

## إشكالية التنظيم في الإدارة المحلية الجزائرية -دراسة حالة دائرة الدبيلة\_ الوادي-

أ. محمد الصالح عوين

الجامعة: (البليدة -2) لونيبي علي

مقدمة:

تناولنا هذه الورقة البحثية موضوعا في غاية الأهمية ويتعلق الأمر بالتنظيم في الإدارة المحلية الجزائرية، حيث يكتسي التنظيم أهميته من خلال الدور المزدوج الذي يلعبه في تحقيق الانسجام الداخلي و الخارجي في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث تتجلى الأهمية الداخلية للتنظيم في تحقيق انسيابية بين العمال و المدراء الأثناء تنفيذ المهام المختلفة للمؤسسة، بالإضافة إلى دوره في تقسيم المسؤوليات ووضوح الأدوار بين الأطراف في جميع المستويات مما يشكل دافعا تحفيزيا حيويا لصالح المنظمة والعمال في آن واحد، و تظهر الأهمية الخارجية في مدى تماشي الوظائف المختلفة للمؤسسة مع متطلبات ومستجدات محيطها الخارجي مما يساهم بشكل أو بآخر في تنظيم العلاقة بين المنظمة من جهة و كل الأطراف الخارجية التي تتعامل معها من جهة أخرى، و قد تطرقنا في الجانب التطبيقي في هذه الورقة البحثية إلى التنظيم و دوره كمكون تسييري و تحفيزي لديه آثار داخلية و خارجية مختلفة على دائرة الدبيلة بولاية الوادي.

الكلمات المفتاحية: التنظيم - الإدارة المحلية - الحوافز - التكيف

### Introduction:

Cette étude a pris un sujet très important qui concerne l'organisation dans l'administration locale algérienne où l'organisation occupe une très importante valeur dans le double rôles qui joue dans la réalisation des buts de l'organisation d'une façon générale , ou l'importance interne de l'organisation apparaisse dans la cohérence entre les employeurs et les directeurs encours d'exécution des différentes taches de l'entreprise , en ajoutent a leur rôle de division des responsabilités et la fixation des rôles entre les différent partis dans tous les niveaux ce qui forme un motive vitale et encourageant pour le compte de l'organisation et les employeur en même temps, et l'importance externe apparaisse dans le taux d'ajustement des déférentes fonctions de l'entreprise avec les demandes des son environnement externe ce qui participe d'une façon ou d'une autre dans l'organisation des relations entre l'organisation d'une part et toute les déférentes parties externes qui traitent avec elle d'une autre part, nous avons abordée dans le coté pratique l'organisation et son rôle comme un élément pour la gestion et la motivation et qu'il se dote de différentes impactes internes et externes dans la daيرا de debila wilaya de el-oued.

Les mots clés: l'organisation- l'administration locale- la motivation- l'adabttation.

المحور الأول: تقديم الدراسة

أولا : الاشكالية :

إن الواقع الذي تعيشه الإدارة المحلية الجزائرية بعد أكثر من 50 سنة على الاستقلال على المستوى التنظيمي الذي يؤثر مباشرة على العلاقة بين التنظيم ومحيطه الداخلي أو استجابته لخدمة المواطن - لم يعرف الاستقرار بعد فهناك حلقة مفقودة لخلق ميكانزمات وجب اعتمادها من أجل الوصول إلى اهداف هذه الادارات والقضاء على الاختلالات التنظيمية التي تسود التنظيم في ادارتنا .

ثم ان فهم الادارة لعناصر التنظيم يمكنهم من خلق نوع من التكيف وايجاد علاقات مقبولة في وسط العمل ويمكنهم ايضا في تكامل عناصر التنظيم وهذا هو الشيء الذي ينقص الإدارة العمومية الجزائرية وإن كان هذا الأمر نسبيا إلى حد ما لذلك أردنا سرغور حال الإدارة المحلية - دائرة الدبيلة - كنموذج لتقصي حقيقة التنظيم فيها . وانطلاقا من المعطيات السابقة يمكننا أن نتصور محاور إشكالتنا -ومن خلال استعانتنا ببعض الدراسات كدراسة عبد القادر عكوشي "التنظيم في الادارة المحلية"- في محورين أساسيين وهما التكامل التنظيمي والتكيف التنظيمي ويمكننا أن نطرح التساؤلين أساسيين :

- ما علاقة غياب التحفيزات التنظيمية بضعف التكامل التنظيمي في دائرة الدبيلة ؟  
- كيف لاختلال التكيف أن يضعف أداء موظفي الدائرة ؟

ثانيا :الفرضيات:

1- يسهم غياب التحفيزات التنظيمية في غياب التكامل بين أعضاء التنظيم في دائرة الدبيلة.

