

- -  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



لنيل شهادة ليسانس

الميدان: العلوم الإنسانية

:

:

:

لكحل فاطمة الزهراء

:

البيروقراطية و تأثيرها على الإتصال الإداري في المؤسسات و  
الإدارات العمومية الخدماتية في الجزائر (دراسة ميدانية على عينة من  
(- -

.....:

ربوح ياسين

السنة الجامعية 2014/2013

# الإهداء

• إلى الذي علمني كيف يكون الإنسان أكبر من نفسه، إلى أختي، وأحب إنسان إلى قلبي، إلى العينين اللتين انطأتا قبل أن ألتصمما إلى الشمعة التي احترقت لتبخر دربي، إلى الروح التي تحادرت، وأنا بعد في أول الطريق لكن ظلما ما زال يرفرف فوق سماء حياتي ليسند خطاي.

روح والدي الطاهرة رحمه الله ورزقه الجنة والدرجة الرفيعة

• إلى التي أهدتني حبها، وحنانها وقدمت إلي زهرة شبابها، إلى التي كانت سندا قويا لي في أحلك الظروف، وأقسى المعن، إلى أطيبي، وأرق قلب في هذا الوجود. أمي الغالية أطل الله عمرها، وأدام عافيتها.

• وأفراد عائلتنا الكريمة خاصة قرّة عيني أمال

إلى كل زملائي، وزميلاتي، إلى كل من التقيتهم في إحدى محطات حياتي، ولو صدفة، إلى كل تلك الأسماء التي سقطت سموا من بين هذه الأسطر، إلى كل من كتب اسمه في قاموس حياتي.

• إلى كل من قدم لي يد العون من قريب، أو من بعيد، ولو بالظلمة الطيبة.

• إلى كل من يحمل لي مشاعر جميلة

• إلى أنبياء الحق زارحي بذور الوفاء، إلى كل من يدعو إلى السلام، وينشد القيم

# شكر وتقدير

هذه

لله

فيه الخير

الله عليه : " يشكر يشكر الله "

جميع الذين و على رأسهم

"ربوح ياسين"

الذي كان لنا مشرفا على رسالتنا هذه و إلى جميع الأساتذة المحترمين الذين ساعدونا في

رسم خطانا في دراستنا هذه

قريب بعيد

هذا

والتقدير

الله

يا ينبغي وجهك وعظيم .

مرزوق نجاة  
لكحل فاطمة الزهراء

## فهرس المحتويات

- ❖ شكر و تقدير
- ❖ فهرس المحتويات
- ❖ فهرس الجداول

### الباب الأول: الدراسة النظرية

#### الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

أ.....	مقدمة
03.....	الإشكالية
03.....	فرضيات الدراسة
04.....	أهمية الدراسة
04.....	أسباب إختيار الموضوع
05 .....	أهداف الدراسة
06 .....	تحديد المفاهيم
06.....	الدراسات السابقة
07 .....	الإجراءات المنهجية للدراسة
09.....	أدوات جمع البيانات
10.....	مجالات الدراسة
12.....	عينة الدراسة

#### الفصل الثاني: ماهية البيروقراطية و الإتصال الإداري.....

14.....	تمهيد
---------	-------

## المبحث الأول: الأساس النظري

- 15 ..... للبيروقراطية.....
- 1- مفهوم البيروقراطية..... 15
- 1-1- تعريفات خاصة بالبيروقراطية..... 15
- 1-2- الإتجاهات التي تحدثت عنها..... 15
- 2- خصائص البيروقراطية..... 16
- 3 - وظائف البيروقراطية..... 17
- 4- إيجابيات و سلبيات البيروقراطية ..... 18
- 5- نظريات البيروقراطية و الإنتقادات الموجهة لها..... 19
- 1-5 نظريات البيروقراطية..... 19
- 2-5 الإنتقادات الموجهة إليها ..... 24

## المبحث الثاني: ماهية الإتصال الإداري

- 1- مفهوم الإتصال الإداري ..... 25
- 1-1 تعريف الإتصال..... 25
- 1-2 تعريف الإتصال الإداري..... 26
- 1-3 الأطر المحددة لعملية الإتصال الإداري..... 26
- 2- أنواع الإتصال الإداري..... 27
- 1-2 الإتصال الإداري الرسمي..... 27
- 2-2 الإتصال الإداري الغير الرسمي..... 28
- 3- أهمية الإتصال الإداري ..... 29

- 4-وظائف و أهداف الإتصال الإداري.....30
- 4-1 وظائف الإتصال الإداري.....30
- 4-2 أهداف الإتصال الإداري.....31
- 5- طرق و وسائل الإتصال الإداري و معوقاته و أساليب التغلب عليها....32
- 5-1 وسائل الإتصال الإداري.....33
- 5-2 معوقات الإتصال الإداري.....34
- 5-3 أساليب التغلب عليها.....36

### خلاصة الفصل

### الفصل الثالث:آثار التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري في الجزائر

- تمهيد.....39
- المبحث الأول:البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.....40
- 1- تطور التنظيم البيروقراطي في الجزائر.....40
- 1-1 مرحلة العهد التركي.....40
- 1-2 مرحلة الإستيطان (1830-1962).....40
- 1-3 مرحلة الإستقلال.....41
- 2- الأعراض المرضية للجهاز الجزائري.....41
- 3- أسباب سلبيات البيروقراطية في الجزائر.....42
- 4- بعض مظاهر السلبية البيروقراطية في الجزائر.....43
- 5- إستراتيجية الجزائر لتقي سلبيات البيروقراطية الإدارية.....44

## المبحث الثاني: البيروقراطية و تأثيرها على الإتصال الإداري

- 1- تحليل العلاقة بين البيروقراطية و الإتصال الإداري.....45
- 2- تعقيد الإجراءات عائق أمام العملية الإتصالية الفعالة.....48
- 3- تحسين الخدمة العمومية من أجل إتصال إداري ناجح.....50
- 4- عيوب الإتصال الإداري في ظل البيروقراطية.....51
- 5- إجراءات للتغلب على بيروقراطية الإتصال الإداري.....53
- 55..... خلاصة الفصل

## الباب الثاني: الدراسة الميدانية

### الفصل الرابع: عرض المعطيات، تفسيرها، وتحليلها

- تمهيد.....57
- الملحق.....58
- تحليل و تفريغ البيانات.....61
- نتائج الدراسة عرض وتعقيب.....78
- ملخص الدراسة.....80
- خاتمة.....ب
- قائمة المراجع.....ج

فهرس الجداول

الصفحة	إسم الجدول	الرقم
57	نسبة العينة من خلال الجنس	01
58	نسبة العينة من خلال السن	02
59	نسبة العينة من خلال المستوى	03
60	التنظيم السائد في الإدارة العمومية	04
61	أسلوب البيروقراطية في الإدارة العمومية	05
62	كيفية ممارسة البيروقراطية في الإدارة العمومية الخدماتية	06
63	مساهمة الموظف الإداري في ترسيخ البيروقراطية	07
64	إذا كانت البيروقراطية تمثل حاجسا للمواطن العادي أم لا داخل الإدارة	08
65	الأسباب المؤدية إلى البيروقراطية بن الموظف و المواطن العادي داخل الإدارة العمومية	09
66	ما مدى صعوبة التواصل و الاتصال داخل إدارة الجامعة	10
67	أشكال البيروقراطية داخل إدارة الجامعة	11
68	ماهي أكثر المرافق التي تحظر فيها البيروقراطية في الجامعة	12
69	كيف تقيم العملية الاتصالية بين المبحوث و الموظف في إدارة الكلية	13



فهرس الجداول

70	صعوبة الاتصال بين المبحوث و الموظف في إدارة قسم الإعلام الاتصال	14
71	رضا المبحوث عن الخدمات الموجهة إليه داخل إدارة القسم	15
72	هل اضطر البحوث إلى إستخدام شكل من أشكال البيروقراطية في إدارة الكلية	16
73	إذا كان التدخل في صلاحيات الإدارة يعرقل العملية الاتصالية بين المبحوث و الموظف في إدارة القسم	17
74	ما إذا كانت تعليمات الوزارة الخاصة بتحسين الخدمة العمومية تطبق أم لا في إدارة الكلية	18
75	مستوى الإصلاحات الخاصة بالتغلب على البيروقراطية الإدارية	19
77/76	تقييم الاتصال الإداري في قسم كلية الإعلام و الاتصال في ظل البيروقراطية	20

## مقدمة

إن رغبة الإنسان في تحقيق أهدافه، وإشباع حاجاته تجعله يسعى إلى ابتكار العديد من الاستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق ذلك ، وأولى هذه الاستراتيجيات التنظيم، فلقد أدرك الإنسان منذ بدء الخليقة أن هناك العديد من الأعمال التي لا يمكن أن يقوم بها بمفرده ، ومن ثم فإن التعاون الإنساني قد فرض نفسه كضرورة أساسية يستطيع من خلالها إشباع العديد من حاجاته التي لا يستطيع إشباعها بمجهوده الذاتي فقط فالتنظيمات تقوم على التعاون الإنساني كما أن ظاهرة التنظيم موجودة منذ بدء الحياة الإنسانية

إلا أن المجتمع الحديث يعتبر بحق مجتمع المنظمات ، فالإنسان يولد داخل منظمة ، ويتعلم فيها ، وينفق الجزء الأكبر من وقته في العمل داخلها وإذا كان ممكنا لبعض الجماعات في عصور سابقة العيش في شبه عزلة مع القدرة على تحقيق ما تحتاجه من ضروريات ، فإنه لا توجد اليوم فرص كثيرة للعيش في شبه عزلة مع القدرة على تحقيق المطالب الضرورية للحياة الجماعية التي تتطلب أكثر من ذي قبل التواجد، والتعاون ، وبات على أعضاء الجماعات الاجتماعية البحث عن طرق جديدة تمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها لذا أتاحت المهمة اليوم إلى التنظيم البيروقراطي لإدارة شؤون المؤسسة ، غاياتها نظرا لما ورغم ما للبيروقراطي من فوائد ، واعتبارها سمة من سمات المجتمع الحديث ، إلا أنه كثيرا ما ينظر إليها على أنها تجسد ظاهرة الاستبداد وأداة لخدمة المصالح حيث أن الجهاز البيروقراطي أصبح يقوم على أساس الثقة المتبادلة ما بين كبار المسؤولين في الدولة وبين الموظفين الذين يتم توظيفهم لتقديم الخدمات للمواطنين وليس على

أساس الكفاءة و الجدارة في العمل ثم إن كثرة المطالب الاجتماعية وتنوعها قد دفع البيروقراطيين للتفاوض مع الأفراد والجماعات عن طريق أساليب فاسدة نشأت نتيجة انعدام الضمير والقيم الأخلاقية كالمحسوبية، التعسف، الوساطة، وتعقيد الإجراءات دون سبب فعندا تراكم المشاكل ا يلجأ البيروقراطي إلى القيود التي تحد من كثرة الطلب على الخدمات والتسهيلات التي كانت تقدم في السابق ولا يصنع إلا الإجراءات الصعبة التي تخدم أغراضه والتي تزيد من نفوذه وقوته اتجاه المواطنين الذين يتعين عليهم احترام القوانين والتمشي مع ما جاء فيها والمؤلم في الموضوع هو تعقيد المسائل البسيطة ومضايقة المواطنين وإظهار النفوذ أمام من يطلب الخدمة وما يزيد الوضع سوءا هو سكوت الجهات المسؤولة والأشخاص المنتخبين من طرف الشعب وهم يدركون جيدا لخطورة الوضع، فكل هاته العوامل قد أثرت بدورها على عملية الاتصال الإدارية وعرقلت سيرورتها بشكل سليم وطبيعي.

وبناء عليه قسمت الدراسة إلى مجموعة من الفصول:

تتاولنا في **الفصل الأول** : إشكالية الدراسة ، فرضياتها، الأسباب الشخصية، والموضوعية التي تكمن وراء إختيارنا لهذا الموضوع، الأهداف التي نريد التوصل إليها ، والتي تم على ضوءها تم تحديد المفاهيم التي يتوفر عليها البحث مفهوم البيروقراطية، و الاتصال الإداري، المؤسسات والإدارات العمومية وأخيرا الدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني** : فهو عبارة عن محاولة للخوض في ماهية كل من البيروقراطية والاتصال الإداري والذي بدورنا قد قسمناه إلى مبحثين الأول يتضمن الأساس النظري للبيروقراطية والذي يضم) مفهوم البيروقراطية، خصائصها، وظائفها، الايجابيات والسلبيات للبيروقراطية، والنظريات الكلاسيكية والحديثة التي قد درست هذه الظاهرة و كذلك نفس المنهج للمبحث الثاني الخاص بالاتصال الإداري

---

وقد خصص **الفصل الثالث**: للحديث عن آثار التنظيم البيروقراطي على الاتصال الإداري والمتضمن لمبحثين الأول متعلق بالبيروقراطية في الإدارة الجزائرية والثاني نحاول من خلاله توضيح تأثير البيروقراطية على الاتصال الإداري العمومي.

أما عن الجانب التطبيقي أو الميداني للبحث الفصل الرابع فهو متعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة و المتمثلة في دراسة حالة في قسم الإعلام و الإتصال بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة -قاصدي مرياح -ورقلة

و أيضا هو عبارة عن عرض المعطيات وتفسيرها وتحليلها، تفسيرها، عرض النتائج، والتعقيب عليها. ثم خاتمة البحث التي هي عبارة عن خلاصة حول البيروقراطية و مدى تأثيرها على المراجع التي تؤكد علمية و موضوعية الدراسة المنجزة بالإضافة إلى الملحق المتمثل في الإستبيان..الاتصال الإداري، دون أن ننسى التطرق لبعض الصعوبات التي واجهتنا في إعداد دراستنا هذه.

## الإشكالية:

عرفت المجتمعات الإنسانية تطورا مطردا خاصة في النصف الثاني من القرن 20 إلى يومنا هذا حيث تسعى على تحقيق التنمية في مختلف المجالات الإق و الأ ج والسياسية و حتى الثقافية. و لقد أصبح المجتمع الحديث يبني على أساس جملة من الوحدات الاجتماعية و الإقتصادية و السياسية التي هي في حاجة على الفاعلين الاجتماعيين للمحافظة عليها و هذا ما أدى إلى خلق جملة من النظم و القواعد التي تسير وفقا لهذه الوحدات و الأنساق التي نجد من بينها التنظيم البيروقراطي و الذي يعتبر الأنسب للمنظمات الكبيرة.

و المتمعن في المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية خاصة يجدها قائمة على مبادئ هذا التنظيم- و لو نسبيا- و تبنيتها لهذا النظام والنمط لم يكن عشوائيا و إنما جاء كضرورة أملتها مختلف التصورات و التغييرات التي عرفتها الشكلية الاجتماعية و الإقتصادية و حتى السياسية و الثقافية منها للمجتمع الجزائري و على أساليب الإتصال و التواصل داخل المؤسسات و الهياكل الإدارية العامة و من هذا المنطلق ركزنا في دراستنا الراهنة على معرفة واقع هذا التنظيم في المؤسسات العمومية و تأثيرها على الإتصال داخل هذه الأخيرة، و من هنا تتمحور إشكاليتنا فيما يلي:

ما مدى تأثير البيروقراطية على الإتصال الإداري في المؤسسات و الإدارات العمومية والخدماتية ؟ و التي تندرج تحتها التساؤلات الآتية:

## التساؤلات الفرعية:

1- هل يمكن الجزم أو القول أن البيروقراطية في المؤسسة الخدماتية سلطة تعسفية تمارس على المواطن، أم هي نظام يعبر عن المجتمع الحديث؟

2- كيف تؤثر البيروقراطية على الإتصال الإداري داخل المؤسسات العمومية الخدماتية؟

3- هل نجاح العملية الإتصالية و فعاليتها في المؤسسة والإدارة العمومية الخدماتية مرهون بإتلاف التنظيم البيروقراطي؟

## الفرضيات:

1) يعتبر التنظيم البيروقراطي في المؤسسة العمومية الخدماتية سلطة تعسفية تمارس في حق المواطن العادي إذا كانت تجسيدا للمصلحة الخاصة قبل العامة.

2) تأثر البيروقراطية على الإتصال داخل المؤسسة الخدماتية إذا كانت حكرا للمصالح الخاصة قبل العامة

3) إن فعالية الاتصال الإداري مرهون بقدرته التنظيم البيروقراطي على التكيف مع المحيط الداخلي و الخارجي معا للمؤسسة

الخدماتية

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في موضوع دراسة ظاهرة البيروقراطية بجانبها الإيجابي و السلبي بالإضافة إلى تأثيرها على اتصال في المؤسسات و الإدارات العمومية الخدماتية الوطنية و المحلية في الجزائر... في تعاضم الدور الذي يلعبه هذا النمط من الأنظمة خاصة في السنوات الأخيرة و انتشاره بشكل سريع في مختلف القطاعات العمومية

كما تعد هذه الدراسة و التي تكاد تكون مختلفة تماما أو نادرة عن غيرها من الدراسات السابقة لكونها تناقش كيف أن هذه الظاهرة أصبحت تهدد بالأخطار الأهداف و المصالح العامة للمواطن العادي و الأجهزة الإدارية و المصالح المشتركة بينهما، مما ساعد على تفاهم الأزمات اجتماعية و اقتصادية و سياسية في المجتمع العربي عموما و الجزائري خاصة...

