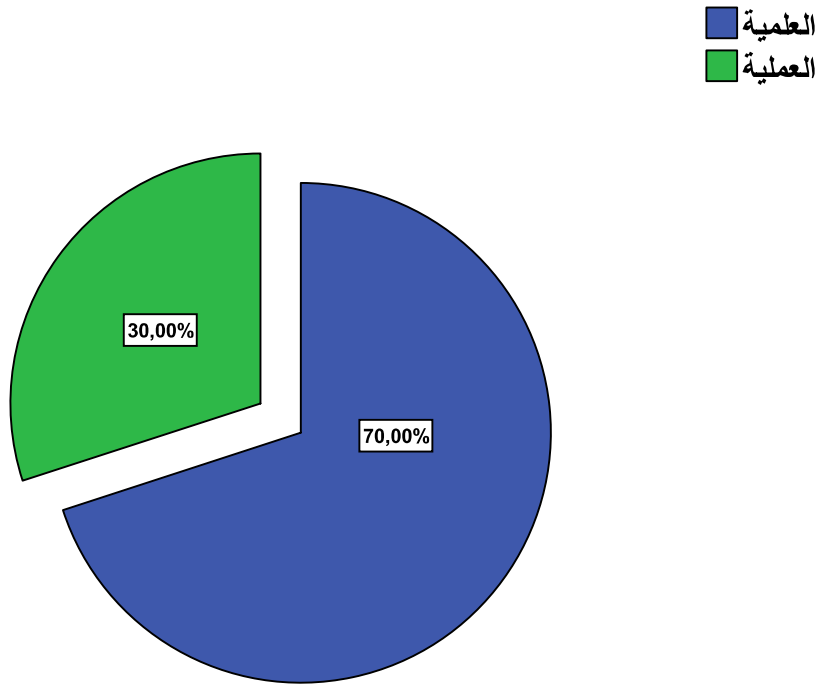
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

الجدول رقم (07): هل تعتمد في أدائك للوظائف على الخبرة العلمية أم العملية ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	العلمية	14	70,0
	العملية	6	30,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (07)

هل تعتمد في أدائك للوظائف الادارية على الخبرة العملية أم العلمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

من الجدول أعلاه يتضح لنا أنه 6 من أفراد العينة يعتمدون على في أداء وظائفهم على الخبرة

العلمية أم باقي أفراد العينة يعتمدون على الخبرة العلمية أي بنسبة 70 % واستنادهم على

القوانين التنظيمية التي توجههم في الحياة العملية و ليس على التكوين و التدريب.

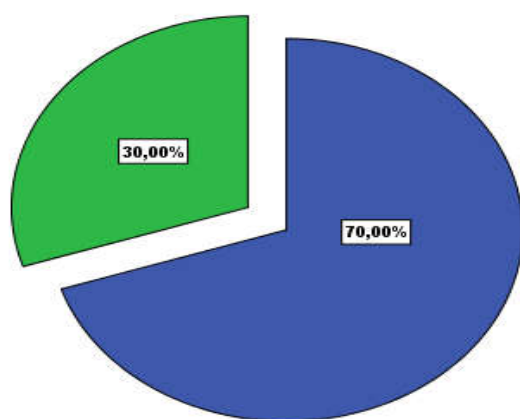
الجدول رقم 08: هل تفضل العمل الجماعي أم العمل الفردي ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	العمل الجماعي	14	70,0
	العمل الفردي	6	30,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (08)

هل تفضل العمل الجماعي أم العمل الفردي في أداء الوظائف

العمل الجماعي
العمل الفردي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

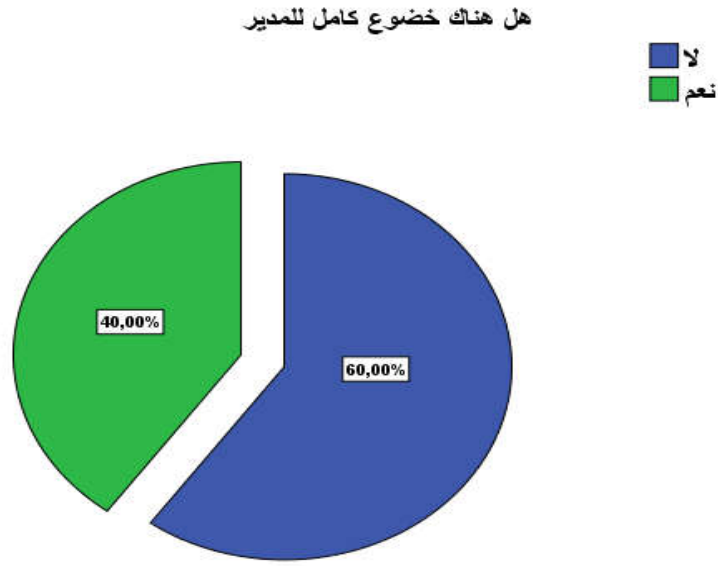
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 70 % من الموظفين يفضلون العمل الجماعي وهذا مؤشر إيجابي أما نسبة للموظفين الذين يفضلون العمل الفردي فهي 30 % فهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري أو إلى العلاقة بين الزملاء ليست جيدة أو أن هناك من لا يؤمن بروح الفريق والبعض منهم يفضل الهدوء والراحة أثناء تأدية مهامه حيث يمكنه من تفجير طاقاته الداخلية.

الجدول رقم 09: هل هناك خضوع كامل للمدير؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	12	60,0
	نعم	8	40,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (09)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 60 % من الموظفين يخضعون إلى المدير وهذا يؤكد أن هناك من يحترمون التسلسل الهرمي ويحترمون المدير و نسبة 40 % منهم لا يخضعون للمدير.

الجدول رقم 10: هل هناك تخصيص للوقت في العمل ؟

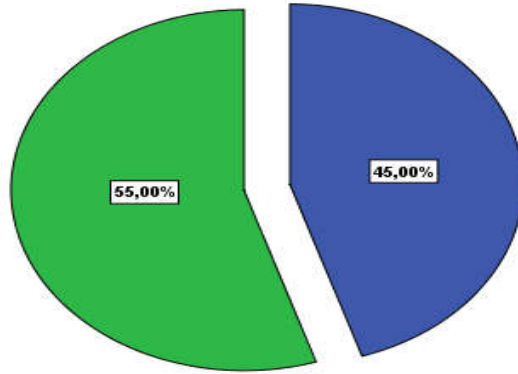
		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	9	45,0
	نعم	11	55,0
	Total	20	100,0

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

الشكل رقم (10)

هل هناك تخصيص للوقت في العمل

لا
نعم



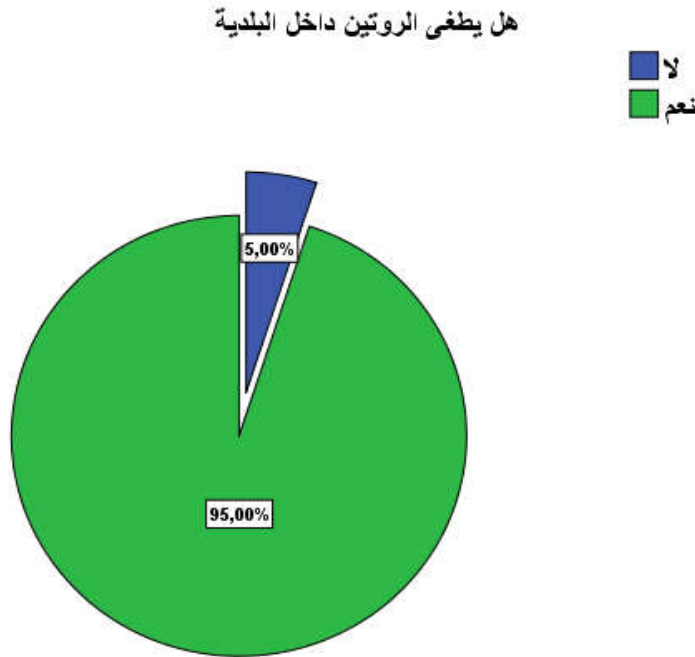
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك تخصيص للوقت عند أداء الوظائف فكانت النتائج شبه متقاربة فهناك موظفين يخصصون وقتهم بنسبة 55 % و موظفين لا يخصصون الوقت بنسبة 45 %.