2- تخلف عملية التكيف داخل التنظيم تسهم في إضعاف أداء موظفي الدائرة .

ثالثا: مفاهيم الدراسة

1- المتطلبات الوظيفية : تشير إلى تحقيق وإنجاز الظروف الأساسية التي تساعد التنظيم والنظام الاجتماعي عموما على البقاء والاستمرار والتطور من ضمن هذه الظروف نجد إدماج الأفراد إجتماعيا أو وجود طريقة شرعية أو مبررات عملية تساعد على توزيع الأدوار الاجتماعية داخل التنظيم وخارجه<sup>1</sup>.

2- الحوافز: هي الوسائل المختلفة التي تستخدمها الادارة لحث العمال على التفاني في العمل وزيادة الانتاج بطريقة او بأخرى .... ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا بعد تهيئة الجو الاجتماعي والتنظيمي للعمل وهي نوعان

أ - حوافر مادية : كالأجور والعلاوات والمكافئات المختلفة .

ب- حوافر معنوية : كالجو التنظيمي الهادئ والمتوازن بما يشمل من تعاون وتساند وتفاهم وحميمية<sup>2</sup>.

3- التكامل: يعبر عن تلك العلاقات بين الوحدات الخاصة التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التماسك بين الانساق النوعية، فإنه يتحقق إذا تحققت المطالب الوظيفية الاخرى للتنظيم

كمطلب تدعيم النمط واحتواء التوترات التنظيمية، وهو ذلك الانسجام والتكامل والتعاون داخل التنظيم وتكامل جهود الموظفين الجماعية والفردية<sup>3</sup>.

4- التكيف : إن التنظيم نسق مفتوح يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة المحيطة وحسب البنائين من الواجب على التنظيم أن يمارس بفعالية عملية توازن دينامية وتفاعلية مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وهذا باختصار ما تعبر عنه عملية التكيف<sup>4</sup>.

5- الادارة المحلية : الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم المحلي، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، وممارسة ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية، كالبلديات و الدوائر و الولاية.

وقد ظهرت الحكومة المحلية كواقع تنظيمي قانوني منذ زمن بعيد ولكنها أصبحت واقعا معروفا بظهور النظم الديمقراطية الحديثة<sup>5</sup>.

- التعريف الاجرائي للتنظيم:

التنظيم هو عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية واتباع حاجات نظامية لأعضاء هذه الوحدات تتخللها متطلبات وظيفية كالتكامل والتكيف الوظيفي.

رابعا : أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف دراستنا في محاولة معرفة وكشف حقيقة التنظيم في الادارة المحلية وبالضبط في دائرة الديبلية من خلال نقاط عديدة كالتكيف والتأقلم والتكامل وتهدف دراستنا عموما إلى:

- التعرف على حقيقة الوظيفية التنظيمية للإدارة من خلال موظفي الدائرة .
- التحقق من الفرضيات وطبيعة العلاقة وتأثيرات المعطيات التي شرحناها في تحديد المصطلحات - تزويد المسؤولين ببعض المعلومات عن طبيعة وحالة الموظفين حتى تكون هناك مواءمة بين الفرد وعمله

المحور الثاني: تحليل الإطار النظري المتعلق بالتنظيم

أولا- مفهوم التنظيم

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من الأكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه على غرار مصطلح الإدارة ويرجع اسم كلمة التنظيم ORGANIZATION إلى اللغة اللاتينية و التي تعني الأداة التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال<sup>6</sup>.

أما في الأدب الإداري فيستعمل لدلالة على ثلاث معاني وهي :نظم، منظمة،علمية.

نظم:(organizing) هي مهارة وعلم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية.منظمة:(organization) هي إطار وبناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية والمادية في شكل هياكل و اختصاصات تنظيمية ووظيفية محددة وفق للأنظمة وقواعد معلومة. من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

عملية أو وظيفة:فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير،تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام<sup>7</sup>.

يعرف دونالدكسلو "التنظيم بأنه ترتيب الأعمال أو الأنشطة إلى وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يختصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة.