### مبررات اختيار موضوع الدراسة:

#### الأسباب الشخصية:

كون ظاهرة البيروقراطية قد أصبحت من أهم المشاكل، والصعوبات التي تعاني منها الجماهير على مختلف المستويات ، وفي مختلف الإدارات بسبب تلك التعطيلات الإدارية، إذ لا يتسنى للواحد منا استخراج وثيقة ما، أو الحصول على خدمة إلا بعد عناء كبير، وانتظار طويل، كما أن مطالبته بأي حق من الحقوق من الصعب تلبينه إلا إذا كان مدعوما من قبل أشخاص ذوي نفوذ، و إلا باللجوء إلى الرشوة . حتى عندما يرغب أحدنا في الحصول على وظيفة رغم تمتعه بشهادة مؤهلة إلا انه لن يتمكن من تحقيق مراده إلا إذا كان مدعوما بوساطة....

كل هذه المظاهر، وغيرها، وما نعانیه جميعا - يوميا - من متاعب، ومصاعب دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع، حيث كانت، ومازالت البيروقراطية من أهم أسباب تدمير الجماهير، وكان وما زال الموظف الإداري محل شكوى العملاء الذين يصبون جم غضبهم عليه

### الأسباب الموضوعية:

1-دراسة طبيعة التنظيم البيروقراطي دراسة علمية ميدانية تكون بمثابة رصيد جديد يضاف إلى مجموعة الأبحاث الاجتماعية..

2-رغم أن التنظيم البيروقراطي كنموذج علمي قد شوه معناه عندما اصطدم بواقع اجتماعي متغير، ويعيد عن المثالية ، وبناء عليه

أصبح من الواجب البحث عن الكيفية التي يتم بها إصلاح الإفرازات السلبية للبيروقراطية، ومحاولة على الأقل الحد من تناميها.

3-محاولة دراسة البيروقراطية دراسة علمية ، وذلك من خلال دراسة طبيعة التنظيم البيروقراطي بكل سلبياته، من خلال تلعبه في

التأثير على العملية الإتصالية الفعالة في المؤسسات العمومية الخدماتية والدور الكبير الذي يلعبه الموظف البيروقراطي حيث أنه يرسم ،

ويعبر عن صورة المؤسسة التي يعمل ضمنها ، بمعنى أن قدرته على أداء عمله بشكل جيد وبكفاءة عالية ستجعل الجميع ينظر إلى تلك

المؤسسة نظرة إيجابية ، والعكس تماما بمعنى آخر أن صورة المؤسسة مرتبطة بصورة الموظف البيروقراطي و الخدمات الموجهة إلى المواطن

العادي.

4-كون الإدارات الجزائرية تعتمد في تسيير شؤون أفرادها على التنظيم البيروقراطي ، وذلك منذ حصولها على الاستقلال ، إلى غاية

اليوم رغم تعقد الحياة ، و ظهور مستجدات تتطلب البحث عن بديل.

### أهداف الدراسة

➤ التعرف على ماهية البيروقراطية، وما مدى التطبيق الفعلي لخصائص هذا النموذج داخل المؤسسات الخدماتية العمومية في

الجزائر

➤ الكشف عن التنظيم البيروقراطي داخل الهياكل الإدارية و دراسة مظاهره من خلال تأثيره على الإتصال و دور هذا الأخير

في فاعلية هذا التنظيم

➤ دراسة النموذج البيروقراطي بجانبه السلبي داخل إدارة الجامعة

➤ معرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية - المثالية - مع تلك التي تبناها التنظيم البيروقراطي الجزائري.

### تحديد مفاهيم الدراسة:

التعريف الإجرائي لمفهوم التنظيم البيروقراطي:

التنظيم البيروقراطي، هو ذلك التنظيم الذي يسير وفق قواعد و إجراءات محددة، يلتزم بها الموظفون أثناء أداءهم للمهام

المخصصة لهم. بحيث إن التطبيق الصارم لهذه القوانين، يولد الروتين و الجمود في التنظيم، كما يتميز هذا الأخير بالرسمية كون اللوائح

المعتمدة في العمل، بالإضافة إلى طرق الاتصال فيه تكون ذات طابع رسمي، أين يتم التعامل بين المستويات الإدارية المختلفة من جهة، و بين الموظفين و الجمهور من جهة ثانية، وفق هذا النمط من الاتصال<sup>1</sup>.

#### تعريف الإدارة العامة:

التعريف الإجرائي: "يعني إهتمام وتخصص الدولة بذلك النشاط العام الذي يهدف إلى تنفيذ السياسات الحكومية التي يزعم المجتمع و ما هذه السياسات إلا عبارة عن مجموع الخطط و البرامج و التدابير المختلفة التي تم تحديدها سلفا من مؤسسات الحكومة التنفيذية"<sup>2</sup>

تعريف المؤسسة العامة (المرافق العامة): تعددت تعريفات المؤسسات العمومية نذكر منها

- المؤسسة العمومية هي من أنواع النشاطات والخدمات التي يرى الرأي العام في وقت ما وفي دولة معينة على الحكام القيام بها لأن هذه الأنواع لازمة لتحقيق تطور التضامن للمجموعة وعدم إمكانية تأديتها على الوجه الأكمل دون تدخل السلطة<sup>3</sup>.
- المرفق العام هو الخدمات العامة التي يؤديها الحكام للجمهور باستعمال وسائل القانون العام في دولة معينة وفي زمن معين

#### تعريف الاتصال الإداري

الاتصالات الإدارية هي تفاعلات أو تعامل من طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي أو كل من الطرفين أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر يهدف كل منهما السيطرة على سوك الآخر<sup>4</sup>

#### الدراسات السابقة:

تحتل الدراسات السابقة بأهمية كبيرة لأنها تساعد الباحث على الانطلاق في بحثه بشكل صحيح. كما تمكنه من إنجازه في وقت وجيز و في دراستنا هذه تطرقنا إلى دراستين تتناولان موضوع البيروقراطية علاقتها بالاتصال الإداري و تتمثل في مايلي:

#### الدراسة رقم (01)

<sup>1</sup>- أستاذ علم اجتماع التنظيمي-البيروقراطية و إدارة المعرفة-

<sup>2</sup>- محمد الصريفي- إدارة الأعمال الحكومية-

<sup>3</sup>- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid>

<sup>4</sup>- إدارة الموارد البشرية- الجديدة-غريب- 325



## دراسة "ميشال كروزيه" le phénomènes buraucratique البيروقراطية

ميشال كروزيه "عالم اجتماع فرنسي ( 1922 ) مؤسس و مدير المركز السوسبيولوجي للتنظيمات له عدة مؤلفات منها " الظاهرة

البيروقراطية La société bloquée المجتمع الجامد " (1970 ، " 1964 ) "

### Bureaucratique

المؤسسة في إصغاء " ( 1989 ) ، " ( "L'acteur et le système"النسق 1977 ) "

كما قام بإنشاء الدورة العليا لسوسبيولوجيا العلوم السياسية ، كما "L'entreprise à l'Écoute»

عمل أستاذا في جامعة هارفارد

قام " كروزيه " بدراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا و هما : مؤسسة

و من خلال هاتين L'administration des chèques postaux و مؤسسة SETTA

الدراستين استطاع أن يفسر السلوك الإنساني بمفاهيمه و تصوراته الخاصة، كما قام بجمع

البيانات حول طبيعة العمل في هاتين المؤسستين ، و كذا تركيب القوة العاملة في كل منهما ، و عامل الإنتاجية و الحالة المعنوية

للعاملين ، و استخلص بذلك الطبيعة العامة للبيروقراطية و آثارها، كما حاول ربط مشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي و الحضاري

للمجتمع آثارها، كما حاول ربط مشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي و الحضاري للمجتمع<sup>5</sup> آثارها، كما حاول ربط مشكلة

البيروقراطية بالإطار الثقافي و الحضاري للمجتمع عامل الإنتاجية و الحالة المعنوية للعاملين ، و استخلص بذلك الطبيعة العامة

للبروقراطية و آثارها، كما حاول ربط مشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي و الحضاري للمجتمع أهمها : القوة و الصراع و التغيير في

المنظمات و ذلك نتيجة الجانب الشكلي المستقر للتنظيم و قد أوضح كروزيه من خلال دراسته أن نموذج " ماكس فيبر " قد تجاهل

العديد من القضايا الذي وضعه " ماكس فيبر " ، الأمر الذي يعوق البحث و يضلله بدلا من أن يوجهه و يثريه قد اعتمد " كروزيه "

على المنهج الاستقرائي القائم على نموذج المفاوضة و الحساب ال شيء الذي جعل من كل فاعل يبحث عن مكاسبه و منفعه في

المفاوضة التي يجب عليه أن يديرها مع شركائه و سيكون هذا اعتمادا على منهج المونوغرافيا أو الدراسة المونوغرافية

و قد توصل " ميشال كروزيه " من خلال ملاحظاته و تحليلاته إلى النتائج التالية يخلف الروتين الإداري الناجم عن تعقيد

القواعد و اللوائح و تعددها في التنظيمات البيروقراطية انخفاض الإنتاجية و تدهور الروح المعنوية، الانعزال الاجتماعي، و نقص أواصر

الصدافة بين أفراد الجماعة .إن تفاعل هذه الآثار و تفاعمها تنعكس سلبيات على: كفاءة التنظيم و إنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم

المركزية و القواعد غير الشخصية في العمل

## الدراسة رقم(02)

وهي عبارة عن رسالة ماجستير من تقدم الطالب " عبد المجيد بصير "تحت عنوان البيروقراطية والتسيير الاشتراكي

للمؤسسات.<sup>(5)</sup>

تعالج هذه الدراسة مفهوم البيروقراطية، ومفهوم التسيير الاشتراكي، وعلاقتهما ببعضهما، وتنطلق من مجموعة من الأسئلة في محاولة

الإجابة عنها، والمتمثلة في:

1 ما هي مظاهر التسيير البيروقراطي في الوحدة موضوع الدراسة ؟

2 ما هي معوقات تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات في الوحدة موضوع الدراسة؟

3 ما هو دور مجلس العمال في تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات في الوحدة موضوع الدراسة؟

أما عن ميدان الدراسة فقد جرت في وحدة كانت تابعة قبل إعادة هيكلة بعض الشركات الوطنية

ثم أصبحت تابعة إلى مؤسسة الصناعات الغذائية من " S.N.SEMPAC . إلى الشركة الوطنية" سمباك الحبوب ومشتقاتها

بقسنطينة، والوحدة موضوع الدراسة هي وحدة اقتصادية متعددة الخدمات لولاية قسنطينة

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة حالة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

## 1- دراسة حالة:

طريقة الحالة: تتضمن هذه الطريقة دراسة حالة واحدة أو بضع حالات متعمقات مع تحليل كلي و كامل من العوامل المؤثرة و

الإهتمام بكل شيء عن طريق الحالة المدروسة و تحتاج هذه الطريقة إلى الخبرة والجهد من الباحث، كما ينبغي تفسير النتائج التي ينم

الحصول عليها بعناية مع تجنب الحالة الغير عادية أو غير مماثلة و عموم نقل الأخطاء بزيادة عدد الحالات المدروسة و قد تستخدم في

الدراسة طريقة الحالة بمفردها أو بالتعاون مع طريقة المسح و مدى إنطلاق النتائج على العدد الأكبر من الوحدات تقوم هذه الدراسة

على افتراض أن كل حالة قابلة للدراسة تكون مع المجال الذي تتفاعل مداخله وحدة وكلاء<sup>(1)</sup> يعرف شامبرلان و لاقوا و ماركيز

chamberland.lavoie, marquis دراسة حالة بأنها عن مشكل إفتراضي أو واقعي يستوجب تشخيصه قصد إيجاد حلول

و إستنباط قواعد و مبادئ تطبيقية للإستعمالها و توظيفها في حالات مشابهة... و بإختصار ،فدراسة حالة هي بسط أو نشر وضعية داخل سياق معين. و تساهم دراسة حالة في البحث عن المعلومات التي توصل إلى تحليل المشكل أو إلى إتخاذ القرار الناجح.

## 2- أهداف المنهج والظروف التي يستخدم فيها دراسة حالة:

الاهتمام بالموقف الكلي ومعاملة الجزئيات من حيث علاقتها البنائية والوظيفية بالكل الذي يتضمنها. وعليه فإن هذا المنهج يستخدم في الحالات التالية:

- أ - عند الرغبة في دراسة المواقف المختلفة للوحدة لدراسة تفصيلية في مجالها الاجتماعي والإيكولوجي والثقافي (أي كل محتويات الثقافة من عادات وتقاليد وقيم وأفكار إضافة للمكونات المادية للثقافة)
- ب - حين يريد الباحث معرفة التطور التاريخي للوحدة.
- ج - حين يريد أن يسبر غور الحياة الداخلية لفرد أو أفراد معينين بدراسة حاجاتهم الاجتماعية واهتماماتهم ودوافعهم<sup>5</sup>.
- د - قد يستخدم منهج دراسة الحالة كمنهج مكمل لمنهج آخر إذا احتاج الباحث استيضاح جانب معين من جوانب بحثه أو تفسير نتائج معينة بصورة مستفيضة، ويحدث عادة عند الحاجة لتفسير بعض نتائج البيانات الكمية، فعلى الرغم من أهمية التحليل الكمي الإحصائي في البحوث العلمية إلا أنها لا تكفي لشرح العوامل الديناميكية المؤثرة في الموقف، وهذا يقتضي استخدام منهج دراسة الحالة كمنهج مكمل لفهم الموقف بعمق وتفسير النتائج الإحصائية وتبريرها

## 3- خطوات منهج دراسة حالة:

- اختيار الموضوع
- تحديدا و ضبط الإشكالية
- صياغة الفرضيات
- تحديد مفاهيم البحث
- تحديد منهج الدراسة
- اختيار مجتمع الدراسة أو عينة البحث الممثلة
- تحديد أدوات البحث الملائمة لمجتمع الدراسة و عينة البحث

<sup>5</sup>[http://hamdisocio.blogspot.com/2010/06/blog-post\\_248.html](http://hamdisocio.blogspot.com/2010/06/blog-post_248.html)

- عرض النتائج و تفسيرها و استخلاص النتائج<sup>(2)</sup>

#### 4- تقييم منهج دراسة حالة:

##### مزاي و عيوب منهج دراسة الحالة:

##### أولاً: المزايا:

- 1- أنه يمكن للباحث دراسة الحالة أو الوحدة الاجتماعية دراسة شمولية كلية مستفيضة و عدم الاكتفاء بالوصف الخارجي أو الظاهري للموقف.
- 2- هذا المنهج مفيد و مهم جداً لدراسة الحالات المتفردة التي تعاني من مشاكل اجتماعية أو نفسية مستعصية أو كليهما.
- 3- يساعد على تفسير التحليلات الإحصائية و إعطاء حيوية النتائج الكمية الجامدة.
- 4- يفيد في استنباط الفروض في الدراسات الاستطلاعية، كما يفيد في تفسير النتائج في الأبحاث الوصفية التي تختبر فروضاً مبدئية، و التشخيصية التي تختبر فروضاً سببية.

##### عيوب منهج دراسة الحالة:

- 1- تحيز البيانات و عدم صدقها و ثباتها.
- 2- عدم صلاحية بيانات دراسة الحالة للتعميم، ويرى الباحثون أسباب منها:
  - أ - احتمالات التحيز سواء من المبحوث أو من جامع البيانات.
  - ب - اعتبار الحالات التي تركز عليها دراسة الحالة في خدمة الفرد حالات شاذة أو مرضية.
  - ج - محدودية العينة<sup>6</sup>.
- 3- عدم التناسب بين العائد و الجهد المبذول خلال دراسة الحالة.
- 4- صعوبة التعبير الكمي عن المعلومات المستقاة من دراسة الحالة.
- 5- كثرة البيانات و صعوبة تصنيفها و تحليلها.