الجدول رقم 11: هل يطغى الروتين داخل البلدية ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valid e	لا	1	5,0
	نعم	19	95,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (11)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الغالبية القصوى من الموظفين ترى أن هناك روتين داخل البلدية أي بنسبة 95 % من مجموع أفراد العينة وذلك راجع إلى الرقابة المستمرة التي تجعل الموظفين مقيدون أثناء عملهم ويطغى عليهم الروتين والأعمال هي نفسها روتينية أما نسبة 5 % يروا أنه ليس هناك روتين داخل البلدية .

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

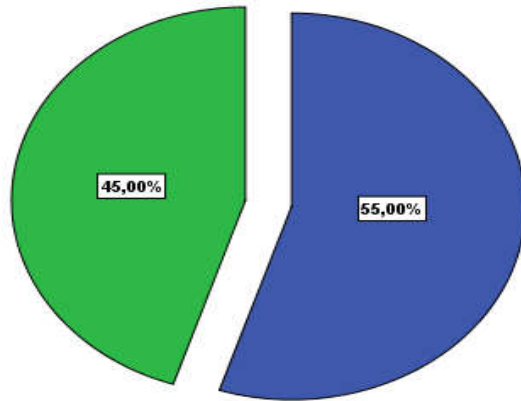
الجدول رقم 12: هل هناك مشاركة كبيرة في عملية اتخاذ القرار داخل البلدية؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	11	55,0
	نعم	9	45,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (12)

هناك مشاركة كبيرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى البلدية

لا
نعم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإجابات متقاربة نسبة 45% من الموظفين صرحوا بأن هناك

مشاركة في اتخاذ القرار وهذا مؤشر إيجابي يظهر لنا أهمية المشاركة في اتخاذ القرار داخل الإدارة

وسبب في نجاحها وبنسبة 55% ليس هناك مشاركة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

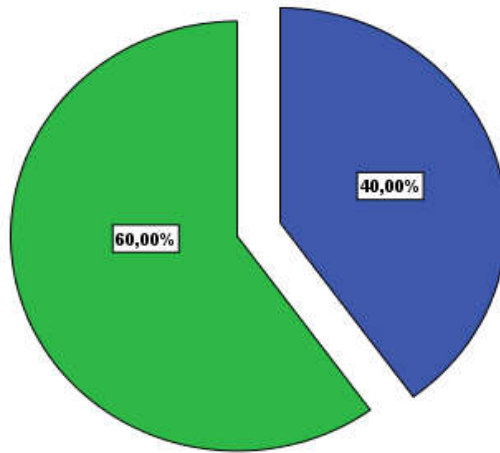
الجدول رقم 13: هل لديك معرفة مناسبة لطبيعة الإجراءات والسياسة المتبعة داخل البلدية

؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	8	40,0
	نعم	12	60,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (13)

هل لديك معرفة مناسبة لطبيعة الإجراءات والسياسة المتبعة داخل البلدية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 60 % من الموظفين يعرفون الإجراءات والسياسات و

بنسبة 40 % لا يعون ذلك

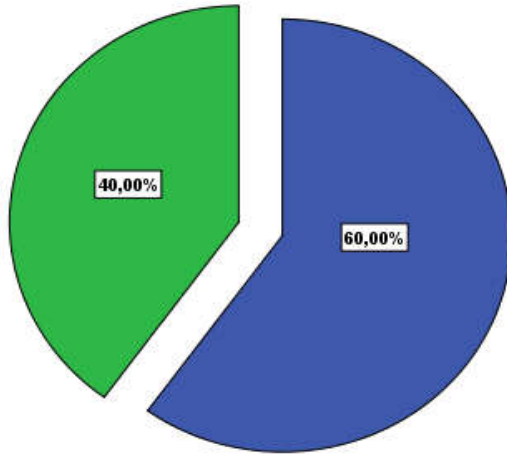
الجدول رقم 14: هل يوجد نظام فعال للتكنولوجيا داخل البلدية ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	12	60,0
	نعم	8	40,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (14)

هل يوجد نظام فعال لتكنولوجيا داخل البلدية

لا
نعم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 60 % من الموظفين صرحوا بأنه لا يوجد نظام فعال للتكنولوجيا و 40 % منهم صرحوا عكس ذلك وهذا مؤشر إيجابي يوضح أن البلدية تعتمد على تكنولوجيا في تسيير إدارتها .

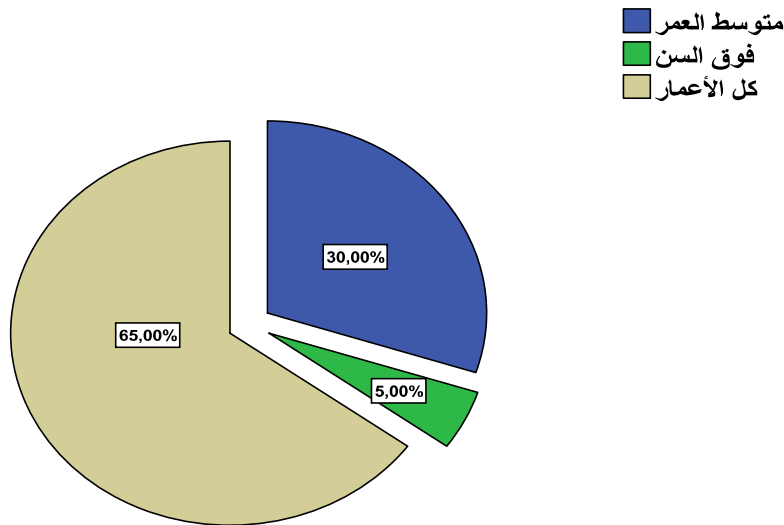
المحور الثاني: استبيان خاص بالخدمة العمومية

الجدول رقم 15: ما هي أعمار المواطنين الذين يطلبون الخدمة العمومية ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	متوسط العمر	6	30,0
	فوق السن	1	5,0
	كل الأعمار	13	65,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (15)