ويعرف لويس أأن التنظيم بأنه عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.<sup>8</sup>

ويعرف سيد الهواري أن التنظيم هو نظام ديناميكي للتعاون، منسق إداريا لتحقيق أهداف وقدرة على التكيف في الأجل الطويل، فالتنظيم مجموعة أجزاء متسقة بعضها مع البعض تتأثر ببعضها البعض هدفها النهائي تحقيق النتائج.<sup>9</sup>

ويتبين لنا إن التنظيم يعتبر وظيفة هامة من وظائف الإدارة، لان مقتضاها تتحدد المسؤوليات والسلطات. وكذلك تتحدد طبيعة العلاقات بين العاملين في المنظمة، فعن طريق التنظيم يمكن تحديد الأجزاء أو الوحدات ليست منفصلة ومنعزلة عن بعضها البعض تماما ولكنها تربطها ببعضها علاقات، لذلك فإن التنظيم أيضا يحدد هذه العلاقات التي تربط بين تلك الوحدات وتنتج عن هذا التنظيم هيكل يسمى بالهيكل التنظيمي، هذا الهيكل يعد إطارا للعمل يضم للوظائف المختلفة بعضها مع بعض ويوفر النظام والترتيب المنطقي والعلاقات المتجانسة، ومن خلاله يتضح الفروق بين الأفراد من ناحية المسؤولية والمراكز والأدوار.<sup>10</sup>

لقد اخترنا هذه التعريفات كونها شارحة لمعنى التنظيم بدقة لزيادة الفهم والإيضاح للقارئ. وللتنظيم نوعان هما: التنظيم الرسمي وغير الرسمي

#### - التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته والذي كان عاملا من عوامل زيادة كفاية وإنتاجية الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد رسميا والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة تعبر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة ويعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي. والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المالك أو المدير أو رأس مجلس الإدارة، ويكون موقعها في الخريطة التنظيمية في قمة الهيكل التنظيمي. كما يعتبر أيضا الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من الأهداف الجماعية لكونه سمة التنظيم والتخطيط.

#### - التنظيم غير الرسمي:

رغم أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات التنظيمية أخرى غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين. يعرف M. CBENER التنظيم غير الرسمي على أنه ذلك التصرف العفوي غير المتبنى من طرف هيكل المؤسسة.<sup>11</sup>

فالتنظيم غير الرسمي يتكون من بشكل عفوي داخل المنظمات الذي يتكون من جماعات المصلحة الذين يجتمعون للوصول لأهداف مشتركة وجماعات الصداقة يجتمعون لإشباع حاجاتهم النفسية. هذا النوع من التنظيم يمثل انحراف عن النموذج المثالي البيروقراطي.<sup>12</sup> ثانيا- المقاربة النظرية للتنظيم:

إن نظريات التنظيم المفسرة سوسيوولوجيا تأخذ عدة مداخل يمكننا أن نلخص المداخل التي تهتم موضوع دراستنا وتتمثل في مدخلين هما المدخل البنائي والمدخل السلوكي .

1- المدخل البنائي: التنظيمات حسب هذا المدخل هي أبنية متوافقة مع الأهداف من حيث الوحدات والأقسام وتدرج السلطة والمسؤوليات وشبكة الاتصال، والتنظيم هو نسق اجتماعي يتكون من انساق فرعية سندرج أهم آراء رواد هذا المدخل كالتالي :

أ- تصور فيليب سلزنيك " التنظيمات أبنية اجتماعية توافقية " :التنظيمات حسب ذات أهداف وهي تعبئة لتحقيق ذلك كل إمكانياتها بما فيها الانسانية، لذلك وجب على التنظيم الرسمي معاملة هذا البناء التكيفي في ضوء الحاجات والميكانيزمات.<sup>13</sup>

ب- تصور تالكوت بارسونز " التنظيمات عبارة عن أنساق اجتماعية " : حاول أن يطبق المشكلات الأربعة التي تواجه الأنساق بصفة عامة على التنظيم كنسق اجتماعي أو ما يسمى المتطلبات الوظيفية للتنظيم وهي التكيف - الأهداف - وضبط التوتر، ففهم بذلك العلاقات الاجتماعية التنظيمية والسلوكات المختلفة في ضوء العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية بالنسبة للبيئة التنظيمية، وبناء على تصورات بارسونز استنتجنا بعضا من أبعاد ومؤشرات هذه الدراسة .