##### خصائصه:

- يتأثر كثيرا بالعوامل الذاتية مثل النظرة الفردية للأمور و الانطباعات الشخصية و الخبرة المحدودة
- النتائج المتوصل إليها لا تتعلق بالمجتمع الأصلي بل بمحالات فردية<sup>(7)</sup>

### أدوات جمع البيانات:

إن الباحث ملزم باستخدام جملة من الوسائل والتقنيات, تمكنه من جمع أكبر عدد من المعلومات التي تخدم بحثه، حيث تساعده على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط. ولقد تعددت أدوات جمع البيانات و تنوعت بتنوع العلوم الموجودة و بين الأدوات جمع البيانات التي يستعملها الباحث في دراسته نجد المقابلة و الملاحظة أو الاستمارة و الإسيان و هذا الأخير الذي قمنا باختياره و انتقاء من بين الأدوات بسبب تناسبه مع موضوع البحث "البيروقراطية و تأثيرها على الإتصال الإداري" و موضوعنا هذا يتطلب إجابات لتفسير الموضوع حسب رأي العينة المدروسة، و إختيار هذه الأداة لملائمتها للموضوع المدروس.. حيث تركنا للطلبة و الأساتذة الحرية في الإجابة عن الأسئلة المطروحة الحرجة و الشخصية التحليل و التفسير و التعليل، التركيب للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية، و فرضياتها

في البحث كما تقدم هدفها.<sup>8</sup>

وقد إستخدمنا الأسئلة المغلقة و المفتوحة فمن خلالها يمكننا جمع البيانات حول دراسة ما الموجود في المجتمع مهما كان حجمه فقد تم صياغة الأسئلة بالتعرض لظاهرة البيروقراطية الإدارية المتفشية في الجزائر. كما تعرف إحصاء مجموعة من الأسئلة ترسل أو تسلم إلى أفراد "عين البحث التي تعطينا إجابات قابلة للعرض

### الإستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض و التحليل و التفسير للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية و فرضيات البحث كما تقدم هدف البحث.

### أنواع الاستبيان:

- 1- الاستبيان المغلق: و هو الذي يطلب فيه من المبحوث إختيار الإجابة الصحيحة و تكمن فائدته في مساعدة الباحث في
- 2- الحصول على المعلومات و بياناته و أكثر مما يساعد على التعرف على الأسباب و الدوافع.

<sup>7</sup> رشيد زرواتي, تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية, دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع, 2004, (335-334).

<sup>8</sup> رشيد زرواتي، المرجع السابق، ص123

2- الاستبيان المفتوح: هو عكس الأول حيث يساعد الباحث في التعرف على الأسباب و العوامل و الدوافع و تكون فيه حرية التعبير للمبحوث.

3- الاستبيان المغلق: يتكون من أسئلة مغلقة مفتوحة.

### خطوات إعداد الاستبيان:

لقد قمنا بتتبع الخطوات التالية في إنجاز الإستبيان التالية:

- 1 - تحديد نوعية الأهداف المطلوب من خلال: موضوع الدراسة بشكل عام و الموضوعات الفرعية المتبقية عنه
  - 2- تحديد المعلومات المطلوبة من خلال: هل هي حقائق محددة مثل: الشخصية أم معرفة آراء المبحوثين حول قضية معين
  - 3- تحديد نوعية الإستبيان: هل هو مفتوح أو مغلق أو كلاهما معا.
  - 4- تحديد عدد الاستبيانات
  - 5- وضع مسودة أولية للإستبيان
- تمثل مجتمع البحث في طلبة و أساتذة قسم الإعلام و الإتصال كلية العلوم الإجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة و الذين إختارناهم بطريقة عشوائية تقدر 60 مفردة أي ما يماثل العينة المدروسة .

### تحديد مجالات الدراسة:

تعتبر ظاهرة البيروقراطية ظاهرة معقدة من الصعب فهم حيثياتها لأنها تتضمن نقيضين في آن واحد حيث أنها تحتوي على جوانب إيجابية ، وأخرى سلبية ،علما أن مبادئها قد صيغت في الأصل لتنظيم السلوك البشري إلا أنه قد نتج عنها وضع غير مرغوب فيه ومن خلال هذه الدراسة التي قد قمنا بها من أجل الكشف عن الأسباب الحقيقية وراء ، ظهور تنظيم بيروقراطي مستبد وغير عادل، الذي بدوره قد شوه صورة المؤسسة الخدمائية الجزائرية واعتمادا على العينة التي قمنا باستطلاع آرائها حول تأثير البيروقراطية على عملية الاتصال الإداري و في هذا الصدد إختارنا الجامعة كنموذج لمؤسسة خدمتية لمعالجة موضوع الدراسة الذي نحاول فيه إظهار سلبيات البيروقراطية و تأثيرها على الإتصال الإداري و ذلك كله درسناه بقسم الإعلام و الإتصال بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية.

### المجال المكاني:

تمت الدراسة بمؤسسة جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية-قسم إعلام والإتصال

جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- (Université Kasdi Merbah – Ouargla)

أنشأت أول نواة للجامعة قاصدي مرباح (ورقلة) في سبتمبر 1987 ، و عرفت تحولات عديدة و متسارعة في هيكلتها التنظيمية و البيداغوجية فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) في جويلية 2001.

المرحلة الأولى: مرحلة المدرسة العليا للأساتذة.

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي.

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة.

تتكون من 9 كليات و 2 معاهد

### نشأة الكلية:

في السنة الجامعية 2009- 2010 حسب المرسوم التنفيذي رقم 91-09 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق ل 17

فبراير سنة 2009 تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وهي تضم في هيكلتها ميدانين هما :

1- العلوم الإنسانية والإجتماعية :

● قسم العلوم الإجتماعية:

أفتتح بالسنة الجامعية 2009-2010 ويضم الشعب التالية شعبة جذع مشترك علوم الإجتماعية ،شعبة علم النفس،شعبة

علوم التربية،شعبة علم الإجتماع الأنثروبولوجيا،و شعبة الديموغرافيا

● قسم العلوم الإنسانية:

أفتتح في السنة الجامعية 2009-2010 و يضم الشعب التالية:

شعبة جذع مشترك ميدان العلوم الإنسانية،شعبة العلوم و الإتصال و شعبة الفلسفة.

تنشأ لدى كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الأقسام التالية:

قسم العلوم الإنسانية

قسم علم و الإجتماع و الديموغرافيا

قسم علوم الإعلام و الإتصال

قسم علم النفس و علوم التربية

### المجال الزمني:

أجريت الدراسة في الموسم الجامعي 2013-2014 حيث كانت الدراسة في شهر مارس وقد تم توزيع الاستبيان في يوم 28

أفريل وتم إسترجاعها يوم 29 أفريل 2014

### المجال البشري:

تمثل مجتمع الدراسة في طلبة وأساتذة قسم الإعلام والإتصال والذي قد إختارنا منهم 60 مفردة عشوائية أي ما يمثل العينة المدروسة.

### عينة الدراسة :

إن العينة التي تم إختيارها في هذه الدراسة والتي من خلالها تحاول الوصول إلى النتائج الصحيحة هي العينة العشوائية حيث نرى أنها تحقق أغراض دراستنا هذه ، وهي عينة نستخدم عموما في الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس او اختيار فرضيات محدد خاصة اذا كان مجتمع الدراسة غير مضبوط الابعاد و بالتالي لا يوجد اطار دقيق يمكن اختيار العينة العشوائية حيث يتم السحب بطريقة عشوائية وذلك باعطاء فرصة لكل عنصر من عناصر المجتمع الاصلي وقد تم اخذ 60 مفردة من المجتمع الاصلي المتمثل في طلبة و اساتذة قسم الاعلام والاتصال بالجامعة وقد طبق عليهم الاستبيان وهو احد ادوات جمع البيانات ومن تم يمكننا تعريف العينة على انها جزء من مجتمع البحث او الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل يعني انه تؤخذ مجموعة من الافراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع الدراسة او البحث نستخدم العينة اسلوب البحث عندما لا يمكن للباحث القيام

باسلوب المسح الاجتماعي اي عند استحالة دراسة جميع افراد المجتمع الكلي لسبب معين<sup>(9)</sup>.

### اختيار العينة :

تمر عملية الاختيار بالخطوات التالية :

- تحديد المجتمع الاصلي للدراسة .
- اختيار عينة ماثلة.



- اختيار عدد كافي ومناسب من افراد العينة بحيث تحقق اهداف البحث و ذلك وفق العوامل التالية
- تجانس او التباين المجتمع الاصلي.
- اسلوب البحث المستخدم.
- درجة الدقة المطلوبة.

لقد تعدد تصنيفات العينة منها العشوائية التي يتم بها الاختيار عشوائي و كذلك البسيطة يكون فيها مجتمع الدراسة معروف و متجانس و كذلك البسيطة يكون فيها مجتمع الدراسة معروف و متجانس وكذلك نجد منها المنتظمة و العنقودية و الطبقيّة

تمثيل العينة: توجد تمثيلات عديدة للعينة و نجد منها ما يلي:

- 1- التمثيل الإحصائي: يفضل أن يصل عدد عينة الدراسة إلى 10/ فما فوق من مجموع البحث.
- 2- التمثيل حسب الموضوع: أحيانا يكون مجتمع البحث واسعا جدا و فيها يصعب على الباحث أخذ نسبة 10/ من عينة الدراسة

# الفصل الثاني

## ماهية البيروقراطية و الإتصال الإداري

تمهيد

:الأساس النظري للبيروقراطية

- مفهوم البيروقراطية
- خصائص البيروقراطية
- وظائف البيروقراطية
- إيجابيات و سلبيات البيروقراطية
- نظرياتها و الإنتقادات الموجهة لها

:ماهية الإتصال الإداري

- مفهوم الإتصال الإداري
- 
- أهمية الإتصال الإداري
- وظائف و أهداف الإتصال الإداري
- وسائل الإتصال الإداري ومعوقاته و أساليب التغلب عليها

## تُمهيد

لا نكاد نسمع كلمة "بيروقراطية" إلا و تستدعي إلى الذهن نظرة سلبية مرتبطة بمدر الموارد والتعقيدات الإدارية و التعسف الإداري الغير مقبول لكن البيروقراطية بالمعني العلمي الذي قد يغيب عن كثيرين ماهي الانظام سلطة محايدة يمكن استخدامه لتحقيق أهداف ايجابية أو سلبية, وهي أهداف يضعها السياسيون و القادة و تهدف دراستها هذه إلى مناقشة البيروقراطية و تأثيرها على الاتصال داخل الهياكل الإدارية في المؤسسات الخدماتية العمومية محلية أو وطنية كانت بالتركيز على محورين هما:

**أولاً:** البيروقراطية سمة من سمات التنظيم الإداري الخدماتي.

**ثانياً:** البيروقراطية والاتصال الداخلي والخارجي داخل المنظمة وماهي التحديات التي تواجه التأثير الذي نلاحظه من خلال التعاملات التي تجري بين الموظفين وبين المواطنين العاديين والموظف داخل الإدارة العمومية.

المبحث الأول: الأساس النظري للبيروقراطية**1: مفاهيم عامة حول البيروقراطية:**

هناك عدة مفاهيم حديثة للبيروقراطية, نذكر منها:

المفهوم الأول: هو الذي ينظر إلى البيروقراطية بوصفها تنظيماً عقلياً، وقد تأثر أنصار هذا الاتجاه بالتمسك الفيبري

للبيروقراطية، وحاولوا فهم العلاقة بين العقلانية التي هي سمة للنظام الرأسمالي، والخصائص التي حددها ماكس فيبر للبيروقراطية،

وتساءلوا إلى أي حد تعبر هذه الخصائص عن النظام الرأسمالي؟ وقالوا بأنه لا توجد علاقة ضرورية بين هذه الخصائص والعقلانية وإن

كلاهما

يدخلان ضمن تعريف البيروقراطية.

المفهوم الثاني: وهذا المفهوم يصل إلى النتيجة التي توصل إليها ميشيل كروزيه باعتبار أن البيروقراطية شيء يتعارض مع الابتكار

الإداري، إذ إن العرض الآلي للسلوك الإنساني الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي إلى خلل وظيفي خطير، لأن بنية المنظمة

تؤدي إلى إشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات المرؤوسين.<sup>(1)</sup>

1-1 الاتجاهات التي تحدثت عن البيروقراطية**1. الاتجاه الأول:**

يرى هذا الاتجاه أن مصطلح البيروقراطية ورد لأول مرة عام 1775 في كتابات عالم الاقتصاد الفيزيوقراط ووزير التجارة

الفرنسية "فانسات" دي جور ناي " وهو أول من نظر<sup>1</sup>

إلى المكاتب العامة باعتبارها الإدارة العامة في الحكومة وتحدث عنها باسم بيروقراطي أي

العاملين في مكاتب الأجهزة الإدارية.<sup>(1)</sup>

**2. الاتجاه الثاني:**

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن كلمة بيروقراطية اصطلاحاً حديثاً نسبياً وغير واضح فيما عدى

الإشارة إلى الأصل الفرنسي والذي يتمثل في النصف الأول من الكلمة اللاتينية "Burus" إضافة إلى

هذا أن اللغة الفرنسية القديمة كانت تحتوي كلمة قريبة من ذلك هي "La burus" والتي تشير تشير

<sup>1</sup>-موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، [د.ط.]، 1999، ص 21.

إلى القماش الذي يغطي مناظير الرسميين في دوائر الحكومة الفرنسية في القرن الثامن عشر ثم أصبحت الكلمة أشد التصاقاً بحكم الدولة خصوصاً في فترة النضال ضد الاستبداد التي مهدت لاندلاع الثورة الفرنسية "1789".<sup>1</sup> الاتجاه الثالث:

وخلافاً للاتجاهات السابقة الذكر يذهب هذا الاتجاه إلى أن البيروقراطية كمفهوم وكماظهر اجتماعية ليست حديث ولكن أن الاهتمام بالبيروقراطية يرجع إلى سنوات عديدة قضت فهي تمثل موضوعاً كلاسيكياً في تراث علم الاجتماع ومن الذين تحدثوا عنها "فيرجسون" و"موسكا" حيث اعتبر الأخير أول من ناقش فكرة الدولة البيروقراطية باعتبارها سمة مميزة لتطوير النظام السياسي و"سومبارت" وغيرهم من علماء الاجتماع والسياسة الذين قاموا بتحليل البيروقراطية في علاقتها بالبيروقراطية على المستوى المجتمعي وبالحرية على المستوى الفردي.<sup>2</sup>

## 1-2 التعريف الإجرائي للبيروقراطية:

لتحديد المقصود بالبيروقراطية يحسن البدء بالإشارة إلى الاستخدامات اللغوية للمفهوم ثم استعراض بما يشير إليه للوصول إلى التعريف الأكاديمي فمن الناحية اللغوية يتكون لفظ البيروقراطية من شقين: الشق الأول "Bureau" أي مكتب ويرجع أصله اللغوي إلى اللفظ اللاتيني "Burus" ويقصد به اللون الداكن ولعل هذا التعبير عن الهيئة التي يتسم بها الموظف الحكومي باعتباره ممثلاً للحكومة كما قد يكون تعبيراً عن التسيير الشيء ومن ناحية أخرى الذي تطور فيها بعد إلى "La bureau" في اللغة الفرنسية للدلالة على المكتب الذي يجلس خلفه الموظف الحكومي إلا إن اللفظ انتشر واتسع مدلوله يشير إلى عرفة المكتب بكاملها

أما فيما يخص الشق الثاني للمفهوم "Cracy" بالإنجليزية و"Cratie" بالفرنسية فإنه منشق من الناحية اللغوية من اللفظ "Kratia" أي أن تكون قويا وهكذا تصبح كلمة "البيروقراطية" تعني ممارسة السلطة أو الحكم أو القوة عن طريق المكاتب.

## 2- خصائص البيروقراطية

### الخصائص الهيكلية:

- تسلسل سلطوي دقيق يتمثل في وجود مستويات إدارية متفاوتة في التنظيم بحيث يتبع كل مستوى للمستوى الأعلى منه.

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علي عبد المعطي محمد، السياسات بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، [د.ط.]، 1999، ص 353.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، علي عبد المعطي محمد، المرجع السابق، ص 359-360.