أعمار المواطنين الذين يطلبون الخدمة العمومية



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

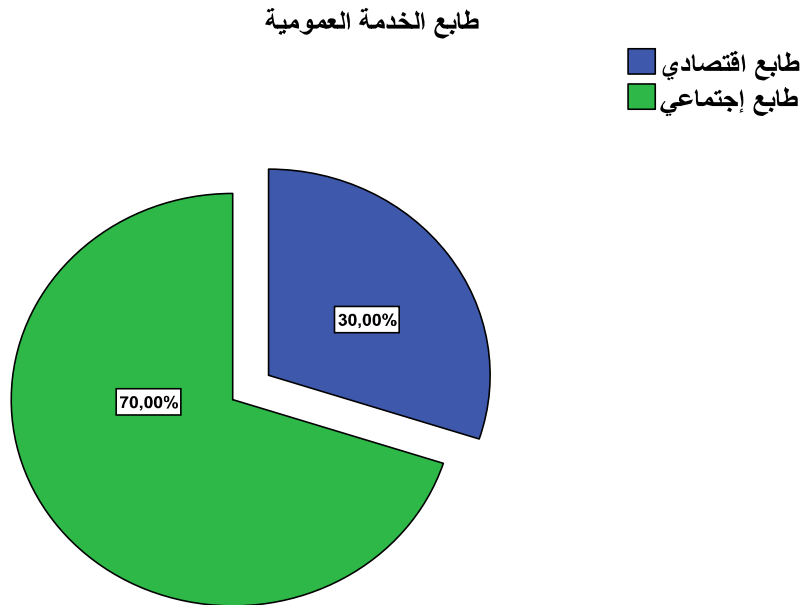
من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 65% هي الأغلبية القصوى في طلب الخدمة و نسبة 30

% متوسط العمر و 5% فوق السن طابع الخدمة العمومية

الجدول رقم 16: ما نوع طابع الخدمة العمومية ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	طابع اقتصادي	6	30,0
	طابع إجتماعي	14	70,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (16)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

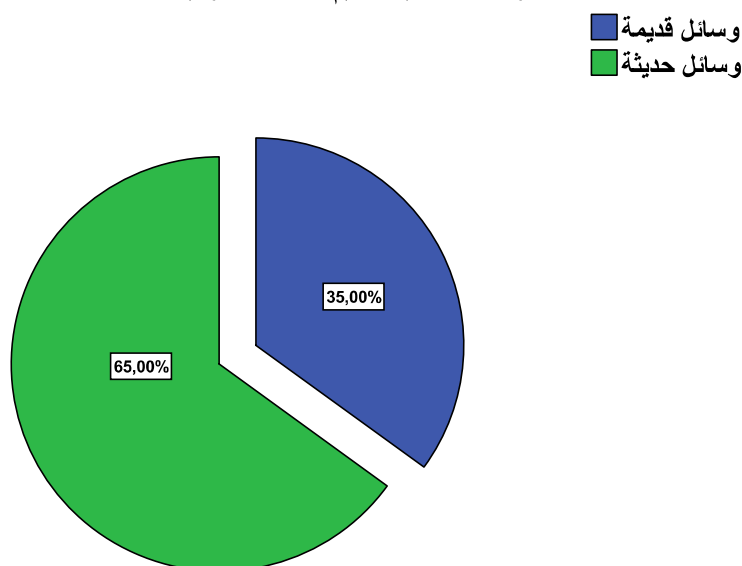
من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 70 % طابع اجتماعي وهذا راجع إلى أن الخدمة العمومية التي تقدمها البلدية إما استخراج وثائق الحالة المدنية وهذه لكل فئات واستماع شكاوى المواطنين (التطهير ، الانارة) هذه هي الأعمال الاجتماعية ونسبة 30 % طابع إقتصادي.

الجدول رقم 17: ما نوع الوسائل الأساسية لتقديم الخدمة العمومية ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	وسائل قديمة	7	35,0
	وسائل حديثة	13	65,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (17)

وسائل أساسية لتقديم الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن البلدية تعتمد على وسائل حديثة في تقديم الخدمة العمومية بنسبة

65 % مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنسبة 35 % لا تعتمد البلدية على وسائل حديثة

وقديمة.

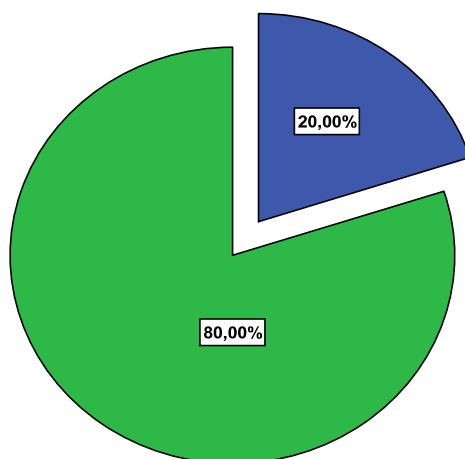
الجدول رقم 18: هل تتسم الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلدية باستمرارية ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	4	20,0
	نعم	16	80,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (18)

هل تتسم الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلدية باستمرارية

لا
نعم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 80 % هناك استمرارية ذلك يؤكد أن ليس هناك انقطاع كلي حول تقديم الخدمة و بنسبة 20 % هناك انقطاع عن الخدمة ربما راجع إلى انقطاع الانترنت اشتغال الموظفين في مهام إدارية أخرى أو الأعياد والمناسبات .

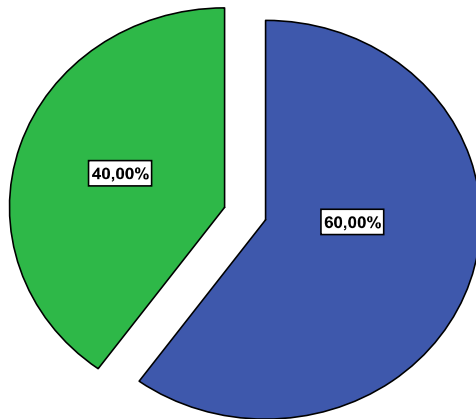
الجدول رقم 19: هل تعتمد البلدية معيار المساواة في تقديم الخدمة العمومية ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	12	60,0
	نعم	8	40,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (19)

هل تعتمد البلدية على معيار المساواة في تقديم الخدمة العمومية

لا
نعم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية إجابات بعدم المساواة بنسبة 60 % أي أن هناك تجاوزات في تقديم الخدمة والمحسوبة أو ربما العلاقات الشخصية سيطرت على تقديم الخدمة وبنسبة 40 % هناك معيار مساواة وهذا إيجابي هناك موظفين يقومون بعملهم بكل نزاهة وهناك رضى في تقديم الخدمة من طرف الموظفين

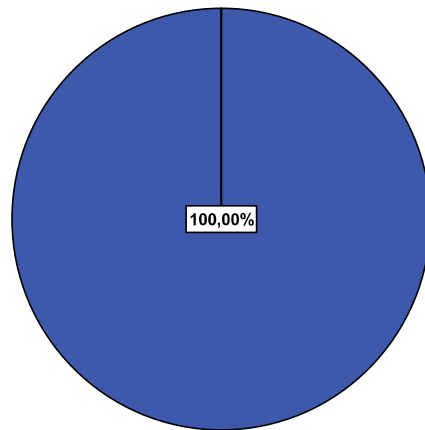
الجدول رقم 20: ما نوعية الخدمة العمومية المقدمة ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	العامة	20	100,0

الشكل رقم (20)

ما نوعية الخدمة المقدمة

■ العامة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 100 % من نوعية الخدمة المقدمة عامة وهذا مؤشر جيد.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

المحور الثالث: الاستبيان خاص بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية.