ج- تصور ألفن جولدنر " التنظيمات تنطوي على القوة والصراع " : إلى جانب التكامل التنظيمي المطروح في التصورات النظرية السابقة هناك علاقات قوة وصراع بين جماعات مختلفة باختلاف مصالحها وأهدافها ومكانتها بل حتى بين التنظيم ككل وجماعات خارجية وهكذا يصبح التنظيم نسقا من القوى المتضاربة، كالصراع بين فئة الرؤساء والمرؤوسين.<sup>14</sup>

2- المدخل السلوكي : التنظيم حسب هذا المدخل بمثابة مناخ أو بيئة تؤثر على سلوكات الأفراد وعلاقاتهم، مما يترتب عنه أن فهم هذه السلوكات تتم في ضوء هذه البيئة التي يشكلها الأفراد والجماعات والعلاقات التنظيمية ويمكن حصر عناصر البيئة التنظيمية حسب هذا المدخل في النقاط التالية :

- العنصر البشري " الأفراد والجماعات"

- العنصر التشريعي والإجرائي المنظم للعلاقات التنظيمية

- العنصر التكنولوجي والفني " نظام العمل التكنولوجي"

- العنصر المادي الفيزيقي " المحيط المادي للعمل "

هذه العناصر مجتمعة تشكل مجتمعه مناخ تنظيمي أو بيئة تنظيمية عبر تفاعلها .

فقد يدور على سبيل المثال مجموع من العلماء ك " روبرت بلونر" و" ويليام وايت " و " سايلز" مدخلا نظريا يفيد أن تكنولوجيا التنظيم في المصنع يؤدي هو الآخر كبعد تنظيمي إلى عدد من النتائج كإحساس العمال بالاغتراب والعجز، فنمط التنظيم الفني هذا يؤدي إلى أنواع من التفاعل والمشاعر المترتبة عنه مما يؤثر على أساليب الأداء والعلاقات الاجتماعية التنظيمية.<sup>15</sup>

ثالثا- أهمية التنظيم وفوائده:

- التنظيم يعتبر من أهم وظائف الإدارة لما يحققه من مزايا وفوائد.

- عن طريقه تتحدد المسؤوليات والاختصاصات، فيعرف كل عضو من أعضاء التنظيم الواجبات ومجموعة الأنشطة التي يجب عليه القيام بها، ويعرف كل عضو نوع السلطة الممنوحة له ومداهها.

- به يتحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة وتتحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من الأعضاء مكانه في نموذج التنظيم , ويعرف علاقاته التنظيمية برؤسائه , الذين يتوقع منهم الإشراف, وبمروؤوسه الذين ينتظر منهم التنفيذ الناجح للأنشطة المحددة.
- عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفرعية والجماعية , وبذلك يقل احتمال التعارض وضياح الجهد, وذلك لأن الجهود الفردية عندما تنظم تنظيماً سليماً تكون متوازنة ومتناسقة وتعمل داخل حدود مرسومة , وهذا التوحيد الشامل لتلك الجهود يساعد على توجيهها نحو الهدف المشترك.
- التنظيم الفعال يمكن أن يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية.<sup>16</sup>
- رابعا- أهداف وظيفة التنظيم : يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف للمؤسسة .
- واضع الإطار العام لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة .
  - تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف .
  - تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها .
  - تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة, وتحديد الصلاحيات والواجبات

المحور الثاني: الحيز التطبيقي للدراسة

أولاً : بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم 1: جنس المبحوثين

الرتبة	الجنس		أُنثى		المجموع	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت
إطار	2	40%	3	60%	5	100%
عون	8	61.5%	5	38.47%	13	100%
المجموع	10	55.5%	8	44.45%	18	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بقليل نسبتهم 55.5% و 44.45% على التوالي وأن نسبة الإناث الأكثر تواجداً في فئة الاطارات بنسبة 60% ونسبة الذكور ترتكز بفئة الأعوان بنسبة 61.5%.

الجدول رقم 2: يوضح فئات أقدمية الموظفين

	أقل من 10 سنوات	من 10 - 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	8	5	5	18
النسبة	44.45%	27.77%	27.77%	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات تتفوق على الفئات الاخرى المتساوية بـ 27.77% لكل منها أما النسبة الأولى فهي تمثل 44.45% وفي نفس الوقت نلاحظ أن هناك مزيج من الخبرة والشباب الذي ميزناه من خلال تواصلنا معهم في الميدان .

الجدول رقم 3: مدى تسبب انخفاض الأجور في رغبة الموظفين في استبدال وظائفهم

استبدال	نعم		لا		المجموع
	ت	ن	ت	ن	
العمل مستوى الاجر	ت	ن	ت	ن	ت
كاف	2	100%	0	0%	2
متوسط	4	80%	1	21%	5
ضعيف	9	82%	2	18%	11
المجموع	15	83.33%	3	16.67%	18

من الاتجاه العام للجدول نجد أن 83.33% من المبحوثين يفضلون ترك مناصبهم إن أتاحت لهم فرص عمل أخرى يدعم هذا الرأي 100% من الموظفين الذين أجرهم يكفيهم، رغم أننا نجد نسب كبيرة أيضا تدعمها من الذين يرون ان أجرهم لا يكفيهم بنسبة 82% وتبقى نسبة 16% من المبحوثين لا يريدون تغيير وظائفهم يدعم هذا الرأي 20% من ذوي الأجر المتوسط.