- نظام من القواعد يغطي حقوق شاغل الوظيفة.
- اللادائية في العلاقات بين العاملين داخل المنظمة حيث تسود العلاقات الرسمية البعيدة عن العواطف والتحيز وعدم الموضوعية.
- تعيين الموظفين على أساس المؤهلات التقنية بموجب امتحان أو بيان أو شهادة علمية تشهد بالتدريب الذي حصلوا عليه.
- الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفية للموظف.
- تقوم المؤسسات البيروقراطية على تدوين الأهداف والقرارات والوقائع في سجلات وقيود وتقارير يتم حفظها في ملفات خاصة بما ويجمع البيروقراطيون عادة المعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم.
- تلقي الموظف البيروقراطي عادة راتباً محددًا وتدفع الرواتب بالنقد ويتدرج سلم الرواتب حسب الرتبة في الهرم الإداري.
- الاعتقاد بمبدأ الرشد في تصرفات أعضاء التنظيم واستخدام طرق وأساليب يتم اختيارها بدقة والأخذ بالمنهج العلمي في تفسير الأمور.<sup>1</sup>

#### الخصائص السلوكية:

لقد أوضح منظر البيروقراطية "ماكس فيبر" خصائص تنظيمية فيما يلي:

- الدقة في العمل والسرعة والتنفيذ والكفاءة والمعرفة الفنية والوضوح.
- الاستمرار في العمل وعدم النشاط الإداري بعد تغير القيادة والمعرفة الكاملة بالوثائق والمستندات.
- الخضوع الكامل للرؤساء.
- تقليل الاحتكاك في التنظيمات.
- كما يرى "ماكس فيبر" أن الشكل المستبد من البيروقراطية قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة وهو أفضل طريقة لتحقيق السيطرة الضرورية على الكائنات البشرية وهي بالتالي تجعل من الممكن تحقيق درجة عالية من النتائج المحسوبة للرؤساء.

### 3- وظائف البيروقراطية

#### 1) الوظيفة الاتصالية: "Communicative fonction"

فالبيروقراطية حلقة وصل أساسية بين النظام السياسي من جانب مختلف وجماعات المصالح في المجتمع من جانب آخر وساعدها على أداء مثل هذه الوظيفة اتصالها الدائم بجماعات المصالح وإشرافها على المجالس والمؤسسات المحلية .

<sup>1</sup> أحمد رشيد, الإصلاح الإداري, القاهرة, دار النهضة العربية, 1996, ص 05.

(2) الوظيفة التعبيرية: "Articulative fonction" تقوم البيروقراطية باعتبارها جهازا مستقلا في المجتمع له متطلباته وعليه التزاماته بالتعبير عن بعض المطالب الخاصة بها فبعض قطاعات البيروقراطية في حد ذاتها يمكن اعتبارها إحدى جماعات المصالح القائمة في المجتمع .

(3) الوظيفة التجميعية: " Agrégative fonction " تتولى البيروقراطية على نطاق واسع تلقي المطالب الخاصة بهذه الجماعات كما تقوم بمحاولة التوفيق بين الأهداف التعارضية الناجمة عن استقبالها للمطالب وإهمال أخرى أي أنها تمارسها وظيفة تجميع المصالح ووظيفة حل وتسوية الصراع في نفس الوقت.<sup>1</sup>

(4) وظيفة اتخاذ القرار:

حيث تلعب البيروقراطية دورا رئيسيا من خلال وظيفة اتخاذ القرارات ويتم ذلك من خلال توجيه الوزراء باتخاذ قرار معين ويمكن القول أن البيروقراطية تلعب العديد من الأدوار في مختلف مراحل صنع وتنفيذ السياسة العامة.<sup>2</sup>

#### 4- ايجابيات وسلبيات البيروقراطية

##### (1) الايجابيات:

- تسلسل واضح ومحدد للسلطة.
- يتم إنجاز كل عمل وفق الأنظمة والقواعد المجردة لضمان التماثل بين مختلف الأنشطة.
- تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة.
- يتعامل كل فرد في المنظمة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي وغير شخصي.
- يعتمد التوظيف على الكفاءة وتعتمد الترقيات على الأقدمية.
- تطبيق القواعد والأنظمة دونما تميز أو محاباة.
- نظام واضح للسلطات.
- تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي.

##### (2) السلبيات:

- البيروقراطية تجسد ظاهرة الاستبداد وهذا من خلال القضاء على روح المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - مورو بيجر، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة، ترجمة محمد توفيق رمزي، القاهرة: دار النهضة المصرية، 1959، ص 33

<sup>2</sup> محمد قاسم 1-أحمد رشيد، المرجع السابق، ص 05-06

- التضخم الكبير في الأجهزة الإدارية مما يعيق التوصل إلى أحكام عمليات الإشراف والتوجيه ويسبب تضاربا بين الأنشطة.
- تعقيد الإجراءات حيث يلجأ البيروقراطيون غالى تعقيد الأمور البسيطة ومضايقة المواطنين وإظهار نفوذهم أمام من يطلب الخدمة منهم.

- مجاملة المسؤول الكبير والأخذ برأيه والانقياد إلى أوامره حتى لو كانت لا تخدم الصالح العام.
- عدم المبالاة وإهمال فالعديد من البيروقراطيون يصرفون أوقاتهم في حل مشاكلهم عبر الاتصالات الهاتفية بدلا من حل مشاكل المواطنين وهذا المشكل أخلاقي أكثر مما هو تنظيمي.
- قلة الاستعانة بالعلماء المختصين في الجامعات بدراسة الموضوع وتقديم الحلول والبدائل التي تساعد على استئصال الداء وإراحة المواطنين من العراقيل التي تواجههم.<sup>1</sup>

## 5- نظريات البيروقراطية و الإنتقادات الموجهة لها:

### I) النظريات الكلاسيكية:

#### 1-1 كارل ماكس K.Marx :

- على الرغم من أن المفهوم البيروقراطي لم يشغل مكانة بارزة في فكر "ماركس"، فإن وجهات نظره حول البيروقراطية، وعلاقتها ببناء القوة في المجتمع تحظى بأهمية خاصة فلا شك أن موقفه كان يمثل إطارا مرجعيا لدراسات "ماكس فيبر" و "ميشيلز" برغم من أنهما كانا من أكثر من وجهوا إليه النقد، ولقد استخدم "ماركس" البيروقراطية في نطاق محدود تمثل في دراسته لجهاز الدولة، وإدارتها كما طور أفكاره عنها حينما كان بصدد نقد فلسفة "هيجل" عن الدولة، والمجتمع؛ الذي يضم فئات متباينة مثل أصحاب المهن الفنية العالية، والشركات، والمنظمات التي تحقق أهدافا متنوعة، أما الدولة فهي تعبر عن المصلحة العامة لذلك يعتبر التنظيم البيروقراطي القنطرة التي تربط بين المصلحة العامة، والمصلحة الخاصة.
- إذا كانت البيروقراطية عند "هيجل" تكتسب معناها من التعارض بين المصلحة العامة، والخاصة، فإن هذا التعارض يفقد معناه عند "ماركس" حيث أن الدولة في رأيه لا تمثل سوى المصالح الخاصة بالطبقة الحاكمة، والبيروقراطية تماثل الدولة تماما لأنها الإدارة، أو الوسيلة التي تعتمد عليها هذه الطبقة

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: دار البصائر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص196.



في ممارسة سيادتها على الطبقات الاجتماعية الأخرى لذلك فإنها تبدو محققة للصالح العام بينما تخفي وراءها الصراع غير المحدود بين طبقة المستغلين الحاكمين ، وبين طبقة المستغلين المستضعفين، ومع ذلك يمكن أن ينشأ صراع بينهما ، وبين المسيطرين على إدارتها ، ويتحدد هذا الصراع بدوره من خلال قوى الإنتاج وعلاقاته السائدة . الشيء المؤكد أن فهم موقف " ماركس " من

البيروقراطية وثيق الصلة بمعالجته لفكرة الاغتراب ، والتي تشير إلى كافة الظروف ، والعمليات

والأوضاع التي تجعل البشر يتعدون عن حياة البساطة الأولية، ومع أنهم سوف يستطيعون السيطرة على الطبيعة من خلال نمو قوى الإنتاج ، كما أن فكرة الاغتراب تنطبق على البيروقراطية التي حققت كيانا مستقلا بعيدا عن سيطرة الإنسان محاولة فرض سيادتها عليه، فالنظرة الشائعة لدى معظم أفراد المجتمع إليها أنها ظاهرة غريبة عليهم ترجع نطاق سيطرتهم بل إنها تمثل قوة خارقة يشعر بها الإنسان أمامها بالدهشة، والامتنال، وعدم المقدرة، وذلك برغم أنها أداة ابتكرها الإنسان لتنظيم أوجه نشاطه المختلفة ، ولقد تأكدت هذه الصورة للبيروقراطية من خلال الرموز، والطقوس العديدة التي ارتبطت بها، وجعلت من الجهاز البيروقراطي عالما مغلقا على ذاته، والحدير بالذكر أن الاغتراب لا يقتصر على العلاقة بين البيروقراطية، وأفراد المجتمع الذين ليسوا أعضاء في الجهاز البيروقراطي، بل إنه يتحقق كذلك داخل البناء ذاته ، حيث أن البيروقراطي يميل إلى تقديس النظام، الامتنال له ، فتحطم كفاءته، وتعاق قدراته على المبادأة، والإبداع والتخيل ، وتحمل المسؤولية<sup>1</sup>،

إلا أن ذلك لا يحدث أي أثر على البيروقراطيين الذين يعتقدون أنهم قادرون على أداء كافة الأعمال التي تسند إليهم في التنظيم الرشيد ، بل إنهم يحاولون باستمرار أن يوسعوا نطاق وظائفهم ، واختصاصاتهم لتدعيم المكانة ، والامتيازات التي حصلوا عليها.<sup>2</sup>

1-2 روبرت ميشيلز:

يقدم " روبرت ميشيلز " تحليلا جذابا للسياسة الداخلية التي تتبعها التنظيمات الكبيرة الحجم متأثرا في ذلك بكثير من القضايا الميكانيكية ، وخاصة المتعلقة منها بسيطرة الصفوة ، وما يترتب على ذلك من ضالة فرص ممارسة الديمقراطية، ولكي يكشف "ميشيلز" عن أبعاد مشكلة الديمقراطية في التنظيمات الحديثة الكبيرة الحجم درس عددا من الأحزاب الاشتراكية ، ونقابات العمال

<sup>1</sup> م القريوبي، مبادئ الإدارة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1985، ص114.

<sup>2</sup> إن الإدارة البيروقراطية تكون حدا فاصلا بين القادة المرؤوسين، وتزيد من هذا الحد الاختلافات الاجتماعية، والسيكولوجية، والثقافية.

في أوروبا قبل ح ع 1 ثم قدم قانونا شهيرا أطلق عليه « القانون الحديدي للأوليغاركية» حيث قام بدراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني، واتضح له أن هذا الحزب كان بحكم بنائه حزبا أوليغاركيا تسيطر عليه أقلية صغيرة العدد.

ولقد ركز " ميشيلز " على سلسلة من الأفكار الرئيسية التي نوجزها فيما يأتي:

1- ليس من المستحيل عمليا في التنظيمات الكبرى أن تتيح الفرصة لجميع الأعضاء المشاركة على قدم المساواة في عملية المناقشة ، واتخاذ القرارات.

2 يوجد دائما لتقسيم أعمال التنظيم ليكونوا أقلية حاكمة، وغالبية محكومة.

3- تتجه التنظيمات نحو تحديد الوظائف، والنشاطات حتى تصبح بدورها ذات طابع بيروقراطي مع وجود إدارة مركزية.

4-5- من أجل هذه الأجهزة الإدارية ، وأهمية توافر الخبرة التكنولوجية من الناحية العملية تحتاج التنظيمات من أجل نجاحها

لقيادة متخصصة

3-1 نموذج ماكس فيبر المثالي للبيروقراطية:

لقد كان " فيبر " في دراسته للبيروقراطية مهتما بتحليل التغير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي في المجتمع الحديث، فضلا عن توضيح الخصائص، أو المقومات النموذجية للتنظيمات الرسمية التي أصبحت تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعا في هذا المجتمع.

وعلى الرغم من أن " فيبر " لم يقدم تعريفا رسميا للبيروقراطية إلا أنه ركز من خلالها

على القرارات الرشيدة ، واعتبرها الوضع المثالي في إدارة أية مؤسسة ، اهتم " فيبر " بالكفاءة ، والقدرة والمعرفة في التنظيم، ولقد

قدم نموذجا لدراسة البيروقراطية ، وهو النموذج المثالي.<sup>1</sup>

3-1- تعريفه:

هو عبارة عن تصور عقلي ، وبناء فرضي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات، أو خصائص معينة في الواقع .بمعنى

أنه عبارة عن فكرة شيدت بطريقة عقلية قد نجد لها نظيرا في الواقع ، وقد لا نجد لها نظيرا ، وإنما الهدف من هذا النموذج هو أن

نقارن به الأفعال ، والمواقف الواقعية التي نقوم بدراستها .

3- هناك تدرج في الوظائف يتخذ شكلا هرميا تتدرج من خلالها المسؤوليات ، والسلطات ، بمعنى أن كل منصب يخضع

لإشراف ، وضبط المنصب الأعلى منه.

<sup>1</sup> علي سعدان، بيروقراطية الادارة الجزائرية، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، [د،ط]، 1981، ص121

4- فصل الملكية العامة عن الملكية الخاصة أي أنه لا يحق للموظف في تملك المنصب الرسمي ؛ أو ما فيه واستبعاد العلاقات

الشخصية في التنظيم.<sup>1</sup>

### 3-3- كيف يتم تطبيق النموذج على أرض الواقع :

في هذا النوع يشغل رئيس التنظيم ذو المنزلة الرفيعة مكانة في السلطة عن طريق الانتخاب، أو التعيين ، ويتم تعيين الهيئة

الإدارية التي تحت إمرته بحيث تقوم بوظائفها وفقا للمعايير الآتية:

لا يخضع هؤلاء الموظفين للسلطة إلا في حالة الالتزامات الرسمية فهم أحرار شخصا، كما أنهم ينتظمون في تدرج هرمي من

مناصب محددة بوضوح ، ولكل منصب مجال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي ويتم اختيار المرشحين للتعيين في هذه

المناصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات، أو بما يتضمن أنهم قد لقوا تدريباً كافياً، أو حصلوا على

الدبلومات ، أو بكليهما، ويحصلون على مكافآتهم في صورة مرتبات ثابتة ، كما يكون لهم الحق في المعاش ، ويكون للسلطة القائمة

في ظل ظروف محددة، وبخاصة في التنظيمات الخاصة الحق في إلغاء التعيين كما تكون للموظف الحرية في استقراره بالوظيفة ، أو

عدمه، وتحدد منزلته وفقا لمكانته في التدرج الهرمي ويحدد " فيير " المجالات المتباينة التي يمكن أن يطبق فيها هذا النموذج للتنظيم

فيحصرها في ميادين الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ربح، أو المشروعات الخاصة التي تخدم أغراضا مادية أو مثالية ، والتنظيمات

الخيرية ، والدينية ، والسياسية ، والعسكرية.

## (II) النظريات الحديثة:

### 1-2 روبرت ميرتون:

يعتبر " روبرت ميرتون " من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها

نموذج " فيير " فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر خاصتين:<sup>2</sup>

الأولى هي الرشد، أو التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة ، والمعايير الموضوعية ، والطابع غير الشخصي

لعلاقات الأعضاء.

والثانية هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي، وبمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف ، والعلاقات السائدة بين الأعضاء.

<sup>1</sup> علي محمد، علم الاجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات، والموضوع والمنهج دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2003، ط3 ، ص(72-73)

<sup>2</sup> . 377 p 1994 Sociologie contemporaine vicot France paris . Jean Pierre Durand - RobertWeil

إذا كانت هاتان الخاصتان هما اللتان تؤكدان الإدارة البيروقراطية ، فإن الأمر لم يعد كثيرا من مظاهر الخلل الوظيفي ، فهذه المقومات يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة ، كما تتحول الوسائل إلى غايات ، بل إن التأكيد على ضرورة الامتثال للقواعد ، والالتزامات الكاملة بما يدفع الفرد إلى استئماحها فتصبح هي الغاية القصوى بدلا من الاستعانة بها كوسائل وإجراءات بسيطة محددة ، وهكذا تتعاظم أهمية الجوانب الشكلية للبيروقراطية . ولقد انطلق " ميرتون " من مجموعة من المفاهيم:<sup>1</sup>

### 1- الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة

### 2- الوظيفية في مقابل اللاوظيفية

### 3- البديل الوظيفي .

ومن هذه المفاهيم أقام " ميرتون " نظريته ، وانطلق من افتراض الحاجة إلى مركزية الضبط ، والإشراف الذي يفرضه التسلسل الرئاسي ، والتدرج الهرمي على التنظيم فكل تنظيم بيروقراطي يمارس ما يسمى بالضبط والإشراف .

- كما " أن ميرتون " قد درس الجانب اللاوظيفي حيث توصل إلى أن الضبط الصارم من خلال القواعد ، والأوامر هو ثبات السلوك في روتينية العمل ، و الذي يمثل الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية ، والقدرة على التنبؤ بالسلوك وترتب عنه ثلاث نتائج:

1-تضاؤل العلاقات الشخصية ضعف التفاعل الاجتماعي .

2-زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد ، والقوانين ، وإجراءات العمل بالمؤسسة .