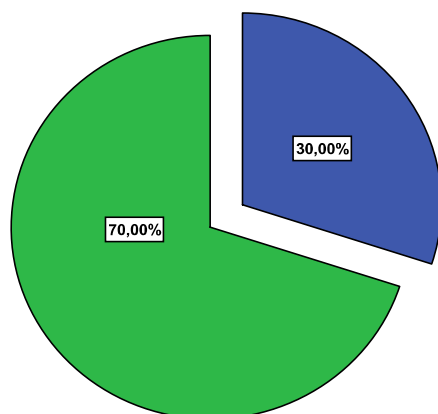
الجدول رقم 21: هل يساهم تكيف سلوك الموظف مع التغيير الإداري في تحسين الخدمة العمومية؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	6	30,0
	نعم	14	70,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (21)

هل يساهم تكيف سلوك الموظف مع التغيير الإداري في تحسين الخدمة العمومية

لا
نعم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا نسبة 70 % يساهم التكيف مع الوظائف و التغيير الإداري من

قوانين أو ترقية في تحسين الخدمة العمومية ربما يساهم قانون جديد في تحسين الخدمة أو الشخص

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

الذي يعتلي السلطة يتكيف مع التغير و يرفع من نوعية الخدمة و نسبة 30 % لا يساهم التكيف مع التغير الاداري في تحسين الخدمة العمومية.

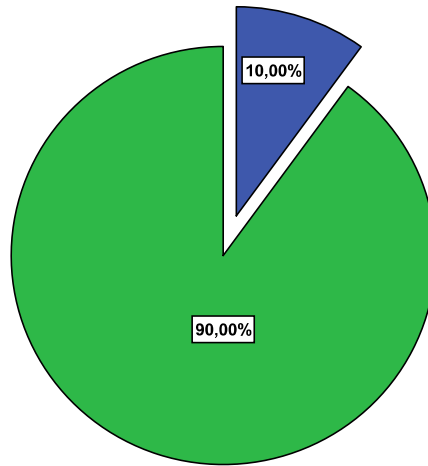
الجدول رقم 22: هل يساهم الأداء الاداري في استمرارية الخدمة العمومية؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	2	10,0
	نعم	18	90,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (22)

هل يساهم الأداء الاداري في استمرارية الخدمة العمومية

لا
نعم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 90 % يرون أن للأداء الإداري دور كبير في استمرارية الخدمة وعدم انقطاعها وبنسبة قليلة 10 % يرون ليس للأداء الإداري دور في استمرارية الخدمة العمومية .

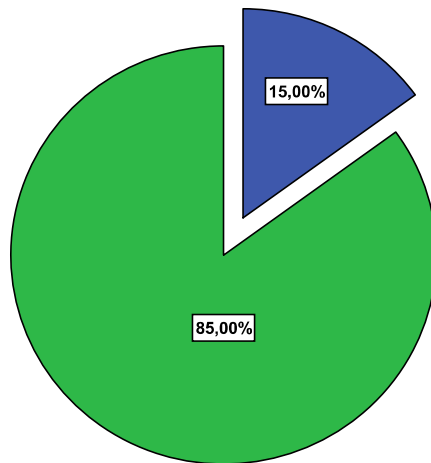
الجدول رقم 23: هل تساهم العلاقات العامة في أداء الخدمة الإدارية المقدمة .؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	3	15,0
	نعم	17	85,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (23)

هل تساهم العلاقات العامة في أداء الخدمة الادارية المقدمة

لا
نعم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 85 % تساهم العلاقات العامة في أداء الخدمة المقدمة على أكمل وجه فالعلاقات الجيدة بين الموظفين أو الموظفين والمواطنين تساهم في أداء الخدمة في هدوء وراحة دون إزعاج أما نسبة 15 % يرون أن العلاقات العامة لا تساهم في أداء الخدمة العامة.

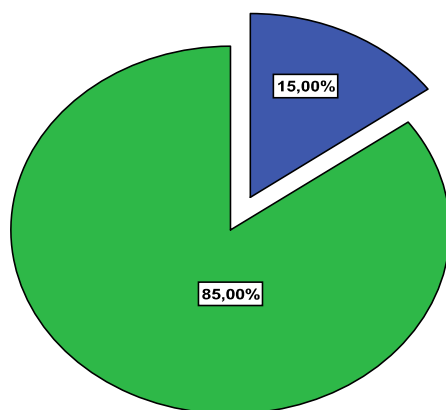
الجدول رقم 24: هل تساهم المعرفة بالقوانين والسياسات المتبعة داخل البلدية في تحسين الخدمة العمومية ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valid e	لا	3	15,0
	نعم	17	85,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (24)

هل تساهم المعرفة بالقوانين والسياسات المتبعة داخل البلدية في تحسين الخدمة العمومية

لا
نعم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإجابات مقسومة بين تساهم ولا تساهم فنسبة تساهم المعرفة بالقوانين والسياسات المتبعة داخل البلدية في تحسين الخدمة العمومية 85 % وهذا مؤشر ايجابي حيث أن المعرفة بالقوانين تساعد في فهم وإدراك الموظف في البلدية كيفية تقديم الخدمة وأي المواد والقوانين يستند عليها في تعامل مع المواطنين وبنسبة 15 % لا تساهم المعرفة بالقوانين والإجراءات المتبعة داخل البلدية في رفع من مستوى الخدمة العمومية.

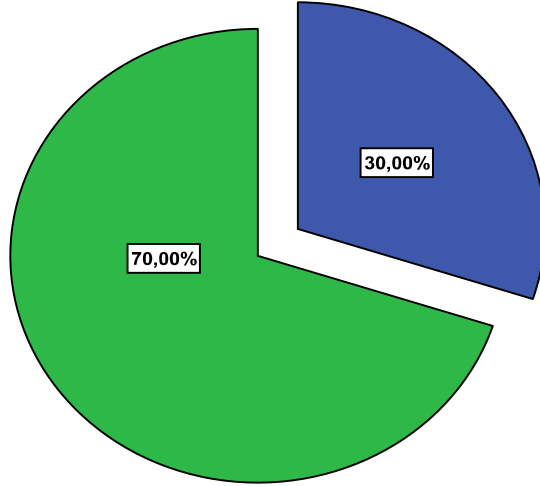
الجدول رقم 25: هل يساهم الرضى الوظيفي للموظف في تحقيق الرضى للمواطنين ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	6	30,0
	نعم	14	70,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (25)

هل يساهم الرضى الوظيفي في تحقيق الرضى للمواطنين

لا
نعم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية الموظفين بنسبة 70 % يرون أن الراحة والطمأنينة في الوظيفة التي تشغلها تساهم في تحقيق الرضى للمواطنين وأن الموظف هو من أولويات البلدية و تسهر على تحقيق كل حاجات و بنسبة 30 % يرون أن الرضى الوظيفي لا يساهم في تحقيق الرضى للمواطنين .