- التفسير : إن الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها والمقابلات في مختلف مكاتب الدائرة لم ما يترجم توجه المبحوثين إلى تفضيل إستبدالهم لعملهم ما إن متاح لهم الفرصة، أما الذين أجابوا بلا فهم أصحاب الخبرة الطويلة الذين اقتربوا من سن التقاعد، فالأجر من ضمن العوامل القوية التي تريح الموظفين في مختلف نواحي حياتهم و هذا ما يذهب اليه اصحاب الاتجاه السلوكي شعور العمال بالاغتراب .

الجدول 4: يبين عدالة تكافؤ الفرص وتأثيرها على تصور الموظف لمستقبله

تصور الموظف	مشرق		غامض		شيء	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن
مستقبله عدالة وتكافؤ الفرص	ت	ن	ت	ن	ت	ن
نعم	1	100%	0	0%	0	0%
لا	2	11.11%	10	58.88%	6	33.33%
المجموع	2	11.11%	10	55.55%	6	33.33%

من خلال الاتجاه العام للجدول نجد أن أكثر من 55% من المبحوثين يرون أن مستقبلهم غامض في المؤسسة يدعم هذا الرأي قرابة 60% من المبحوثين الذين يعتقدون بعدم وجود عدالة

وتكافؤ في الفرض بين الموظفين بينها لا نجد اي مبحوث يدي مستقبل غامض ويعتقدون بوجود عدالة، ثم تليها نسبة 33.33% من المبحوثين الذين يرون ان مستقبلهم سيء يدعم هذا الرأي 35% أيضا من الموظفين الذين يعتقدون بعدم وجود عدالة بين العمال، ثم نجد نسبة قليلة قدرها 11% من المبحوثين يرون أن مستقبلهم مشرق يدعمها نسبة 100% من الذين يرون أن هناك عدالة بين العمال.

- التفسير: إن عدم وجود أي حافز معنوي أيضا يكون دافعا لشعور الموظفين بعدم الانتماء للتنظيم، وهذا شرط من شروط استقامة التنظيم الذي طرحناه في الجزء النظري، والذي يعكس تماما توجه المبحوثين إلى البحث عن فرص عمل أخرى، وهذا أيضا ما يوضحه الجدول رقم 3، وكذلك ما لاحظناه من جو عام يسود الادارة و هو عدم الاتزان بين المكاتب و الأقسام، لذلك نجد سلزنيك يؤكد على الأبنية التوافقية لاستقامة التنظيم، فعدم تكافؤ الفرص بين الموظفين لا يتوافق ابدا مع ما يجب أن يكون.

الجدول رقم 5 : تأثير طموح الموظف في طبيعة أدائه

الأداء	طبيعة	لا مبالاة	إهتمام بالعمل	لا أعرف	المجموع
ت	ت	ت	ت	ت	ت
نعم	2	50%	2	50%	4
لا	10	71.42%	2	14.28%	14
المجموع	12	66.67%	4	22.22%	18

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن 66.67% من المبحوثين يقرون أنهم غير مباليين بأدائهم وعملهم يدعم هذا الاتجاه 71% من المبحوثين الذين لم يحققوا طموحاتهم المتوقعة عند إتحاقهم بأعمالهم ثم تليها نسبة 22% من المبحوثين الذين يهتمون بعملهم يؤيد هذا الاتجاه 50% من الموظفين الذين حققوا ما يطمحون إليه من خلال إتحاقهم بوظائفهم، ثم بدرجة أقل المبحوثين الذين يجهلون تقييم أدائهم وأداء العمال بنسبة 11% يؤيد هذا الاتجاه 14% من المبحوثين الذين لم يحققوا طموحاتهم.

-التفسير : يطمح أي عامل في مسار وظيفي محترم عند إتحاقه بوظيفته لكن ما لمسناه من خلال إحتكاكنا بالموظفين فإن شيئا من هذا لم يحدث فهم يطمحون إلى الترقيات والأجور المرتفعة والإستقرار العائلي .... الخ لكن طبيعة العمل يجدونها عكس ذلك لذلك لا نجد أي إهتمام للعمال بتحسين أدائهم ولا مسؤولين يحرصون على إتمام الموظفين لأعمالهم على أحسن وجه وخفض توترهم.