3-كلما كان السلوك ثابتا كلما وضع التنظيم مقولات موضوعية يستند إليها في عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى التقليل من

البحث عن البدائل.<sup>2</sup>

### 2-2 فيلب سيلزنيك :

يؤكد " سيلزنيك " فكرة تفويض السلطة ، وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة ، ولقد انطلق من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم ، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا ، ويترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة ، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة ، واكتساب الخبرة في ميادين إمكانية الدفاع عن السلوك الفردي .

ولقد أوضح أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية لهذا التفويض تتمثل الجوانب الوظيفية فيما

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب مصر: القاهرة 1993، [بط]، ص25.

<sup>2</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويت 1980، ط2، ص. 37

يأتي:

1- يؤدي تفويض السلطة إلى تكوين وتدريب الأشخاص.

2- كلما فوضت السلطة كلما شارك أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار.

3- كلما فوضت السلطة كلما أتيح التدرج المهني لأعضاء التنظيم الحراك المهني.

4- كلما فوضت السلطة كلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة ، وسهلة.

أما الجوانب اللاوظيفية لتفويض السلطة فتتمثل في:

1- كلما فوضت السلطة كلما زادت استقلالية الوحدات التنظيمية.

2- كلما فوضت السلطة استبدلت الأهداف الخاصة على حساب الأهداف العامة.

3- تفويض السلطة يرتبط بظهور الصراعات ، والتوترات ، والإشاعات.

4- تفويض السلطة يؤدي إلى صراع الإيديولوجيات كما أن تعدد مراكز اتخاذ القرارات يؤدي إلى نفي مبدأ تحمل المسؤولية.

ما أبرز " سيلزنيك " أيضا أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائيا ، فكل تنظيم رسمي يخلف بناء غير رسمي يعمل على تعديل

أهداف التنظيم بواسطة عمليات معينة ، كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتنطوي على عوامل القبول ، والمهية

داخل الجماعة ، وتقوم أيضا على روابط الصداقة ، وتستعين بالقوة وأساليب الضبط ، وقد أوضح أهمية البناء غير الرسمي داخل

التنظيم حيث يكون البناء غير الرسمي ضروريا، وجوهريا في النسق الرسمي من أجل عملية التفويض بالضبط ذاتها.<sup>1</sup>

### 3-2 ألفتن جولدنر:

لقد حلل " جولدنر " تطور البيروقراطية في منجم للحفصين، إثر قيام مدير جديد بأعبائه ، كان أولا

يسيطر على هذا المنجم مناخ طيبة الخلق فالعمال ، ورؤساء الجهاز يحافظون على علاقات مساواة ، ويرون بعضهم البعض خارج

العمل ، وفي حالة حوادث العمل كانت الضحية تنقل إلى قاعة النماذج التي تتمتع إلى حد ما بدور المستشفى ، وكان باستطاعة

العمال أخذ بعض منتجات المصنع لاستعمالهم الشخصي والقواعد تطبق بمرونة ، واستراحة العمال تحدث بمبادرة من العمال ، ولم

يعد ثمة أهمية لخمسة دقائق. ووضع المدير الجديد حدا لطريقة الإدارة الصالحة هذه ، وبدأ بتعديل الوضع بطرد عامل بعد 12 سنة من

الخدمة لأنه أخذ شيئا من الديناميت ليذهب إلى صيد السمك ، وكان قد طلب الإذن من رئيس العمال أما رئيس هيئة العمال فقد

تقهقر من وظيفة رئيس العمال ،

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث مصر: الإسكندرية 1998، [بط]، ص. 145

وهدف المدير من ذلك إلى تقديم مثل للعمال عما ينتظرهم في حالة عدم ماثبرتهم على الالتزام بالقنوات القديمة اللاشكالية ،  
وتغيرت سياسة الاستخدام : التوظيف تبعاً للمعايير اللاشكالية .عقبه توظيف تبعاً لمقياس الإنتاج وحده ، وتضاعف تسجيل  
الإنذارات ، وتوطدت القواعد.

ومن خلال ماسبق ذكره نستطيع القول أن " جولدنر " قد ميز بين نوعين من القواعد البيروقراطية داخل البناءات التنظيمية ،  
القواعد الأولى هي القواعد العقابية الجزائية ، وهي الاستجابة لضغط الإدارة ، والعمال كمحاولة الإجبـار الطرف الآخر على الامتثال  
القانون ، أما القواعد التمثيلية ذات الطابع النيابي فتوجد داخل البناء التنظيمي ، ويكون الاتفاق حولها بين القادة ، والأتباع فهي  
تختلف عن الأولى بأنها تستمد شرعيتها من أسس ديمقراطية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية الإتصال الإداري

#### أولاً مفهوم الإتصال الإداري:

#### **1- تعريف الإتصال**

**أ- لغة:** كلمة الإتصال مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساس الصلة وبلوغ الغاية، وهي مشتقة من الأصل اللاتيني  
communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى شائع أو مألوف كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل commun  
بمعنى عام أو مشترك.

أما قاموس أوكسفورد فعرف الإتصال على أنه ، نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات، وهناك من القواميس الإنجليزية ما  
يستخدم فعل communicante وكلمة communication كأحد مرادفات الفعل العربي وصل، شارك وتفاعل.<sup>2</sup>

**ب- اصطلاحاً:** إن أغلب تعريفات مصطلح الإتصال تتقارب مع مدلوله اللغوي وفيما يلي نذكر:

-تعريف بيرسلون و ستا نير: الإتصال هو عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويًا أو باستعمال  
الرموز و الكلمات و الصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك

-تعريف روجر و كندايد : الإتصال هو العملية التي يخلق فيها الأفراد المعلومات المتبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك

**ج- إجرائياً:** هو عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل الأفكار و المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما يسمى المرسل و الآخر

<sup>1</sup> علي الحوارة النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، ديوان المنشورات الجامعية مصر، 1997، بط ، ص 127 .

<sup>1</sup> -بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية، ط1، 1998، ص148

يسمى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة و التأثير في سلوكه وذلك عن طريق الاعتماد على أسلوب معين<sup>1</sup>.

## 2-تعريف الاتصال الإداري:

### أ-اصطلاحا:

لقد تعددت تعريفات الاتصال الإداري نذكر منها:

-تعريف كاثرين لابيلى: هو تبادل وانتقال الأفكار والمعلومات بين الفاعلين داخل نسق اجتماعي معين

-تعريف هيربرت سيمون: وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات و الآراء داخل المؤسسة و يحقق بذلك التعاون الذهني و

العاطفي بين أعضائها فيساعد على الارتباط و التماسك الذي من خلاله يحقق الرئيس ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.

من خلال كل هذه التعريفات يتضح بأن الاتصال الإداري هو عملية تحدث داخل المؤسسة، يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفين أو أكثر بهدف تحقيق فعالية المؤسسة.

**ب- إجرائيا:** الاتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، وهو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و

الرغبات و الآراء بين أعضاء التنظيم قصد تحقيق الأهداف<sup>2</sup>

## 3- الأطر المحددة لعملية الاتصال الإداري .

بما أن الإنسان هو المتحكم في عملية الاتصال سواء في حياته ،خارج المؤسسة أو داخلها فلا بد من عدم إهمال مختلف الأطر

التي تؤثر على هذه العملية وتحددها وهي:

-**الإطار التقني:** يتمثل هذا الإطار في مختلف التكنولوجيات الحديثة، كأجهزة الحاسوب، شبكات الإنترنت، محطات الأقمار

الصناعية، الهاتف المتلفز، إضافة إلى الهاتف، البرقيات و التلكس وكل هذه الأساليب ساعدت على سهولة ويسر الاتصالات وسرعتها في نقل المعلومات وتلاؤمها مع مختلف الظروف.

-**الإطار النفسي الاجتماعي:** يظهر هذا الإطار في عمليات الإدراك و الدوافع الذاتية و التفاعلات المختلفة بين أطراف عملية

الاتصال، فالعوامل النفسية و الأدوار الاجتماعية التي يلعبها الفرد تؤثر على عملية تواصله مع الآخرين وهذا ما يفسر تفاوت مستويات الإدراك لنفس التوجيهات و التعليمات.

<sup>2</sup>- نفس المرجع

<sup>2</sup> المرجع السابق ذكره، ص154

-الإطار التنظيمي: يؤثر الإطار التنظيمي للمؤسسة من نمط القيادة ومركزية ولا مركزية السلطة وتوزيع العمل و أسلوب اتخاذ القرارات في عملية الاتصال وسيرها فالمؤسسة التي تعتمد على مركزية السلطة بما تطلبه من الرجوع دوما إلى قمة الهرم الإداري تؤدي إلى بطء عملية الاتصال، في حين إتباع اللامركزية في العمل من خلال تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين تؤدي إلى تسهيل عملية الاتصال.

-الإطار الثقافي: ويتمثل هذا الإطار في مختلف العادات و القيم و التقاليد و المعايير الاجتماعية السائدة في عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها مختلف المؤسسات من الأسرة، المسجد، المدرسة، جماعات الأصدقاء، ويعني أيضا الثقافة السائدة داخل المؤسسة التي تقوم بغرسها في أفرادها وجعل قيمهم و أهدافهم تتماشى وقيمها و أهدافها وهذا ما ينعكس على طبيعة الاتصال و التقنيات المستعملة فيه.

### ثانيا: أنواع الاتصالات الإدارية:

إن عملية تبادل الأفكار ونقل المعلومات وتبليغ الأوامر و التعليمات مرتبطة بعنصر أساسي ألا وهو

المصدر الذي تتدفق منه تلك المعلومات وعليه يمكن تقسيم الاتصال وفقا لطبيعة المصدر إلى

اتصال رسمي و اتصال غير رسمي

**1- الاتصال الرسمي:** ونعني به تلك الاتصالات التي تتم وفقا لخطوط منافذ تفرها المؤسسة وتتطلبها، وقد تكون هذه الخطوط قد نص عليها في اللوائح التنظيمية للمؤسسة أو جرى العرف على إتباعها، فالاتصال الرسمي هو عبارة عن عمليات نقل المعلومات و التوجيهات باستخدام قنوات رسمية وقواعد يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وتعتبر الاتصالات الرسمية الطريق الرئيس لنقل المعلومات في المؤسسات الإدارية كبيرة الحجم نظرا لتعقدها وكثرة مستوياتها الإدارية وذلك لضمان وصول الأوامر و التعليمات بالطريقة الصحيحة و بالسرعة الكافية تفاديا لعرقلة الأعمال، وعموما يمكن أن نقسم هذا النوع من الاتصال حسب لائحته إلى: اتصالات صاعدة، اتصالات نازلة أو هابطة و اتصالات أفقية

. أ -الاتصالات النازلة أو الهابطة: يقصد بها تلك العملية التي تنقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل منها درجة في جميع مجالات العمل أي السلطة الدنيا، حيث تستخدم هذه الاتصالات بكثرة من جانب الإدارة العليا وهي تتضمن في العادة الأفكار و القرارات و الأوامر و التوجيهات التي تعطي لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم و الوظائف التي يقومون بأدائها، أو المذكرات الرسمية و النشرات المطبوعة و الحوادث المتكررة و الدائمة في أداء التعليمات، وهذا النوع من الاتصالات يعد ضروري وذا



أهمية في المؤسسة وذلك في عملية شرح وتوضيح الأهداف و الاتجاهات وعملية تنفيذ المخططات و البرامج الخاصة بالمؤسسة ، وكذلك تحديد اختصاص كل فرد ووظيفة ومجال الأعمال التي يقوم بتنفيذها أو يجب عليه أن يقوم بها ، لكي لا تحدث تباينات وتضارب في الأعمال، وتعد الاجتماعات أو اللقاءات أو المكالمات الهاتفية و المذكرات المكتوبة و التوجيهات من أكثر الوسائل استخداما في الاتصالات الهابطة إضافة إلى النشرات و الملصقات الجدارية ، أفلام التدريب، التقارير السنوية... الخ<sup>1</sup> .

ب- الاتصالات الصاعدة : وهي انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المؤسسة وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ الأعمال و الآراء و الاتجاهات المختلفة عن كل ما يتعلق بالأداء الجيد، وتعد الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية سواء الوسيطة أو الدنيا نوعا من التحفيز ، نظرا لأنها تشجعهم على نقل وجهات نظرهم، شكوايهم للبحث فيها و إيجاد حلول ناجحة لها<sup>2</sup> كما أن هذه الاتصالات تساعد الإدارة على التأكد كم أن المعلومات قد تم توصيلها للعاملين و أنه قد تم فهمها و إستيعابها بشكل جيد، ومن الوسائل المستخدمة في الاتصالات الصاعدة نجد الاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة، الاقتراحات، الشكاوي، المنازعات... الخ، ويبقى نجاح هذا النوع من الاتصالات متوقفا على طبيعة العلاقات بين المدير و المرؤوسين ووفقا لنمط القيادة السائد في المؤسسة

ج-الاتصالات الأفقية : ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني<sup>2</sup> و المعلومات و الآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وهذا النوع من الاتصالات يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام و الواجبات المطلوب تنفيذها ويتم ممارسة الاتصالات الأفقية في الغالب على شكل اجتماعات اللجان و المجالس المختلفة الموجودة في المؤسسة

2-الاتصال غير الرسمي : ويقصد بها العلاقات القائمة بين المدراء و العاملين أو بين العاملين فيما بينهم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء المؤسسة و بين أعضائها، وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:

أ- الاتصالات العنقودية: وهي من أكثر أنواع الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما، وهي تأخذ شكلا شبكيا أقرب إلى عنقود العنب ولهذا نوع من الاتصالات عدة أشكال أهمها.

ب- سلسلة النميمة و الغيبة: وفي هذا النوع من الاتصالات يتولى شخص واحد بث الرسالة إلى أشخاص آخرين، ومن هؤلاء من يحفظ

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص156

<sup>2</sup> نفس المرجع

السرى، في حين قد يفشيه الآخرون وفي الغالب تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية ذات خصوصية ويتم إيصالها إلى كل شخص على حدى وليس الكل معا.

-السلسلة العنقودية: وفي هذه الاتصالات يتم تناقل المعلومات بشكل انتقائي حيث يمر الشخص المعلومات إلى عدد من الأشخاص وهم بدورهم يقومون بنقلها إلى أشخاص آخرين.

ب- الإدارة بالتحوال: ويعد هذا النمط شائعا خصوصا في المؤسسات الصغيرة جدا و أيضا المؤسسات الخدمية، كالفنادق و المنتجعات السياحية، وأيضا تظهر أهمية في الحفلات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية، ويتم تناول هذا النمط في بيئة عمل تتميز بوجود التفاعل بين المديرين و العاملين و الزبائن حيث يشعرون بنوع من الإرتياح و الألفة باستخدام أسلوب الإدارة بالتحوال كشكل من الاتصالات غير الرسمية .

ج- السلسلة الاجتماعية: في هذا النمط لا يوجد اتصال محدد بعينة حيث يقوم الأشخاص بتناقل المعلومات فيما بينهم وقد يكون هناك من إطلع على هذه المعلومات وهناك من لم يطلع عليها فهي مبنية على العلاقات الاجتماعية و الإنسانية التي تجمع بين أفراد المؤسسة.

### ثالثا: أهمية الاتصالات الإدارية:

يعتبر الاتصال إجمالا ضرورة من ضروريات الحياة الإنسانية لما يولد من تفاعل بين الأفراد وكذلك الاتصالات الإدارية في المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها ودرجة تعقدتها، ويعتبر العديد من المتخصصين بأن الاتصالات الإدارية هي الغراء و الصمغ الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستواها.

وقد أثبتت العديد من التجارب أهمية الاتصالات، إذا أن المسؤولية و العدالة التي تمنحها الإدارة للعاملين و الموظفين ليست كافية دون أن يكون هناك شرح وتفسير وائي للمعلومات و البيانات الموجهة إليهم للقيام بنشاطاتهم<sup>1</sup>

لذا لا يمكننا أن نتصور مؤسسة أو إدارة دون اتصال ، فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كما أنها تسعى لتحقيق الكثير من المزايا لكافة أطراف المؤسسة من أهم هذه المزايا:

1-التخطيط الجيد للعمل: ولا يتم ذلك إلا من خلال نظام للمعلومات يمكن من خلاله معرفة ظروف المؤسسة و إمكانياتها ومشاكلها ومن ثم اختيار ما هو أفضل لها.

2-تنظيم العمل: إذ أن وجود نظام جيد للاتصال يساعد على تنظيم العمل داخل المؤسسة من خلال المديرين و العمال عما يجب

<sup>1</sup>د.فضيل دليلو:الإتصال،دار الفجر للنشر،2003،ص55

عمله وكيفية عمله بكفاءة.