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

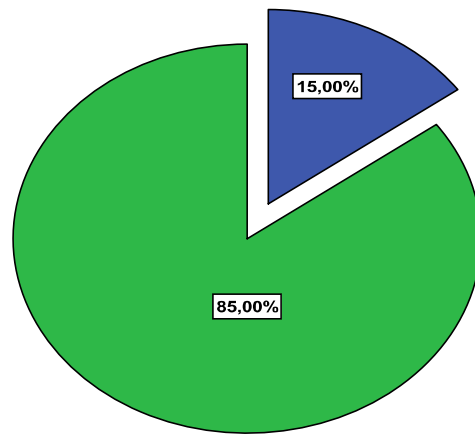
الجدول رقم 26: هل تساعد تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة في أسرع وقت ؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	3	15,0
	نعم	17	85,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم (26)

تساعد التكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة في أسرع وقت

لا
نعم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 85 % أي الأغلبية القصوى ترى أن للتكنولوجيا دور في

تقديم الخدمة في أسرع وقت دون تعقيدات و بنسبة 15 % يرون أنها لا تساعد التكنولوجيا

المعلومات في تقديم الخدمة العمومية ونلاحظ أن التكنولوجيا دور هام في تقديم الخدمة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

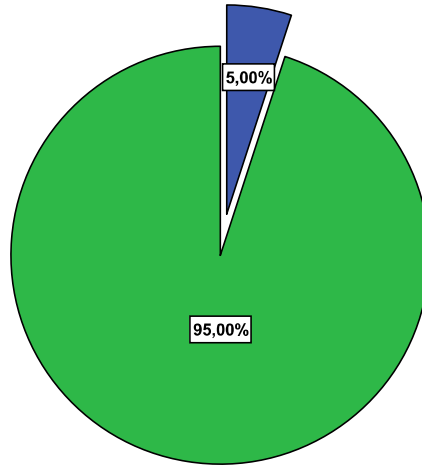
الجدول رقم 27: هل تعد البيروقراطية من بين اسباب تأخير الخدمة العمومية؟

		Effectifs	Pourcentage
Valide	لا	1	5,0
	نعم	19	95,0
	Total	20	100,0

الشكل رقم 27

في رأيك هل تعد البيروقراطية من بين أسباب تأخير الخدمة العمومية

لا
نعم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن البيروقراطية لها دور في تأخير الخدمة العمومية بنسبة 95 % وهذا

يدل على أن الموظفين ينظرون إلى البيروقراطية وآثارها السلبية ومن بين أسباب تفشي البيروقراطية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

وآثارها السلبية الروتين ، الرشوة ، الحالة الاجتماعية للموظف و بنسبة 5 % يرى أن ليس

للبيروقراطية دور في تأخير الخدمة العمومية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

خلاصة واستنتاجات:

إن النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة إلى أن القضاء الاجتماعي للبلدية نصفه ذكور ويفوق سنهم الخامس و العشرون وغالبية الوظائف التي يشغلونها هي إداريين مستواهم الدراسي معظمهم جامعيين.

كما استنتج أن هناك تكيف وعلاقات جيدة مع الموظفين كما نلاحظ أن معظم الموظفين يعتمدون على الخبرة العلمية في الحياة العملية وتفضل العمل الجماعي على الفردي وهناك من يحترم المدير والتسلسل الهرمي ونستنتج أيضا هناك تخصيص للوقت ومعظم الموظفين يشتكون الروتين داخل البلدية وأن الخدمة العمومية هي ذات طابع اجتماعي وعمامة ومستمرة

ونستنتج أيضا أن هناك علاقة بين التكيف والأداء الإداري والخدمة العمومية ذات تأثير وتأثر وتفضيل العلاقات العامة الجيدة على السيئة وذلك يساعد في تقديم الخدمة على أكمل وجه وتساهم المعرفة بالقوانين والسياسات في تحسين الخدمة على أكمل وجه وتساعد التكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العمومية في أسرع وقت

وبناء على ما سبق وعلى ضوء هذه المعلومات هناك علاقة الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية وتساهم في تحسين الخدمة العمومية في بلدية عين الحجر ولاية سعيدة وقد تحققت الفرضية وأثبتت صحتها.

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى أثر الثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية في بلدية عين الحجر ولاية سعيدة وذلك باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ومعالجتها كما قمنا باختيار

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة

فرضية رئيسية وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية وهذا ما

يدعم الجانب النظري الذي شكل لنا قاعدة للتحليل.

الخلاصة

خاتمة:

من خلال ما تقدم وانطلاقا من الإشكالية المطروحة والدراسة الميدانية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة بعد عرضنا لنتائج ومناقشتها بخصوص موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر تبين لنا أن هذه النتائج في مجملها منطقية ، ومن خلال محاولتنا طرح هذا الموضوع و ما توصل إليه علماء الاجتماع والتنظيم ، نجد بأنه من الضروري التركيز على الثقافة التنظيمية والاهتمام بالعلاقات الحسنة داخل المنظمة وتوفير جو ملائم للعمل يسوده الاحترام المتبادل وكذا توفير بيئة للإبداع والابتكار وعلى الموظفين احترام وقت العمل ، كل ذلك من شأنه المساهمة في تحسين الخدمة العمومية ، وخلق بيئة عمل يسودها ثقافة تنظيمية قوية ، وتعد الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في تطبيق الخدمة العمومية وتختلف الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف القطاع فالثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام ليست هي نفسها في القطاع الاقتصادي فالمؤسسة الاقتصادية لها ثقافة تتلاءم وخصوصيتها التجارية هي قيم الجودة والاهتمام بالزبائن ولها طابع تنافسي أما الثقافة التنظيمية في القطاع العام لها قيم خاصة وهي الاهتمام بالمواطنين و برغبتهم ، حيث تنعكس أهمية ثقافة الإدارة في عدة جوانب للمؤسسة فهي عنصر ذو أهمية كبيرة في تحقيق الكفاءة وفعالية في المؤسسة من خلال كفاءة الفرد الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على كل مستويات المؤسسة بمدى ايجابية وقوة ما يحمله من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد في المؤسسة وتساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق الاندماج للموظفين داخل إدارتهم على الإدارات الجزائرية إعادة النظر في طرق وأساليب التنظيم و اهتمام بالموارد البشري على اعتباره المورد الأساسي للمؤسسة يساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين المؤسسة وتحسين جودة الخدمة العمومية وبالتالي تحسين سمعة إدارة ، ضرورة تفعيل المشاركة الموظفين لتنمية الخدمة العمومية والاهتمام بالجانب الثقافي للموظف وهي من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح واستمرار المؤسسة أو فشلها

رأينا أن المؤسسة الجزائرية شهدت مسارا إصلاحيا طويلا فإهمال كل ما يتعلق بالجانب الثقافي للسلوك التنظيمي هو ما أدى في كل مرة على ضرورة دخول المؤسسة الجزائرية مرحلة إصلاحية جديدة

وفي النهاية بمجرد بنا أن نؤكد أن الإدارة العمومية الجزائرية في حاجة كبيرة إلى تغيير جذري لوضعيتها ووضع مخطط علمي واقعي يهدف لوضع نهاية للتخلف الإداري.

التوصيات:

- العمل على ترسيخ ثقافة الالتزام والاحترام قيمة الوقت داخل البلدية
- العمل على توفير المناخ الملائم للموظفين من خلال توفير بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل بين مختلف المستويات الإدارية وترسيخ ثقافة روح التعاون لتحقيق الأهداف المنشودة
- ضرورة تحديث التكنولوجيا المستخدمة في البلدية باستمرار للتأكد من تلبية حاجيات الموظفين و المواطنين
- العمل على زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة
- العمل على تطوير وتنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية لدى الموظف لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الخدمة العمومية
- الاهتمام بالتكوين المستمر لموظفي ومنتخبي البلدية قصد تحسين أدائهم للتكفل بانشغالات المواطنين واحتياجاتهم.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

1/- القرآن الكريم:

- سورة البقرة ، الآية رقم 191

2/- الكتب:

- أبوبكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ،

الإسكندرية : دار الجامعة للكتب ، 2008.