الجدول رقم 06: يوضح إمكانية ترجمة أجر الموظف لمجهوده الذي يبذله .

التكرار	نعم	لا	المجموع
4	14	18	
النسبة	22.22%	77.78%	100%

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن ما نسبته 77.78% من المبحوثين يرون أن الجهد الذي يبذلونه أكثر من الاجر الذي يتلقونه، وما نسبته 22% يجدون أن مرتباتهم على قدر الجهد الذي يبذلونه في وظائفهم .

-التفسير: إن العوامل الدافعة للتقدم في العمل والعوامل الوقائية ومنها الراتب الجيد يدفع الموظف لشعوره بالإنجاز، أي أن عدم توفرها تلقائيا يؤدي للعكس أي توقف العوامل الدافعة للعمل، لكن رغم ذلك فإن بعض الموظفين وخاصة مصلحة التنظيم يتحتم على موظفيها خدمة المواطن واستقباله وهذا ما يترجم نتائج الجدول أعلاه .

الجدول رقم 07 : يوضح دور عدم وجود علاوة في المرتب باحباط الموظف ونفوره من العمل

المجموع	لا		نعم		نفور واحباط تلقي العلاوة
	ن	ت	ن	ت	
/	/	/	/	/	نعم
18	5.6%	1	94.4%	17	لا
18	5.6%	1	94.4%	17	المجموع

من الاتجاه العام للجدول نجد أن ما نسبته 94.4% من الموظفين مصابون بالإحباط وينفرون من العمل لسبب وجيه هو عدم تلقي أي علاوة مالية، ثم نجد أن نسبة 5.6 % لا يشعرون بالاحباط بسبب تقديم العلاوة المالية.

-التفسير : أغلب ما يشغل بال الموظفين في دائرة الدبيلة هو القصور في الجانب المادي وهو ما نلاحظه في هذا الجدول لأن 100% من المبحوثين لا يحصلون على محفزات مادية والتي يرونها مثلا في إدارات محلية أخرى مثل البلديات مثلا، ثم إن نتائج الجدول رقم 06 ترجم أيضا تفسيرات لهذه الحالة من الإحباط عمل كثير وأجر قليل .

مناقشة بيانات الفرضية الأولى:

إن النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة تعبر عن عدم وجود تكامل بسبب غياب التحفيز التنظيمية التي تترجمها النتائج التالية :

- 83% من المبحوثين يتجنبون أقرب فرصة للتوظيف ليتروا مناصبهم فورا لعدة أسباب أبرزها ضعف الأجر.

- ما يقارب الـ 85% من الموظفين يرون أن مستقبلهم غامض إلى ساء لعدم تقديم الدائرة لفرص عادلة وأمور أخرى .

- 77% من الموظفين يرون أن مجهوداتهم تذهب أدراج الرياح لذلك لا نجد إتصالا كبيرا في العملية الإدارية داخل الدائرة

- 94% من الموظفين ينفرون من العمل ويشعرون بالإحباط من عدم تلقي علاوة... الخ ومن هنا يمكننا القول :

لغياب التحفيز التنظيمية إسهام في ضعف التكامل الإداري بين موظفي دائرة الدبيلة .  
ثانيا: بيانات الفرضية الثانية  
الجدول رقم 08: علاقة الموظفين ببعضهم :

لا يتفاهمون	بعضهم	يتفاهمون كلهم	
2	11	5	التكرار
%11.1	%61.2	%27.7	النسبة

يوضح هذا الجدول أن نسبة 61.2% من الموظفين يقرون أنهم لا يتفاهمون مع بعض الموظفين ثم نسبة 27.7% يرون أن الموظفين يتفاهمون بشكل تام ثم نسبة 11.1% يرون أن العمال لا يتفاهمون نهائيا .

- التفسير : إن إختلاف بعض المصالح التي تتضارب يرجع إلى ضعف المشاركة والتكيف فيما يتعلق بحاجات الأتباع وخصائص التنظيم، وهذا ما لاحظناه جليا خلال مقابلتنا لبعض الموظفين فهناك فترات فراغ تتخللها ساعات عمل فيمكن أن لا يجد الموظف من يكمل عمله فمكتب السكن مثلا ( يدير أعماله موظف الموارد البشرية ) في أغلب الأحيان فهذا الشيء نظرا لخبرته، فهذا الوضع لا يرضيه طبعا ويطالب دائما باستحداث منصب في مكتب السكن ويكون دائما .