3-التنفيذ الكفء للعمل: من خلال توفير المعلومات المناسبة للعمل وكيفية تنفيذه بالطريقة الصحيحة و الملائمة

4-الرقابة على العمل: من خلال أساليب الاتصال يمكن معرفة مدى التزام العاملين بالخطط الموضوعه ويمكن معرفة إن كان هناك

انحراف بين التنفيذ و التخطيط بقصد تصحيحه.

سادسا: وظائف و أهداف الاتصالات الإدارية:

-رابعا: وظائف وأهداف الاتصالات الإدارية:

تتمثل وظائف الاتصالات الإدارية فيم يلي:

أ -وظيفة التبليغ: من مهامها ( توصيل أو الحصول على المعلومات ) وهذه الوظيفة تعني بتبليغ الحقائق كما هو دون تدخل للحكم

الشخصي أو العاطفة ويمكن تبليغ تقارير، تنفيذ واجبات، شرح خطوات العمل في فترة معينة، تبليغ سياسات وقرارات الإدارة

ولنجاح هذه الوظيفة لابد من الأخذ بعين الاعتبار:

-تحديد وقت الاتصال و التبليغ.

-حجم المعلومات للقيام بالتنفيذ.

-وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات

-تحديد الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.

ب- وظيفة الإقناع: وتعنى بسلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات, كل إداري في المؤسسة

يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه الملكة و القدرة على الإقناع السليم, فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، و

الموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضلن و يلاحظ من خلال هذه الوظيفة بأن مسؤولية المرسل تمتد إلى

قيام المستقبل باستلام الرسالة و الاقتناع بها ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات

ج- وظيفة الإفهام: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل

للرسالة على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى الدقة في نقل و إرسال المعلومات, فعلى المرسل أن يحاول معرفة قدرة

المستقبل على إستيعاب وفهم موضوع محتوى الرسالة بالطريقة التي أرادها ، كما أنه لابد على المستقبل أن يضع نفسه مكان المرسل

لفهم الرسالة كما أريد نقلها إليه.

د- وظيفة التعليم: تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع الموافق داخل المنظمة.

ه- وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات: عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل، إثنين أو أكثر على أن يتم إختيار أحدهما بناء على معايير وقواعد معنية وهي المفاضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب، إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها<sup>1</sup>.

### 2- أهداف الاتصالات الإدارية.

تعتبر الاتصالات الإدارية عصب المؤسسة فبدونها لا يمكن تحقيق التفاعل و التنسيق بين مختلف أقسامها وفروعها وتختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية باختلاف المؤسسات و أهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف مشتركة للاتصال الإداري في أغلب المؤسسات منها.

أ- الإقناع: إضافة إلى إيصال المعلومات و الأفكار تهدف عملية الاتصال الإداري إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى، لذلك فإن كثيرا من القادة من المؤسسات يستخدمون الاتصال بإقناع الأفراد بأفكارهم

ب- تسهيل عمليات القرارات سواء على المستوى التخطيطي أو على المستوى التنفيذي بتوفير المعلومات الكافية للأفراد و الجماعات.

ج- إطلاع المرؤوسين على الغايات و الأهداف المطلوبة من المؤسسة تحقيقها من خلال البرامج و الخطط و السياسات التي تم وضعها من أجل ذلك و المسؤوليات الموكلة إليهم من اجل تنفيذ هذه الخطط و تحقيق الأهداف و الغايات

د- التعرف على مدى وصول التعليمات وتنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة من طرف المرؤوسين ومعرفة المعوقات التي يواجهونها وسبل علاجها وتخطيها.

ه- ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية و السياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية إتصالهم برؤسائهم و في تقديمهم لمقترحاتهم عن العمل وكذلك التنظيمات الغير الرسمية فهي تؤدي نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص58

و- تعزيز الدافعية لدى العاملين فتوفير المعلومات عن المسؤوليات الموكلة إليهم وكيفية تحسينهم لأدائهم و توفير التغذية العكسية يعزز سلوك العاملين و يستشير دافعيتهم.

من خلال ما سبق يتضح بأن عملية الاتصال الإداري مرتبطة بجميع الوظائف من تخطيط، تنسيق، توجيه، رقابة، ولذلك لا بد للمؤسسات من الاهتمام بهذا الاتصال وتطويره لتحقيق الفعالية .

### خامسا: طرق ووسائل الاتصالات الإدارية ومعوقات:

يوجد العديد من طرق الاتصالات الإدارية في المنظمات منها:

**1-الاتصال الشفهي ( اللفظي):** وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات

دالة على معنى وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المرسل نقله للمستقبل ومن صور الاتصال

-إصدار الأوامر و التعليمات.

-المقابلات مثل مقابلات التوظيف، التدريب، الترقية، مقابلة النظر في الشكاوي ، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل

الوظائف، مقابلة تدني الخدمة.

-نظام الاستشارات للعاملين كحل للمشكلات.

-الاجتماعات اليومية، الأسبوعية، الشهرية، السنوية.

-المؤتمرات، الندوات، الحلقات و الزيارات مثل لقاء رئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات

المرتدة.

ومنه فالاتصالات الشفوية تمتاز عموما بالبساطة و الوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية، كما أنها تمكن المستقبل من

إستيضاح النقاط الغامضة وتمكن المرسل من ناحية أخرى من التأكد من فهم إدراك المستقبل للرسالة إليه<sup>1</sup>.

و بالرغم من وجود هذا النوع من الاتصالات الإدارية إلا أنه لديه بعض السلبيات منها أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه

دائما خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتا طويلا، عدم الدقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد

**2-الاتصال الكتابي:** وهو الاتصال الذي يستخدم فيه أسلوب الكتابة لترجمة الأفكار و المعلومات التي يريد المرسل إيصالها

للمستقبل ويستخدم هذا النوع من الاتصال لإيصال المعلومات التي تتسم بالدقة التعبيرية و الوضوح

ولهذا النوع من الاتصال عدة طرق من بينها:

<sup>1</sup> د.فضيل دليلو:المرجع السابق،ص61

الأوامر و التعليمات كالمخطابات الداخلية و الخارجية و المذكرات و النشرات.

- الرسائل الخاصة مثل الخطابات، الرسائل الخاصة بالعاملين.

- بيان الأجر وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات.

- لوحة الإعلانات وهي تستخدم لنقل المعلومات و التعليمات للعاملين.

- صندوق الاقتراحات وهو عبارة عن صندوق توضح فيه المقترحات.

وبالرغم من وجود هذا النوع من الاتصال إلا أنه يمكن أن يكون عبء على المنظمة إن لم يكن بالدقة المطلوبة لحفظه وتكديسه في المخازن.

**3-الاتصالات الإلكترونية:** وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة، الإنترنت الفاكس و

الاتصالات الإلكترونية من الاتصالات التي تعزز نمو وفاعلية التعامل بين الأفراد إلا أنها يمكن أن تكون لها آثار سلبية إن لم يكن الرسالة الاتصالية واضحة<sup>1</sup>.

و نظرا لأهمية هذا النوع من الاتصال فلا بد على المؤسسات أن تجعل دورات تدريبية لجميع الموارد البشرية وذلك

للاستخدام الجيد للتقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموس مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة

**4-الاتصالات غير اللفظية:** يلعب الاتصال غير اللفظي دورا بارزا في تعزيز الاتصال اللفظي، ويتمثل هذا النوع من الاتصال في

حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتغييرات الوجه و الإيماءات و الانحناءات ووضع الجسم وحركات اليدين و اللمس وشكل ومظهر الجسم .

**5-الاتصالات البصرية :** ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور و أشكال الجرافيك المختلفة، الرسوم و

المخططات البيانية لإيصال رسائل إلى الجمهور المستهدف وتشير إحدى دراسة إلى أن تأثير الاتصالات البصرية يفوق تأثير باقي الوسائل وذلك يعود إلى عدة أسباب منها:

-قوة تأثير الصور و الرسوم على الجمهور المستهدف (المستقبل) وسهولة حفظها في الذاكرة

-استخدام الألوان و الرموز يجذب الاهتمام ويثير الانتباه أكثر من استخدام

-سهولة الوصول إلى جماهير واسعة منها من لا يجيد القراءة و الكتابة

من خلال ما سبق ذكره فإن كل وسيلة من الوسائل السابقة الذكر لها استخداماتها الخاصة ولذا نجد أن اختبار أداها يتوقف على

<sup>1</sup> نفس المرجع

عدد من الاعتبارات مثل نوع الرسالة المطلوب إيصالها ومدى أهميتها، درجة السرية الواجب توفرها، عدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم، السرعة اللازمة في الاتصال وعلى ضوء هذه الاعتبارات وغيرها يستطيع المدير أن يختار الوسائل التي تحقق له فاعلية الاتصال.

ثامنا: معوقات الاتصالات الإدارية و أساليب التغلب عليها .

تتمثل معوقات الاتصالات الإدارية في:

قد تتعرض عملية الاتصال الإداري إلى معوقات تقلل من كفاءة هذه العملية وعدم تحقيق الهدف المطلوب و المرجو منها ولا بد من الإلمام بهذه المعوقات وتجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال ومن أبرز المعوقات التي قد تعرقل سير الرسالة ونجاح الاتصال ما يلي:

- 1-1- **معوقات شخصية:** وهي مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل و المستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا، كعدم القدرة على التعبير الجيد من طرف المرسل وعدم إصغاء المرسل و اختلاف القدرات و المدركات العقلية بينهما وترجع هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية الموجود الأشخاص في صياغة وفهم الرسالة الاتصالية
- أ- معوقات في المرسل: وتعود هذه المعوقات إلى عدم مراعاة المرسل للعوامل الفردية و النفسية الخاصة به و التي تؤثر في شكل وحجم أفكاره ومعلوماته التي يود نقلها إلى المستقبل ومن أهم الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المرسل:
  - أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل
  - اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل و الموضوعية.
  - التصرف في الغالب لتحقيق المصلحة الشخصية على مصلحة العمل
  - عدم الإلمام بالمعلومات من طرف المرسل وسوء فهمه و إدراكه لها.
  - تأثير قيم ومعتقدات المرسل و اتجاهاته على المعلومات التي لديه.
- ب- معوقات في الرسالة: تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم هذه المعلومات ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها.
  - سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
  - عدم انتقاء كلمات سهلة ومعبرة عن الأفكار المرسل.

-اختيار كلمات لا تعبر عن مضمون الرسالة أو تضييع معناها الحقيقي.

ج - معوقات في وسيلة الاتصال: وهي المعوقات التي تؤدي إلى فشل الاتصال نظرا لعدم تناسب وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة أو لطبيعة المستقبل أو لكليهما.

ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال ما يلي:

-اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع موضوع الاتصال.

-عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المناسب لعملية الاتصال.

-عدم ملائمة وسيلة الاتصال للمرسل أو القائم بالاتصال.

-استخدام وسيلتي اتصال غير متلائمتين.

د- معوقات في المستقبل: وهي مجموعات الأخطاء التي يقع فيها المستقبل عند تفسيره للرسالة و التي من شأنها أن تعيق العملية

الاتصالية وهي في مجملها تتشابه و الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

هـ -معوقات في بيئة الاتصال: تحدث أخطاء في عملية الاتصال عندما يتجاهل أطرافها (المرسل و المستقبل ) تأثير البيئة المحيطة بهم

على عملية الاتصال وكيفية سيرها مما يجعلها غير كاملة أو مشوشة ومن هذه المعوقات نجد:

-عدم فهم أحد أطراف الاتصال للأهداف المشتركة بينهما.

-تعارض أهداف أحد الطرفين مع الآخر أو تعارضها مع أهداف المؤسسة بصفة عامة.

-عدم توفير معلومات وتبادلها بين طرفي الاتصال نظرا للتصلب الناتج عن التسلسل الهرمي الموجود في المؤسسة

-عدم أتسام بيئة العمل بالعدالة و الثقة ( من قبل رؤساء المؤسسة. )

**1-2 معوقات تنظيمية:** وهي مجموعة المعوقات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن شأنها أن تعيق عملية الاتصال من

تحقيق الأهداف المنشودة ونجد منها<sup>1</sup>:

-كثرة المستويات الإدارية ) نظرا للتسلسل الهرمي ( التي تنتقل عبرها الرسالة وهو ما يؤثر على وصول المعلومات بالطريقة الصحيحة

-عدم توضيح الأدوار و الاختصاصات و الصلاحيات من قبل القيادات العليا للمؤسسة من شأنه أن يفشل عملية الاتصال ويجعل

الإشاعات تنشر وهو ما يؤثر على سير المؤسسة لتحقيق أهدافها.

-وقد يكون التخصص أحد أسباب فشل العملية الاتصالية داخل المؤسسة نظرا لأن الجماعات المتخصصة تعتمد على لغة خاصة

<sup>1</sup> بشير العلق:المرجع السابق،ص163



بما وهو ما يصعب على باقي الأفراد و الجماعات غير المتخصصة.

-عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات و المعلومات من شأنه أن يعيق نجاح عملية الاتصال

-أثر كل من مركزية ولا مركزية التنظيم على الاتصال ففي التنظيم المركزي يتعين على العمال الرجوع إلى فرد معين لاتخاذ القرار وهو

ما يبطئ من سير عملية الاتصال و العكس في التنظيم اللامركزية

**3-1 معوقات نفسية اجتماعية:** وهي المعوقات التي تنشأ عن اختلاف طرقي الاتصال سواء اختلاف اجتماعي، عقائدي، أو من

حيث المستوى التنظيمي.

-من خلال ما سبق يتضح بأنه متى كانت المؤسسة مهتمة بالعوامل المحيطة بالاتصال وملمة بجميع العوائق التي من شأنها أن تفشل

لهذه العملية.

و السعي إلى تجاوزها فإنها ستضمن نجاح عملية الاتصال وتحقيق أهدافها و غاياتها وهو يساعد على زيادة كفاءة المؤسسة.

## 2-أساليب التغلب عليها :

1-2 على مستوى المرسل: يعد المرسل من أهم عناصر عملية الاتصال نظراً لأنه مصدر الرسالة الاتصالية و أي مشكل يعترضه من

شأنه أن يعيق العملية ككل.

لذلك لابد من الاهتمام به وتحسين فعاليته من خلال:

-تزويد وتدريبه على مهارات الاتصال من حسن الإصغاء و التحليل غيرها.

-مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد ( أطراف الاتصال و المستقبل خاصة)

-الاهتمام بالحالة النفسية للمرسل التي من شأنها أن تؤثر على مضمون الرسالة

-استخدام لغة بسيطة مشتركة خاصة إن كان مستوى المرسل على من مستوى المستقبل وتكون لغته متخصصة

2-2 على مستوى الرسالة: لابد أن تكون الرسالة ذات مضمون صحيح يجعل منها أكثر فعالية وذلك باستخدام الخصائص التالية

أ-الوضوح: حيث ينبغي أن تتسم الرسالة بالوضوح و الصراحة, و أن تكون منطقية في تسلسل أفكارها مع اختيار الألفاظ السهلة

غير المعقدة التي تتماشى وموضعها.

ب-التكامل: وهو أن تكون الرسالة متكاملة وملمة بجميع الجوانب الخاصة بالموضوع من الناحية الكمية و الكيفية

ج-الإيجاز: لابد أن تكون الرسالة موجزة لإيصال معناها بشكل سليم للمستقبل و الابتعاد عن و الإسهاب اللذان من شأنهما أن

يخلان بالمعنى ويصيان المستقبل بالملل.

د-التحديد: إن اعتماد ألفاظ وعبارات محددة في مضمون الرسالة ييسر الفهم للمستقبل ويجعله أكثر تركيزا و ابتعاد عن تأويل الأفكار و استنتاجها استنتاجا خاطئا.

هـ-الهدف و الصدق: فلا بد أن تتسم الرسالة على عبارات صادقة تكسب المرسل ثقة المستقبل وتأييده لها وكذلك تحقق الهدف المرجو من عملية الاتصال ككل.

3-2على مستوى قناة الاتصال: تعتبر قناة الاتصال من العناصر الهامة للعملية الاتصالية و أي خلل مستواها من شأنه إفسال العملية ككل ولذلك لا بد من:

أ- عدم استخدام قنوات اتصال لا تتلاءم مع مضمون الرسالة، فكل رسالة قناة خاصة ولذلك لا بد على القائم بالاتصال (المرسل) اختيار الوسيلة الأنسب ومعرفة إيجابياتها وسلبياتها حتى لا تكون سببا في فشل الاتصال  
ب- ضرورة معرفة كيفية استخدام القناة و الاستفادة منها.