- بشير محمد ، الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة

الصناعية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007.

- بعلي محمد صغير ، القانون الإداري ، د ط ، الجزائر: دار العلوم للنشر ، 2004 .

- بوضياف عمار ، الوجيز في القانون الإداري ، طبعة 2 ، الجزائر: دار الجسور للنشر

والتوزيع ، 2007.

- بوضياف عمار ، الوجيز في القانون الإداري ، طبعة 3 ، الجزائر: دار الجسور للنشر

والتوزيع ، 2013

- بيرجرمورو ، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة ، تر محمد توفيق رمزي ، القاهرة:

النهضة المصرية ، 1959.

قائمة المصادر و المراجع

- ثابت إدريس عبد الرحمان ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دار الجامعية للنشر ، 2001.
- جلال إحسان دهب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2011.
- حريم حسن ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال ، عمان: دار مكتبة حامد ، 2004
- سكارنة بلال خلف ، الإبداع الإداري ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2011.
- السيد طه عزمي وآخرون ، الثقافة الاسلامية ، مفهومها ومصادرها ، خصائصها ومجالاتها، الطبعة 4 ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ، سنة 2002.
- الصميدعي محمود سالم ، الحلاق بشير عباس ، أساسيات التسويق الشامل المتكامل ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع 2002.
- عبد الحميد عبد المطلب ، التمويل المحلي ، الإسكندرية: الدار الجماعية ، 2001.
- العميان محمود ، السلوك التنظيمي للمنظمات الأعمال ، عمان: دار وائل للنشر ، 2002.
- العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، طبعة 3 ، عمان: دار وائل للنشر ، 2005.

قائمة المصادر و المراجع

- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الفردي والجماعي للمنظمات المختلفة ، عمان : دار الشروق للنشر ، 2000.
- اللوزي موسى ، التنظيم و إجراءات العمل ، الطبعة 1 ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2002.
- المدهون موسى توفيق ، الجزاوي ابراهيم محمد ، تحليل السلوك التنظيمي ، عمان: دار المركز العربي الجامعي للخدمات الطلابية ، 1995.
- مريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان: دار مكتبة حامد ، 2004.
- هيلالي محمود جمال علي ، محاسبة الحكومة ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2002
- هيمشري عمر أحمد ، مدخل إلى التربية ، الطبعة 1 ، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2011.

3- النصوص القانونية و التنظيمية :

- الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية وزارة الداخلية والجماعات المحلية القرار الوزاري يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر المؤرخ في 25 ماي 2011 ، الجريدة الرسمية ، العدد 31 المؤرخة في 25/06/2011.

قائمة المصادر و المراجع

- الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية وزارة الداخلية والجماعات المحلية القرار الوزاري يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر المؤرخ في 01 صفر 1433 هـ الموافق لـ 26 ديسمبر 2011.

- الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية وزارة الداخلية والجماعات المحلية تعليمية وزارية المتعلقة بتحويل إصدار بطاقة التعريف الوطنية على مستوى البلديات الرقم 2393 المؤرخة في 2015/09/14 .

4- المجالات:

- عبد الستار ابراهيم دهام ، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الأبيار للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 02 ، 2008

- قاسم الميلود ، علاقة الادارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة و محاولات الاصلاح ، دفاثر السياسة والقانون ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 05 ، جوان 2011.

- العربي بوعمامة ، رقاد حليلة ، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد 09 ديسمبر 2014.

- سايح فاطيمة ، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى الجزائر، مجلة النماء للاقتصاد والتجارة ، المركز الجامعي ، غليزان الجزائر ، العدد 04 ، ديسمبر 2018.

قائمة المصادر و المراجع

- المجلة الداخلية العدد 0 ، فيفري 2018.

5- المذكرات:

- حسام سالم السيجاني ، الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الاداري في الوزارات

الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجيستر تخصص القيادة والادارة ، جامعة الأقصى

فلسطين ، 2016.

- حرشاوي مفتاح ، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، رسالة

ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،

قسم العلوم السياسية ، ورقة 2016.

- الليثي محمد بن علي بن حسن ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع

الاداري ، رسالة ماجيستر ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2008.

- عاشرو عبدالكريم ، دور الادارة الالكترونية في نرشيد في و.م.إ و الجزائر ، رسالة

ماجستير في العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية

والعلاقات الدولية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010.

6/ الكتب باللغة الأجنبية:

- Philip Kotler, Marketing management , 10th prentic hall

international edition , USA , 2000.

- Renécharus , droit administratif , Tone , 15éme ed
Montchestien , Paris , 2001.

7/- المواقع الالكترونية:

- مريزق عدمان ، مشكلات الخدمة العمومية ، متوفرة على الرابط

http://jousserds.com :

- الوثائق البيومترية ، متوفر على الرابط : www.apex.dz

- بن يمينة سعيد ، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

المتوفر على الرابط : <http://drsaid.maktooblog.com>

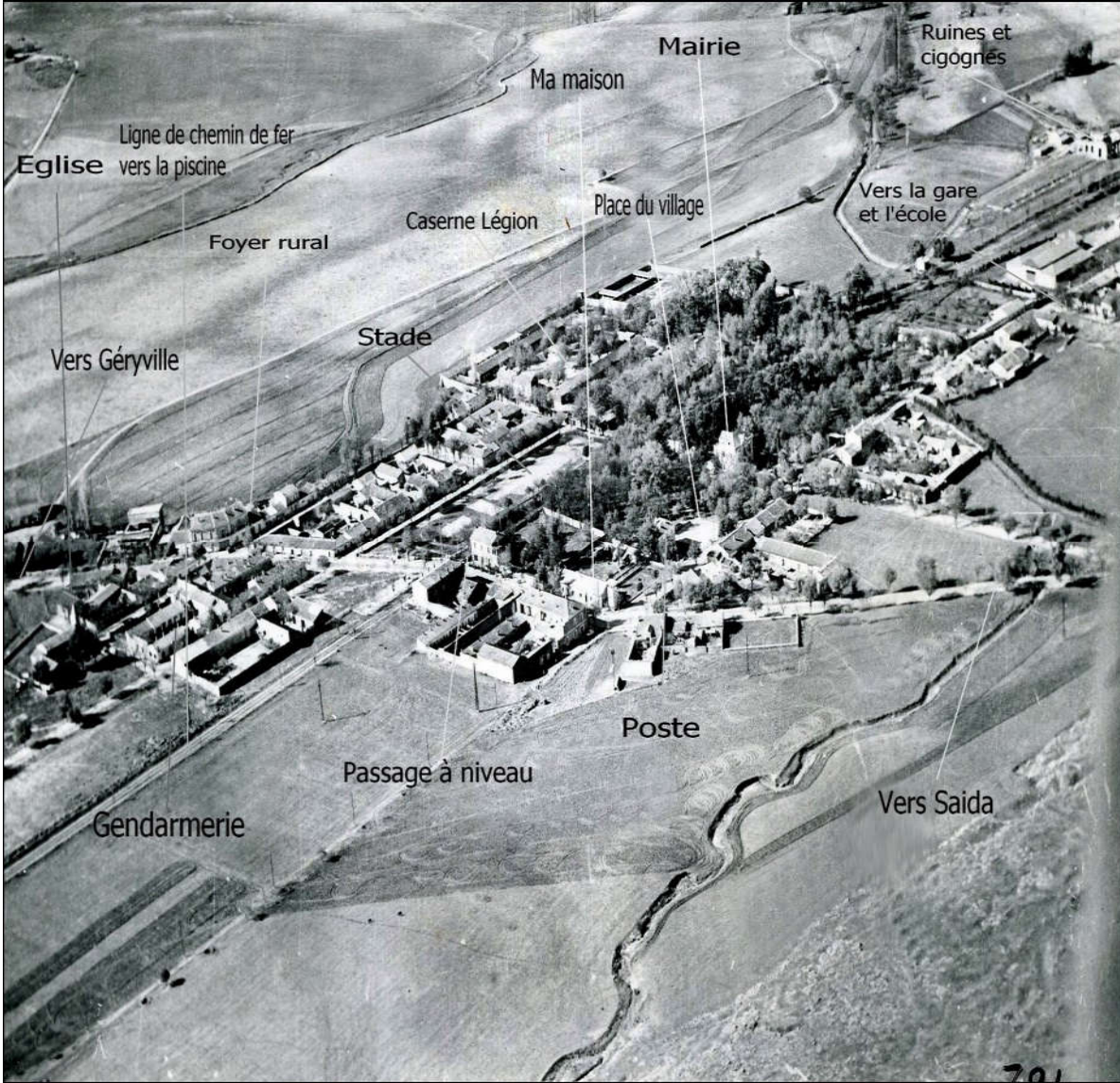
8/- المقابلات:

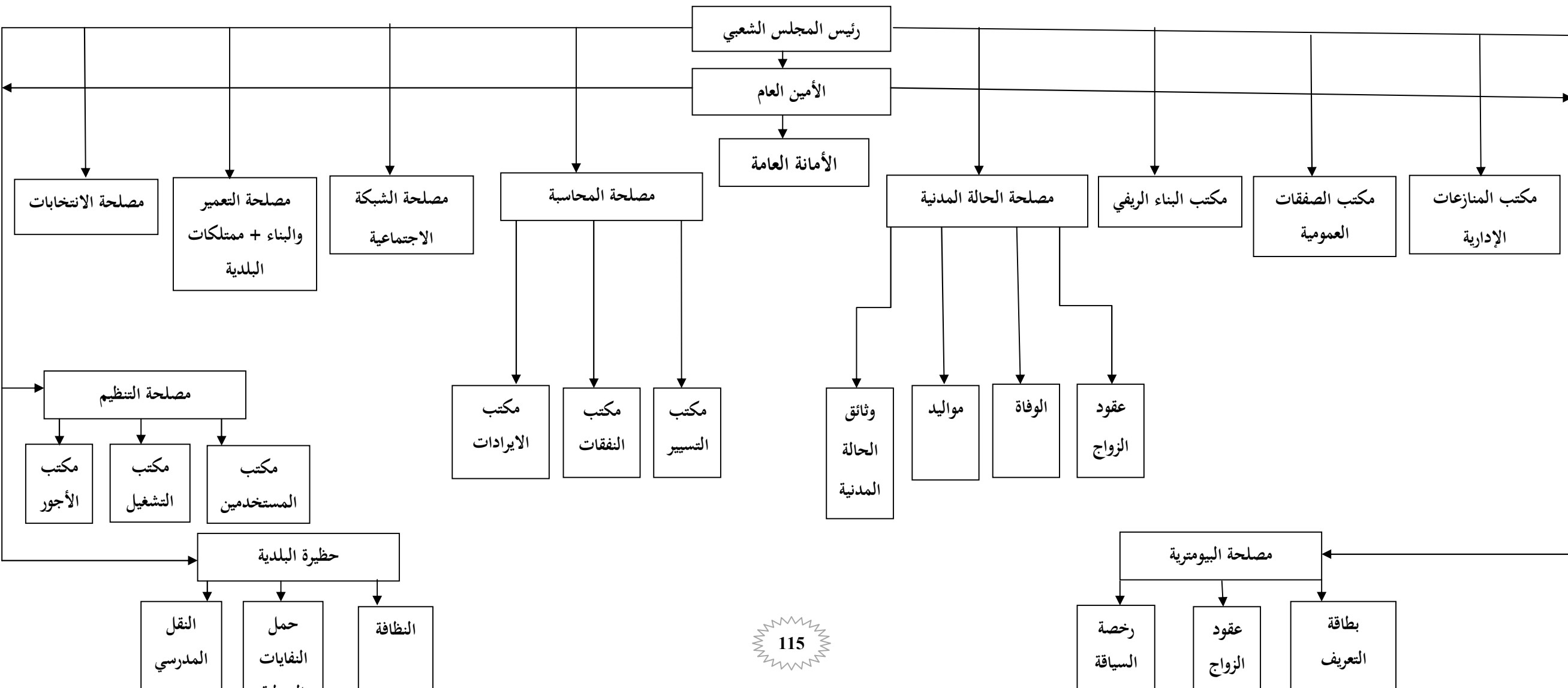
- مقابلة أجريت مع السيد الأمين العام خليف البشير في بلدية عين الحجر

- مقابلة أجريت مع السيدة عويمر فاطمة رئيسة مصلحة المستخدمين في بلدية عين الحجر.

الملاحق

خريطة بلدية عين الحجر سعيدة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة دكتور مولاي طاهر

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية

إستمارة استبيان لطالبة نادي بختة لإنجاز مذكرة ماستر بعنوان "أثر ثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة حالة عين الحجر (سعيدة)" كما أننا نؤكد على سرية المعلومات وأن هذا الإستبيان يخدم أغراض علمية فقط

2019-2018

قائمة الملاحق

المعلومات العامة:

الجنس: ذكر أنثى

العمر:

من 25 إلى 30 سنة 30 إلى 40 سنة 40 إلى 50 سنة

السكن:

المستوى التعليمي:

ابتدائي ثانوي جامعي دراسات عليا

الرتبة الإدارية:

رئيس مصلحة من إدارة عامل مهني

الإستبيان الخاصة بالثقافة التنظيمية:

1- هل تشعر بالتكيف في أداء الوظائف الإدارية؟

نعم لا

2- هل العلاقة بين الزملاء جيدة؟

نعم لا

3- هل تعتمد في أدائك للوظائف الإدارية على الخبرة العلمية أم العملية؟

نعم لا

4- هل تفضل العمل الجماعي أم الفردي في أداء الوظائف؟

العمل الجماعي العمل الفردي

5- هل هناك خضوع كامل للمدير؟

نعم لا

قائمة الملاحق

6- هل هناك تخصيص للوقت في العمل؟

نعم لا

7- هل يطغى الروتين داخل البلدية؟

نعم لا

8- هناك مشاركة كبيرة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى البلدية؟

نعم لا

9- تتوافر معرفة مناسبة لطبيعة الإجراءات والسياسات المتبعة داخل البلدية؟

نعم لا

10- هل يوجد نظام فعال للتكنولوجيا داخل البلدية؟

نعم لا

قائمة الملاحق

- الاستبيان خاصة بالخدمة العمومية:

1- أعمار المواطنين الذين يطلبون الخدمة العمومية

دون مستوى العمر متوسط العمر فوق السن

2- طابع الخدمة العمومية مقدمة

طابع اقتصادي طابع اجتماعي طابع ثقافي

3- وسائل أساسية لتقديم الخدمة العمومية

وسائل قديمة وسائل حديثة

4- هل تتسم الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلدية باستمرارية