الجدول رقم 09: يوضح الحاجة للإستفادة من التكوين

المجموع	تقني إداري		لغات		إداري		تقني		ابرز ما يحتاج إليه العامل مزاوله تكوين
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
4	50%	2	/	/	50%	2	/	/	نعم
14	50%	7	/	/	50%	7	/	/	لا
18	50%	9	/	/	50%	9	/	/	

من الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن 50 % من الموظفين بحاجة للتكوين في المجال الإداري والتقني الإداري علما أن أغلب المبحوثين لم يزاووا عملية التكوين بالرغم من هذا فإن الذين إستفادوا من عملية التكوين أيضا يصرحون أنهم بحاجة للتكوين أيضا.

-التفسير : إن تقارب وتطابق النسب بين من يطالبون بإدراج عمليات تكوين وخاصة في المجال التقني الإداري يترجم أهمية عملية التكوين سواء للموظفين الذين زاولوا تكويننا أو الذين لم يزاووا، وهذا ما لمسناه من خلال الحصة التي أجريناها خلال هذا التبرص فهم يطالبون بتحسين نوعية الخدمات ويستغربون عدم برمجة حصص تكوينية من طرف الإدارة المحلية .

الجدول رقم 10: عدم وجود ترقيات في المناصب وإحداثها لزعة روح المبادرة وآداء العامل

المجموع	لا		نعم		قتل روح المبادرة ترقية في المنصب
	ن	ت	ن	ت	
/	/	/	/	/	نعم
18	/	/	%100	18	لا
%100	/	/	%100	18	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول نرى أن 100% من المبحوثين يرون أن عدم وجود ترقيات في المناصب يقتل روح المبادرة في العمل ويقلل من الأداء .

-التفسير : إن افتقار الدائرة للترقيات هو أيضا الشغل الشاغل لموظفي الدائرة فيصعب عليهم التكيف مع الوضعية الحالية لوظيفتهم فهناك موظفون بـ 27 و 28 سنة وهم أعوان حفظ بيانات دون أي ترقية فسببت لهم درجة إحباط كبيرة وهذا أيضا ما تفسره النظرية البيروقراطية لماكس فيبر في حق الموظف بالارتقاء في هرم السلطة.

الجدول رقم 11: وضعية الموظفين داخل الدائرة

المجموع	سيئة	متوسطة	جيدة	التكرار	النسبة
18	12	6	/		
%100	%66.67	%33.33	/		

من خلال الجدول نرى أن 66.67% من المبحوثين يرون أن وضعيتهم سيئة ثم 33.33% يرون أن وضعيتهم متوسطة ولا توجد أي مبحوث يدعم الرأي الإيجابي في العمل.

-التفسير: إن عدم وجود حوافز مادية ومعنوية وترقيات ومناصب نوعية في دائرة الدبيلة وحدها كفيلة بترجمة نتائج هذا الجدول .  
مناقشة بيانات الفرضية الثانية:

إن النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول أعلاها تعبر عن الأداء المتذبذب للعملية الإدارية في دائرة الدبيلة نتيجة التكيف الضعيف مع بيئة العمل وترجم من خلال

-جود تذبذب في العلاقات بين الزملاء الذي يضعف عملية التكيف وهذا بتصريح 61% من المبحوثين .

- عدم وجود رزنامة للتكوين يضعف عملية مواكبة تطور العمل بالرغم من أن 14 من أصل 18 مبحوث يقر بأهمية عملية التكوين .

- 100% من المبحوثين تنقصهم روح المبادرة التي لها بالغ الأثر في اتمام عملية مواكبة الاجراءات الإدارية

- ثلثا عمال الدائرة تقريبا يصفون حالة الموظفين بالسيئة وهذا ما يترجم نقص أداء الموظف لمهامه.

ومنه يمكننا القول :

تخلف عملية التكيف يؤدي للأداء الضعيف للموظفين والعملية الإدارية .

## النتائج العامة للدراسة :

من خلال التحليلات المرتبطة بالبيانات و تفسيرها و من خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف موظفي الدائرة إضافة إلى الملاحظة الميدانية توصل الباحثان إلى نتائج وهي كالتالي:  
 هناك مشكل في التكامل التنظيمي داخل الدائرة و هذا راجع لعدة أسباب نوضحها في النقاط التالية:

- يشكل الأجر الذي يتلقاه الموظف الهاجس الأكبر لمشاكله و هذا يجعل منه نافرا من العمل يدخله في روتين ممل.
- يرى الموظفون أن غياب التكافؤ في الفرص و التقييم يشعرهم بنوع من الاغتراب و غموض في مستقبلاتهم المهنية.
- كما يسعى الموظفون جلهم و خاصة الذين مازالوا في بداية مساهمهم الوظيفي إلى تغيير الأجواء متى أتاحت لهم الفرصة من خلال الالتحاق بمناصب عمل جديدة.
- غياب التحفيزات المادية و المعنوية أيضا تقلل من أدائهم و تكامل العملية الادارية وهذا يسبب اللامبالاة في العمل .
- يتضح جليا أن عملية التكيف ضعيفة في دائرة الديبيلة فهم متيقنين أن الولاية كإدارة مشرفة عليهم لن تعطيهم أي فرصة في التكوين أو الترقية و هناك أسباب أخرى لضعف التكيف :
- لا يعطي معظم أفراد التنظيم مبالاة لأدائهم لأن روح المبادرة قتلت عندهم فلا تكوين يشملهم ولا ترقيات و أي ميزة جيدة أخرى.
- غياب المناصب النوعية في الدائرة تجعل من دورها مجرد ممرر للمعلومات وليس لها دور قوي و قرار متين فلا تواكب طبعاً باقي الإدارات المحلية.
- هناك بعض التشنجات التي تحصل بين أعضاء التنظيم بعضهم ببعض أو توجسهم من المسؤولين فيرون ان حالهم الوظيفية جد سيئة.
- عدم وجود ترقيات في المناصب تضعف درجة التكيف مع البيئة المحيطة فهم أصلاً يائسون من تغيير اوضاعهم للأحسن مادام بعضهم وصل الى 30 سنة من التوظيف دون أي ترقية أو كلمة شكر حتى.

## خاتمة

لقد تناول موضوع دراستنا مشكلة التنظيم في الادارة المحلية و حاولنا التطرق للعوامل المؤثرة فيه من خلال ما يصطلح عليه المتطلبات الوظيفية و المتمثلة في "التكيف" و "التكامل"، من خلال سبر غور حالة الموظف داخل دائرة الديبيلة و ما الذي يشغله من مشكلات تعيق

العملية التنظيمية من اضراب في الأداء و غياب المحفزات التنظيمية الكافية لجعله يعمل في جو مثالي، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي للإجابة عن التساؤلات المطروحة في اشكالية الدراسة. فحاولنا اكتشاف مكامن ضعف التنظيم من خلال الاستبيان الموجه لموظفي دائرة الدبيلة فخلصت الدراسة الى نقاط مهمة وهي:

- أن غياب المحفزات من طرف الادارة العليا تضعف عملية التكامل التنظيمي.
- تخلف عملية التكيف داخل التنظيم من شأنه أن يضعف الاداء التنظيمي للموظفين داخل دائرة الدبيلة.

إن هذه النتائج تعبر عن مدى اختلال العملية التنظيمية داخل الادارة المحلية الجزائرية عموما و دائرة الدبيلة خصوصا، و من خلال التربص الذي قمنا به داخل الدائرة عرضتنا عدة نقاط يمكن أن تكون مجالات اجتهاد أخرى من بينها: إمكانية الاستقلال المالي للدائرة وتسيير ميزانيتها بنفسها عوض تبعيتها للولاية و تسيير شؤونها بشكل مستقل كما هو الحال في البلديات مثلا .

#### قائمة المراجع:

- <sup>1</sup> السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص 74
- <sup>2</sup> صلاح بيومي : حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية 1982 ص 33
- <sup>3</sup> عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الادارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 139
- <sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 136
- <sup>5</sup> صلاح، بيومي، المرجع السابق، ص 126.
- <sup>6</sup> مصطفى، محمود أبو بكر .التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: دار الجامعية للنشر، 2003، ص 73.
- <sup>7</sup> صباح، شاوي. "أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2010، ص 47.
- <sup>8</sup> هناء، حافظ بدوي. إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 157.
- <sup>9</sup> سيد، الهواري .التنظيم: النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات . ط 7 . القاهرة: دار الجامعية مكتبة عين شمس، 1998، ص 337.
- <sup>10</sup> هناء، حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 157.
- <sup>11</sup> صباح، شاوي. مرجع سابق، ص 55.
- <sup>12</sup> أسامة، زيديه. ملخص مبادئ الإدارة. فلسطين: مطبوعات جامعة القدس، 2011، ص 4.
- <sup>13</sup> محمد بومخولف.التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، ط 1، الجزائر 2001، ص 64
- <sup>14</sup> علي عبد الرزاق جلبي .علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، ط 3، 1996، ص 173، 174
- <sup>15</sup> نفس المرجع، 156، 157
- <sup>16</sup> هناء، حافظ. مرجع سابق، ص 158.