ج- معالجة كل المشاكل و المعوقات التي قد تتعرض لها القناة مثل التشويش أو الضوضاء، العقبات الفنية) خاصة بالأجهزة و التكنولوجيا الحديثة للاتصال) من هذه الأساليب للقضاء على المعوقات الخاصة بقناة الاتصال يتضح أن طبيعة الموقف الاتصالي وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال وضعفها لها تأثير على عملية الاتصال.

4-2على مستوى المستقبل: يعد هذا العنصر المستهدف من طرف المستقبل فهو حلقة أساسية حيث أن فهمه للرسالة و اتخاذ ما يلزم في ضوءها يقلل من العراقيل التي تصيب عملية الاتصال لذلك لا بد من:

أ- تنمية مهارات الإنصات و التحليل و الاستقراء و التسلسل المنطقي لدى المستقبل وذلك بتوفير دورات تدريبية مكثفة (للمرؤوسين) خصوصا في مواقع العمل.

ب- إيجاد لغة مشتركة بين المرسل و المستقبل لضمان فهم الرسالة الاتصالية من طرف هذا الأخير.

ج- مراعاة الحالة النفسية و الوضعية الاجتماعية للمستقبل و التي من شأنها أن تعرقل عملية التواصل بين الطرفين

5-2على مستوى الاستجابة ( التغذية العكسية): من خلال هذا العنصر يتبين نجاح عملية الاتصال من فشلها ولذلك لا بد من

تبني التغذية العكسية البناء التي تجعل الأفراد يعلمون بما يشر به مستقبل الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسالة ويمكن أن تكون التغذية العكسية أكثر فعالية وذلك من خلال

أ- إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على الثقة بين الطرفين:

ب- اختيار التوقيت الأنسب لإعطاء التغذية العكسية و إبداء رد الفعل

ج- التأكد من أن التغذية العكسية صادقة وخاصة بالرسالة التي أستملمها المستقبل

تاسعا: الاتصالات في الفكر الإداري:

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس الإدارية ويمكن تصنيف دراسات الاتصال و نظيراته ضمن المدارس الأساسية التي عرفها الفكر الإداري.

1- المدرسة الكلاسيكية: وتتألف من اتجاهين رئيسيين وهي الإدارة العلمية و المدرسة البيروقراطية التي بنيت على نظرية الرجل

الاقتصادي، إذ اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية وعوامل الموظف على انه آلة ميكانيكية إذ تم إغفال الجانب الإنساني و الحوافز

المعنوية في الاتصالات الإدارية، وما يعاب على هذه المدرسة أنها هدفت إلى تسخير العامل و استغلاله

ومن أهم رواد هذا الاتجاه تايلور وما قام به من دراسات الإرهاق و السأم، بالإضافة إلى جهود جانغ في تصميم خرائط

متعددة للرقابة ولعل أهمها خريطة جانغ التي شكلت منطلق لأدوات رقابية متطورة وتضبط سلوك الفرد بالإضافة إلى دراسات فرانك

ويليان جلبرت في دراسة الزمن و الحركة وقد شكلت دراسات هنري فايول جانب مكملا حاول من خلاله معالجة العملية الإدارية

على مستوى المديرين و المنظمات الكبيرة وتوصل إلى عدد من المبادئ و العناصر المحددة للعملية الإدارية من أهمها : وحدة التوجيه،

وحدة إصدار الأوامر، السلطة و المسؤولية، تقسيم العمل، تدرج السلطة أما الألماني ماكس فيبر الذي أقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق

عليه النموذج البيروقراطي و اعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحديد أهداف المؤسسة لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات و أكد

على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل تقسيم العمل وتنميته، التدرج الوظيفي، استخدام القواعد والتعليمات.

ومنه فالمدرسة الكلاسيكية في تناولها لنسق المنظمة من ناحية التصور العقلاني للعمل وكذا استبدالها الحدى بالأساليب العلمية

لإرساء قواعد التسيير تنظيم و ممارسة، كما أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة و الرقابة على المنظمة من خلال القنوات

الراسية الرسمية وكما أعدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها و أهدافها للقيام بالعمل وزيادة الإنتاجية و

الكفاية: الاتصالات من وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية هي عملية نقل المعلومات

إلا أنه و بالرغم من الأفكار الهامة التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية كتزكيها على بعض الجوانب كاللجوء إلى مبدأ الطريقة المثلى

كآلات و تجاهل حقيقة الطبيعة البشرية بإغفال الآثار الصراعات و التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل كذلك جمود وعدم مرونة

مبادئ النظري الجماعات الرسمية في التنظيم و إعطاء الاتصال الرسمي الأولوية

# استنتاج

الخلاصة التي توصلنا إليها من خلال هذا المبحث أن الكثير يعتقد بأن البيروقراطية نظام فاسد

وغير مرغوب فيه أو أنه ملازم للتعقيدات المكتنبة وكثرة الأوراق وطوابير المراجعين إلا أن البيروقراطية سلاح ذو حدين، فهي تنظيم نموذجي من المفروض أن يؤدي إلى إتمام العمل على أفضل وجه. فالبيروقراطية ليست مرضاً من أمراض الإدارة إلا إذ أساء الإداريون والموظفون استخدامها، فهي لا تتعارض مع مفاهيم الشورى والديمقراطية والمشاركة الجماعية في عملية صنع القرار، إما التصورات السلبية التي تحيط بمفهوم البيروقراطية فهي في الحقيقة تتعلق بالبيروقراطيين أنفسهم وهذا يمكن أن يسمى "بالبيروبولوجي" بالإنجليزية. كما يتنا لنا من خلال هذا الفصل أن أهمية الاتصالات الإدارية في المؤسسة فهي بمثابة الأعصاب للإنسان في نقلها للمعلومات والأوامر والتوجيهات وذلك من: تعريفها للاتصالات الإدارية، إبراز أهميتها وأهدافها للمؤسسة ككل والوظائف التي تقوم بها والمعوقات التي يمكن تفشلها والسبل لتفاديها. وعليه لا بد لكل المؤسسات من الاهتمام بالاتصالات على اختلاف أنواعها وأنماطها والعمل والسعي لتطوير أساليبها ومهاراتها وزيادة كفاءتها لضمان حسن سير المعلومات بين مختلف الأجهزة الفرعية في المؤسسة وتحقيق ما يعرف بالفعالية التنظيمية

## الفصل الثالث

# أثر التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري

تمهيد.

البيروقراطية في الإدارة الجزائرية:

- تطور التنظيم البيروقراطي في الجزائر
- البيروقراطية سمة من سمات الإدارة الجزائرية
- أسباب سلبيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية
- بعض مظاهر البيروقراطية السلبية في الإدارة الجزائرية
- إستراتيجيات الجزائر لتلافي البيروقراطية الإدارية

البيروقراطية و تأثيرها على الإتصال الإداري:

- تحليل العلاقة بين البيروقراطية و الإتصال الإداري
- تعقيد الإجراءات عائق أمام العملية الإتصالية الفعالة
- تحسين الخدمة العمومية من أجل لإتصال إداري فع
- عيوب الإتصال الإداري في ظل البيروقراطية
- إجراءات للتغلب على بيروقراطية الإتصال الإداري

## تُهييد

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

### المبحث الأول: البيروقراطية في إدارة الجزائرية

1- تطور التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية

#### 1-1 مرحلة العهد التركي:

عرفت الجزائر في هذه المرحلة تنظيما إداريا قائما على أساس النمط العسكري حيث كانت السلطة التشريعية من اختصاص الديوان الذي يضم القادة العسكريون، وكبار الدولة في حين كانت السلطة التنفيذية بيد والداي المنتخب من قبل الديوان، أما مجلس الوزراء فيتكون من خواجة الخيل للحرب وكيل الخراج للبحر، الخز ناجي للمالية، الأغا قائد الجند العام، القبودان ريس أميرال الأسطول ، والباشكاتب وزير الداخلية كما قسمت البلاد إلى ثلاث عمالات وهي : قسنطينة شرقا ، التيطري وسطا ، ووهران غربا ، وكان يرأس كل عمالة باي ، كما قسمت كل منطقة إلى أوطان يرأسها قائد يساعده شيوخ القبائل، في حين وضعت مدينة الجزائر ، وضواحيها تحت إشراف مباشر للأغا قائد الجند العام ما يمكن قوله عموما عن هذا التنظيم أنه قد اتسم بالضعف من حيث التسيير، والتنظيم، والمراقبة خاصة ما تعلق بالإدارة المالية، وما عرفته من عجز في صرف النفقات التي خصص الجزء الأكبر منها لخدمة السلطة ما أفقدها مصداقيتها.<sup>1</sup>

#### 1-2: مرحلة الاستعمار الاستيطاني (1830\_1962) :

لقد أسست فرنسا مباشرة بعد دخولها إلى الجزائر إدارة كولونيلية ، حيث ألغت كل ما يربطها بمعالم الحضارة الإسلامية ، والإدارة العثمانية قصد تحطيم البنية الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، عن طريق القهر ، والإكراه في نزع الملكية ، ، أي ممارسة القمع ، وتسليط السيف على رقاب الجزائريين بتنظيم عسكري لإسكات صوت الشعب بواسطة الإبادة الجماعية ، والقمع لإداري. لقد نصبت فرنسا الحاكم العام ، أو المفوض العام لإدارة الشؤون العامة في الجزائر، وأعطت له صلاحيات كبيرة بمراسيم المبحث

#### الأول: البيروقراطية في إدارة الجزائرية

متعددة الضرائب، وفي مجال التجنيد الإجباري . كما استعانت في مكاتب الشؤون العربية بترجمين، ومستشارين قصد التحكم في شؤون الحياة العامة ، وقد سعت لتكوين طبقة موالية لها من الأهالي في ربوع الوطن ، فكان الجزائريين يصطدمون بالحاجز العنصري، ولا يستطيعون الالتحاق بالجهاز الإداري الاستعماري ، إلا بصعوبة قد تدفع البعض إلى استعمال طرق لا شرعية للحصول على وظيفة، وفي السنوات الأخيرة ، حاولت الإدارة الاستعمارية أن تغير من سياستها ، وذلك بفتح مناصب إدارية أمام الجزائريين حتى يضمّنوا بقاءهم ، كما فتحو فرصة لتكوين إدارة ، فقد دربت فرنسا دفعات من الجزائريين على العمل الإداري ، والذين يعرفون

<sup>1</sup> - توفيق ، هذه هي النهضة المصرية : القاهرة 1956، [ ]، (70-71).

## آثار التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري في الجزائر

بدفعة " لاكوست "، أو القوة الثالثة كما عملت الإدارة الاستعمارية على إهمك المواطنين بالضرائب ، واستغلال قواهم أبشع استغلال دون أن يكون هناك اهتمام يذكر بالإدارة ، وتسيير شؤونهم الإدارية اليومية.<sup>1</sup>

### 3-1: مرحلة الاستقلال:

رغم عملية الانتقال من مجتمع مستعمر إلى مجتمع مستقل إلا أن ذلك لم يصاحبه تغيير نوعي في البنية التنظيمية لهياكل الدولة ، وذلك لاحتفاظ الدولة بالهياكل الإدارية التي أقامها الاستعمار، والتي كانت خاضعة للبرجوازية البيروقراطية التابعة قيما لثقافة الاستعمار، والتي أحكمت سيطرتها على قنوات المعلومات ، واحتكرت عملية اتخاذ القرارات بفعل ممارسة للسلطة ، وهذا ما أشار إليه ميثاق الجزائر 1964 حينما نص على أن: هذه البيروقراطية الإدارية ، والاقتصادية قد لعبت دورا اقتصاديا في إطار الهياكل الإدارية في البلاد" بالنسبة للتطور الاشتراكي ، والديمقراطي للثورة أما على مستوى الحياة الاجتماعية اليومية ، فقد عرف المجتمع ظاهرة المثقف الليبرالي ، والمصلح الماركسي اللذين اعتبرا الثقافة المحلية نسقا عاجزا عن حل مشاكل التنمية ، والخروج من دائرة التخلف وعلى هذا الأساس يتبين أن البيروقراطية التي اعتمد عليها لتحقيق الفعالية التسييرية أصبحت بفعل مكوناتها التاريخية تواجه العديد من الاختلالات، وأدت إلى انتشار العديد من الظواهر المرضية في المؤسسات ، والإدارات العمومية ، كهشاشة الروابط الداخلية لقيامها على أسس تضامنية غير موضوعية .<sup>2</sup>

### 3-2: الأعراض المرضية للجهاز البيروقراطي الجزائري:

البيروقراطية ليست فقط الإجراءات الطويلة والمعقدة بل هي كذلك أفراد وجماعات من الموظفين والمسؤولين يمثلون في آخر المطاف كتلة أو فئة اجتماعية واحدة تشكلت شيئا فشيئا وتركزت بين أيديها وسائل القرار في دواليب الدولة فقد تطورت إلى أن أصبحت تحتل مكانة في دواليب السلطة وصيرورة القرار<sup>1</sup>، ورغم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر بعد إقرارها التعددية السياسية والليبرالية استمرت البيروقراطية في هيمنتها حيث اعتمدت البيروقراطية على نموذج العلاقات الشخصية التقليدي في الجزائر لإعادة إنتاج ظروف دوامها واستمرارها ولقد ساهمت الإدارة في بناء هذا النمط المستحيل والجهمني لحياة المواطن الجزائري، والدولة لا تستطيع أن تراقب الإدارة بوضع الآليات لذلك، وهيمنت الإدارة كفاءة اجتماعية تتجلى كذلك كمؤسسة أما التغيرات الكبرى التي طرأت على المجتمع الجزائري في العقد الأخير وفي الجزائر نجد على مستوى التنظيمات العمومية خاصة للسلطة وهو ما ينتج أسباب الاختلالات والرشوة ولقد نشأت في الجزائر عدة طبقات أو مجموعات مصالح نتيجة لتطبيق التنظيم البيروقراطي كما أظهر التاريخ كنظام عادة ما

1 -

لنيل

العمومية

. التقنون قراطيون

قسنطينة، 2003، (31).

فضيل دليو

(32)

2



تنتج السلطة في حد ذاتها وهو ما وجد في الدول التي تبعت التوجيه المركزي لاقتصادها، وبالرغم من الجهود المتكررة للإصلاحات وبرامجها التي تتضمن تحديث الإدارة وخلق القدرة المتجددة والتحرر من الروتين ومظاهر التعقيد لتحقيق أهداف التنمية، على الرغم من تعدد الجهود في مجال التطوير التنظيمي وإداري إلا أن الجهاز البيروقراطي لم ترق إلى مستوى التوقعات بسبب عدم وجود إستراتيجية واضحة ومتكاملة تستند على مرتكزات علمية ولها علاقة بالواقع.<sup>1</sup>

### 3- أسباب سلبات البيروقراطية بالجزائر

يمكن تصنيفها إلى أسباب خاصة، و أخرى عامة:

#### 3-1 الأسباب العامة : وتتمثل فيما يأتي:

أ / البيروقراطية و الدولة:

لقد ظهرت البيروقراطية بظهور زيادة تدخل الدولة، أو الحكومة في شؤون المجتمع أي أنها كانت وسيلة لخدمة الحاكم، وقهر المحكوم، وهدفا لزيادة تدخل الطبقة الثرية.

ب /شكل الدولة و القانون :

لقد كان الملك، أو الحاكم في بعض البلدان هو القانون وهو الدولة فهو الذي كان يقرر كل ما يتعلق بإدارة المجتمع، ولم يكن هناك تمييز بين الحكومة، والدولة، والقانون.

ج /تصرف الملك أو الحاكم ومسؤوليته : كان الاعتقاد السائد بأن الحاكم معصوم من الخطأ ، وفي حالة ما إذا أحدث أضرارا فإنه يجب على الرعية تحمله مقابل ما يقدمه من خدمات ، إنه فوق القانون لأنه مصدر لذلك فليس على الرعية مطالبته بما يفرضه عليهم من قواني

د /تصرف و مسؤولية موظفي الدولة بما أن الحاكم لا يخطئ ، ولا يحاسب على تصرفاته

فالأمر نفسه مع الموظفين فهم في خدمة السلطان ، أو الملك ، وتابعين له ما أدى هؤلاء إلى

اعتبار السلطة العامة ملكا لهم هذه الامتيازات الواسعة لموظفي الدولة في بعض البلدان أدت إلى حصولهم على الوظائف بواسطة الطرق اللاشريعة كالخسوية ، والمحابة السياسية ، وغيرها.