نعم لا

5- هل تعتمد البلدية على معيار المساواة في تقديم الخدمة؟

نعم لا

6- هل هناك رضى من طرف المواطن في تقديم الخدمة العمومية؟

نعم لا

7- أي مورد تعتمد عليه البلدية في تمويل خزينتها (-)

نعم لا

8- نوعية الخدمة المقدمة العامة أو الخاصة

نعم لا

- الاستبيان خاصة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية:

1- هل يساهم تكيف سلوك الموظف مع التغير الإداري في تحسين الخدمة العمومية؟

نعم لا

2- هل يساهم الأداء الإداري في استمرارية الخدمة العمومية؟

نعم لا

3- هل تساهم العلاقات العامة في أداء الخدمة الإدارية المقدمة؟

نعم لا

4- هل تساعد معرفة بالقوانين والسياسات المتبعة داخل البلدية في تحسين الخدمة العمومية؟

نعم لا

5- هل يساهم الرضى الوظيفي للموظفين في تحقيق الرضى للمواطن؟

نعم لا

6- تساعد تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة في أسرع وقت؟

نعم لا

7- في رأيك هل تعد البيروقراطية من بين أسباب تأخير الخدمة العمومية؟

نعم لا

ملخص

أصبح نجاح و فشل الإدارة العمومية مرهون بمدى توفرها على ثقافة قوية و بالموارد البشري فعال وبالخدمة العمومية ناجحة و تقدمها يكون قائم على السرعة و الشفافية و الموضوعية للمواطن ,لذلك فان هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية في عينة من بلدية عين الحجر , حيث تم اعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات و برنامج Spss في معالجة و تحليل بيانات الدراسة ,وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن هناك تأثير الثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية في بلدية عين الحجر ولاية سعيدة ,بحيث هي علاقة تفاعلية تتأثر الخدمة العمومية بالمشاركة في اتخاذ القرار و بالتزام الوقت و كذا الإبداع و التكيف يؤثر بشكل واضح على الخدمة العمومية في حين جماعية العمل تأثر بشكل كبير في تحسين الخدمة العمومية

Abstract:

The success and failure of the public administration on and on their availability on a strong organizational culture with an effective human resource and a successful public service, presentation is based on the speed ,transparency and objective of citizens.

Therefore, this study aims to identify of impact of organizational culture on the public service in a sample from the municipality of Ain al-Hdjer , where the questioner was used as a key tool in collecting information and the spssprogramme in processing and analyzing the data studies.the study has finally founde that there was an impact of organizational culture that prevailed on the publicservice in the municipality of ain al-HdjerWilaya of Saida , so that is interactive relationship so that it affected by participation in decision-making and time commitment and creativity and adaptation clearly affect the public service , while collective work was greatly influenced in improving the public service.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	جدول يوضح إحصائيات سكان بلدية عين الحجر	01
68	توزيع العينة حسب الجنس	02
69	توزيع العينة حسب العمر	03
71	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04
73	توزيع العينة حسب الرتبة الإدارية	05
74	شعور التكيف في أداء الوظائف الإدارية	06
75	العلاقة بين الزملاء	07
77	تفضيل العمل الجماعي أم الفردي في أداء الوظائف	08
78	خضوع الكامل للمدير	09
79	تخصيص الوقت في العمل	10
80	طغيان الروتين داخل البلدية	11
81	المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل البلدية	12
83	المعرفة المناسبة لطبيعة الاجراءات المتبعة داخل البلدية	13
84	وجود نظام فعال للتكنولوجيا داخل البلدية	14
85	أعمار المواطنين الذين يطلبون الخدمة العمومية	15
86	طابع الخدمة العمومية المقدمة	16
87	الوسائل الأساسية لتقديم الخدمة العمومية	17
88	استمرارية الخدمة العمومية المقدمة من طرف البلدية	18
89	إعتماد البلدية على معيار المساواة لتقديم الخدمة العمومية	19
90	الرضا من طرف المواطن في تقديم الخدمة العمومية	20
91	نوعية الخدمة المقدمة	21
92	المساهمة التكيف السلوك الموظف مع التغيير الإداري	22
93	مساهمة الأداء الإداري في استمرارية الخدمة العمومية	23
94	مساهمة العلاقات العامة في أداء الخدمة الإدارية المقدمة	24
95	مساعدة معرفة بالقوانين البلدية في تحسين الخدمة العمومية	25
96	مساهمة الرضا الوظيفي في تحقيق رضا المواطن	26
98	مساعدة تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة بأسرع وقت	27
99	البيروقراطية من أسباب تأخير الخدمة العمومية	28

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
69	الشكل رقم (01)	01
70	الشكل رقم (02)	02
71	الشكل رقم (03)	03
73	الشكل رقم (04)	04
74	الشكل رقم (05)	05
76	الشكل رقم (06)	06
77	الشكل رقم (07)	07
78	الشكل رقم (08)	08
80	الشكل رقم (09)	09
81	الشكل رقم (10)	10
82	الشكل رقم (11)	11
83	الشكل رقم (12)	12
84	الشكل رقم (13)	13
85	الشكل رقم (14)	14
86	الشكل رقم (15)	15
87	الشكل رقم (16)	16
88	الشكل رقم (17)	17
89	الشكل رقم (18)	18

90	الشكل رقم (19)	*19
91	الشكل رقم (20)	20
92	الشكل رقم (21)	21
93	الشكل رقم (22)	22
94	الشكل رقم (23)	23
95	الشكل رقم (24)	24
97	الشكل رقم (25)	25
98	الشكل رقم (26)	26
99	الشكل رقم (27)	27

فهرس المحتويات

4	كلمة شكر.....
5	إهداء.....
أ	مقدمة:.....
2	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
8	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية (المكونات-المستويات والوظائف).....
13	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية (خصائصها ، أهميتها ، أنواعها).....
20	المبحث الثاني: الإطار النظري للخدمة العمومية.....
20	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.....
25	المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية:.....
28	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية:.....
30	خلاصة:.....
31	الفصل الثاني: واقع الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية في الجزائر.....
33	المبحث الأول: أثر الثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية في الجزائر.....
33	المطلب الأول: مفهوم ونشأة البيروقراطية.....
40	المطلب الثاني: مظاهر البيروقراطية الإيجابيات وسلبيات.....
42	المطلب الثالث: أثر الثقافة البيروقراطية السلبية على الخدمة العمومية في الجزائر.....
44	المبحث الثاني: واقع الخدمة العمومية في الجزائر.....
44	المطلب الأول: مشكلات الخدمة العمومية في الجزائر:.....
47	المطلب الثاني: مقارنة بين الخدمة العمومية في الجزائر والو.م.أ السويد . الإمارات العربية ..
50	المطلب الثالث: سبل ترشيد تحسين الخدمة العمومية (الرقمنة).....
58	خلاصة:.....

59	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية عين الحجر ولاية سعيدة.....
61	المبحث الأول: نبذة عن بلدية عين الحجر.....
61	المطلب الأول: تعريف بلدية عين الحجر.....
64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجر.....
66	المطلب الثالث: مؤهلات بلدية عين الحجر.....
68	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
101	خلاصة واستنتاجات:.....
104	خاتمة:.....
107	قائمة المصادر و المراجع:.....
113	الملاحق.....
121	ملخص.....
122	فهرس الجداول.....
123	فهرس الأشكال.....