<sup>1</sup> الحميد ، الجزائرية " سيسيولوجية" الفاهرة: والتوزيع، [، 2008، ( 88)

### 2-3 الأسباب الخاصة :

المقصود **بها** الظروف الخاصة التي مرت **بها** الجزائر، والتي أدت إلى بعض سلبيات البيروقراطية كالظروف التاريخية التي مرت **بها** حيث كانت الانحرافات البيروقراطية متفشية في دور الحكومة خلال العهد التركي ، ثم تلاه الاستعمار الفرنسي الذي عمل أكثر على تعميق الانحرافات ، إذا أن الأوروبيين الذين كانوا بالجزائر من غير المرغوب فيهم في أوروبا فقد كانوا من قطاع الطرق يحكم سلوكهم قانون الغاب ، وداسوا كل القيم الإنسانية أهم سلبيات البيروقراطية بالجزائر ما يأتي:

أ / كان معظم الموظفين بالإدارة الجزائرية بعد الاستقلال ممن كانوا من المتعلمين في المدرسة الفرنسية ما أدى إلى نمو طبقة ، أو فئة بيروقراطية منها الموالية له، والمتشعبة بثقافته ، كما أن استمرار العمل باللغة الفرنسية بعد الاستقلال ، ووجود الكتب المؤلفة باللغة الفرنسية بالجزائر، وكذلك مشاكل التبعية الثقافية بصورة عامة .و باختصار فإن التأثير بالثقافة ، والإدارة الفرنسية يعتبر بالنسبة للجزائر من أهم سلبيات الإدارة الجزائرية.

ب / الفساد ، و الانحرافات البيروقراطية التي كانت سائدة خلال العهد التركي ، والوجود الفرنسي بالجزائر جعل الجزائريين لا يثقون في الإدارة البيروقراطية بصفة عامة لأنها إدارة ظالمة ، ولا ينتظرون أن تنصفهم حقهم ، ويحجمون عن التعامل معها ، بل كانوا ينظرون إليها نظرة عدا ، واحتقار، ويحاولون عرقلتها كلما أتاحت الفرصة لهم مما أدى إلى إضعاف روح نقد الإدارة ، ومراقبتها ، واللامبالاة **بها** حتى في عهد الاستقلال مما أعطى الفرصة لبعض البيروقراطيين للانغماس في بعض الانحرافات البيروقراطية.

ج / انخفاض المستوى التعليمي ، وانعدامه للأغلبية الساحقة من أفراد الشعب الجزائري نتيجة السياسة التجهيل التي أنتجها الاستعمار الفرنسي ، وجهل معظم أفراد الشعب الجزائري نتيجة ذلك أيضا للقانون، والإجراءات الإدارية ، وكون اللغة المستعملة هي اللغة الفرنسية مع جهل الأغلبية العظمى من الجزائريين لها شجع ذلك كله بعض البيروقراطيين على عدم احترام القوانين ، والإجراءات الإدارية ، واستغلالها لفائدتهم الشخصية على حساب المواطنين ، والوطن<sup>1</sup>.

د / الظروف الحرجة التي مرت **بها** الجزائر غداة الاستقلال ، حيث واجهت مشاكل اجتماعية ، وسياسية واقتصادية أتاحت الفرصة لبعض الجزائريين غير الأكفاء للحصول على بعض الوظائف الإدارية بالإضافة إلى اعتماد الجزائريين على سياسة الإدارة المركزية لتوحيد

<sup>1</sup> ، ، ، مسؤوليتها ، موظفيها الوطنية والتوزيع) : ، [ ] ، 1981 ، ، 15 .

## آثار التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري في الجزائر

البلاد ، والتغلب على الانقسام الذي صنعه الاستعمار، وعمل على ترسيخه حتى بعد خروجه، إضافة إلى الإقلال من النفقات العامة إلى أقصى حد ممكن خاصة وأن الاقتصاد الجزائري كان ضعيفا ، هذه الظروف أتاحت الفرصة لبعض الجزائريين غير الأكفاء للحصول على بعض المناصب الإدارية في هذه المرحلة أيضا نجد ثلاثة عوامل أتاحت الفرصة لبعض الطفيليين للتسرب للإدارة الجزائرية هي:

الفراغ الإداري بعد الاستقلال، عدم الاستقرار السياسي فيما يتعلق بالأيدلوجية، وسياسة الإدارة المركزية إلى أن ظهر قانون البلدية عام 1969 حيث شرعت الجزائر في الاعتماد على سياسة اللامركزية في الإدارة.

هـ / سياسة التنمية الشاملة التي اتبعتها الجزائر منذ الاستقلال، وكبر حجم المشروعات المخصصة للانتشار، والاعتماد على الإدارة البيروقراطية في وضع، وتنفيذ مخططات التنمية .كلها ساعدت على بروز سلبيات البيروقراطية، فخلال فترة (1967 - 1969 )

كانت القرارات الاقتصادية مركزية أبعد - الحدود أي أن الإدارة هي التي كانت تدير وحدها المشروعات الاقتصادية الكبرى إلى عام 1971 ، وهو تاريخ صدور ميثاق ، وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات<sup>1</sup>.

### 4- بعض المظاهر السلبية البيروقراطية في الجزائر

1\_ الروتين الإداري.

2\_ الإهمال، وسوء معاملة الجمهور.

3\_ الوساطة ، والمحسوبية.

4\_ التبذير ، والكسب غير المشروع.

5\_ الرشوة<sup>2</sup>

### 5- إستراتيجية الجزائر لتلافي سلبيات البيروقراطية :

<sup>3</sup> - من أهم محاور إستراتيجية الجزائر للتخلص من سلبيات البيروقراطية ما يأتي:

1- نبد القوانين ، والإجراءات الإدارية التي كانت معمولا بها خلال وجود الإدارة الفرنسية بالجزائر التي لا تستجيب ، ولا تساير

الأهداف الاجتماعية ، والسياسية الجزائرية.

<sup>1</sup> حسين ، المحلية ، ديوان الجامعية : ، 1982 ، [ ] ، 13 . الجامعية  
<sup>2</sup> اللطيف أشنهو، الجزائرية التنمية والتخطيط، (1962 - 1980) ديوان الجامعية  
( ) ، [ ] : 1982

## آثار التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري في الجزائر

- 2\_ إنشاء مدارس ، ومعاهد ، ومراكز لإعداد الإطارات الإدارية كالمدرسة الوطنية للإدارة ، وفروعها، ومراكز التكوين الإداري عبر مختلف ولايات الوطن تكوين بالإضافة إلى الجامعات ، والمراكز الجامعية<sup>1</sup>
- 3\_ وضع قوانين ، وتشريعات لتحديد أموال الدولة ، وحمايتها ضد أي تصرف سلمي من طرف الموظفين الإداريين.
- 4\_ إنشاء هيئات تشرف على الأجهزة الإدارية ، وتراقب التسيير الإداري لمؤسسات الدولة ، وتتولى هذه الهيئات أيضا النظر في سلبات البيروقراطية كمحكمة الجرائم الاقتصادية ، والمجلس الوطني للمحاسبة.
- 5\_ سياسة المتابعة ، والتقييم في الميدان حيث يقوم رئيس الجمهورية نفسه ، والوزراء ، ومسؤولو الجهاز المركزي للحزب بزيارة عمل ، وتفقد للمؤسسات التي تقوم بإنجاز مشاريع التنمية في مختلف مناطق الوطن.
- 6\_ إصدار المناشير، والتعليمات الرئاسية التي تؤكد على وجوب المحافظة على الأملاك العمومية ، وحسن تسييرها.  
- إتباع سياسة التوعية في المؤسسات قصد تجنيد أعضاء المؤسسة ضد كل السلوكيات السلبية داخل مؤسساتهم.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: البيروقراطية و تأثيرها على الإتصال الإداري

#### 1- تحليل علاقة البيروقراطية بالاتصال الإداري

إنها العبارات المطاطة مثل «سنأخذ ذلك بعين الاعتبار» حيث تتحول الصراحة إلى مراوغة وغموض، وحيث يتحول تعبير «أنا» إلى الشجاع إلى تعبير «نحن» المتخاذل، وحيث يتحول مفهوم «العزيمة» إلى حالة هلامية، ويتستر المسؤولون خلف ما يسمى ثقافة المؤسسة التي تحفل بفرق العمل والمستشارين والخبراء الأجانب ولجان الدراسة. وحيث تظهر النتائج في جو توفيق مدروس وتعلو الأصوات الحيادية التي لا يمكن أن تلام: «لقد تقرر دمج الدائرتين» أو «لقد أخذت وجهة نظرك بعين الاعتبار». لقد تمت تغذية مفهوم «ثقافة المؤسسة» الجديدة بواسطة اللغة البيروقراطية وقد شحنت بعبارات منسقة غامضة.... إنها البيروقراطية: لغة النفاق والمراوغة<sup>3</sup>!

ينتج من تطبيق برنامج «تعزيز الإنتاجية والربحية» تسريح مئات العاملين وخسارة لا بأس بها للكوادر الكفوة تحت ما يسمى «التقاعد المبكر»، والهدف هنا هو تحقيق إستراتيجية «قصر النظر المبكر»، والتي تعوض ظاهريا بهذه الإجراءات «الحازمة شكليا»

<sup>1</sup> سعيدان بيروقراطية الجزائرية الوطنية والتوزيع : [ ] 1981 . (48-47).

<sup>2</sup> ديوان الجامعية : [ ] ، (19).

<sup>3</sup> - مهند عارف النابلسي، «البيروقراطية آفة الإدارة الكبرى»، الجزائر، الخميس 10 ابريل 2014

## آثار التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري في الجزائر

الخسارة المتراكمة عبر السنين والناجحة عن تضخم «الفساد الإداري» في المؤسسة.<sup>(1)</sup> في مؤسسة أخرى أنكر إداري رغبته في مناقشة المعلومات الخاصة بتشريعات مؤسسته، وأخفى ذلك ضمن عبارة " سأقدم تقريرا يشير لأهمية المواضيع المتعلقة بتوجيه إستراتيجية الحاسوب، علما بأني حاولت جهدي الانغماس في التشريعات والأمور الإحصائية، بينما من المهم المحافظة على فهم حيادي واضح لمسار الأحداث القائم، فانا معني أكثر بالتطبيق المباشر للتشريعات على المستوى التشريعي" هل فهم أحدا شيئا من هذه الخدلة الكلامية المراوغة؟!

لماذا يتم التعبير بهذا الشكل الغامض غير المفهوم؟ لماذا يتحول "الحديث العادي" إلى "اتصال داخلي"؟ ولماذا يتحول الاحتراف الطبي إلى مفهوم "تزويد الرعاية الصحية اللازمة"؟، ثم لماذا تتحول "تعليمات العمل" إلى "وثائق تشغيل صارمة"، ولماذا تتحول إجراءات التشغيل غير الرسمية إلى إجراءات غير مطابقة للمواصفات، ولماذا يتحول مفهوم "تغيير الأحوال" إلى "تغيير أسلوب العمل"، ثم لماذا يتغير مفهوم الإيقاف عن العمل إلى "مغادرة إدارية"؟<sup>1</sup>

والأمثلة تطول ولكن أكثرها مراوغة حالة إنهاء مشروع ما، فالبلاغة البيروقراطية تحوله لتعبير " الانتقال إلى مرحلة جديدة أكثر دقة وفعالية"، وهذه تشبه في التلاعب اللفظي حالة "الاغتيال" في لغة عصابات المافيا " حيث تتم الإشارة لها بجملة اصطلاحية مراوغة مثل "لقد قدمنا له عرضا مغريا لن يرفضه!"<sup>(2)</sup>

الفساد يتسلل كالصرصار الضخم داخل رداء البيروقراطية الفضفاض فيطلب منك المدير الفني أن تتأخر مثلا وزملائك لدراسة عطاء فني، ناقلا وموضحا رغبة المدير العام بإرساء العطاء والمفاضلة على إحدى الشركات وحتى وان كان عرضها ليس الأفضل، وحتى إذا رفضت ذلك و لم تستجب واستنكفت عن التوقيع، فلا توجد مشكلة، فتوقعك البائس واسمك سيظهران على أي حال، ولك أن تنتظر وتتوقع بعد ذلك عقابا مؤلما رادعا يتجسد في تجميد راتبك وحجب زيادتك السنوية المتوقعة، وإذا اعترضت فالجواب البيروقراطي جاهز دوما لمعالجة المتمردين أمثالك: " لقد قررنا تجميد راتبك لأنه كان مرتفع أصلا ولإحداث توازن مطلوب في سلم الرواتب وإصلاح الخلل!" كيف يستطيع شخص ما أن يدين إجابة

بيروقراطية كهذه والتي تهدف بجوهرها لأن تغطي على الفعل الانتقامي لتأديب موظف نزيه رفض أن يتواطىء مع فعل الفساد السافر! هكذا والأمثلة على تستر الفساد وراء البيروقراطية كثيرة ويصعب حصرها، وللطرافة فمعظم الفاسدين البيروقراطيين يتشدقون

## آثار التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري في الجزائر

بتعبيرات حيادية ويطلقونها عادة بشكل تصريحات خطابية، فهم يكثرون من تعبيرات: نحن - في الحقيقية - في الواقع - حتى تتضح الصورة - العدل والمساواة - المصلحة العامة --- تعزيز الإنتاجية والربحية - سنولي هذا الموضوع أقصى اهتمامنا - يجب البدء فوراً..... الخ

كذلك تساعد البيروقراطية المترددين في اتخاذ القرارات " الغامضة " وكذلك هؤلاء العاجزين عن إنجاز المهمات، وتسهل "

أجندتهم " في إعاقة انطلاقة المؤسسات وإحباط المبدعين، وهناك أمثلة تخفي تعبيرات غامضة مثل: لن ندعم برمجيات الحاسوب الحالية بعد شهر كانون الثاني! وكذلك في عبارة: " لقد تمت الاتصالات مع الجهات المسؤولة لدراسة خيارات محتملة! وكلها تعني باختصار أن الشخص المعني قد استنكف عن بذل الجهود المطلوبة لحل مشاكل الحاسوب أو لإنجاز المهام المطلوبة.

يحاول البيروقراطيون دوماً حماية أنفسهم وإنجازاتهم المتواضعة، وتجنب النقد والملامة من قبل المقيمين والمدققين، لذا فقد تعلموا أن يستخدموا التعبيرات المبهمة الفضفاضة التي تسمح بتأويل الكلام وحجب النقد وتمييع المواضيع، ولتأخذ على سبيل المثال حالات الادعاء التالية شخص مطلوب منه إنجاز عمل ما ويقصر في أداء المهمة، فيقول معلقاً على تقصيره: " يجب إنجاز العمل كاملاً من المرة الأولى! " وكأنه يغطي على تخاذله:! قيادي رفيع، بدل المتابعة الحثيثة لتفاصيل عمله واتخاذ الإجراءات العملية الكفيلة بإنجاحه، يسوق الحجج التالية: من المستحيل الاستمرار بهذا الشكل، فنحن نملك رصيداً مفتوحاً لشراء ما يلزم، ولكننا يا إخوان لا نستطيع الاستمرار هكذا.... فنحن نضيع الوقت! ثم يستطرد قائلاً: " المهم أن نتعلم من دروسنا! "

ثم الكم الهائل من النصائح البيروقراطية المتبجحة: إنها تقارير منسقة و "صف" كلام فقط، اعملوا كفريق متناسق متداخل، دربوا الآخرين، حددوا الأولويات، اعملوا على تحقيق المطلوب بلا كلل أو ملل، سنفكر ملياً في الموضوع وسنخرج بأفكار مفيدة، دعونا نقوم بالعصف الذهني، الموضوع شائك وليس بالسهولة التي تتوقعونها، المدير يفكر باتخاذ قرار حاسم بعد الاطلاع على كافة الحثيات، ملفك الآن على طاولة المدير لحسم الموضوع، ثم المبالغة في المزايدة: " اعملوا كمشريفي نظافة إذا لزم الأمر! "

البيروقراطية تعدي بفيروساتها المؤثرة.... لذا فهي خطيرة حتى لهؤلاء اللذين كانوا ينتقدونها في البداية، وقد أصبحوا الآن عاجزين عن مقاومة تأثيراتها الخفية، وبدون وعي فان الناس قد تعودت على استيعاب الاسلوب المتضخم في الكلام البيروقراطي، مما

## آثار التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري في الجزائر

يدعم مصداقية البيروقراطيين ويزيد من نفوذهم العملي، والغريب أن هذا الأسلوب المزيف يتمتع بجاذبية تعطي صاحبها صورة الشخص المهم المتمكن<sup>1</sup>!

البيروقراطية تكره التطوير وتدعيه، ويسعى كهنتها لأن يجبطوا وبسرعة أية محاولة للتحسين لأنها تعني إضعاف مراكز نفوذهم المتضخمة ونرجسيتهم السادية، بل أنهم يخفون أنفسهم وراء شعارات إدارة التغيير لكي يكرسوا ببشاعة كل الممارسات العقيمة في الإدارة القديمة، وفي الوقت الذي يظهرون فيه حماسة لمقاومة المركزية فيهم يمارسون التسلط والهيمنة واحتكار الصواب في أبشع الصور حتى لو أدى ذلك لإقامة مشاريع فاشلة باهظة التكاليف، كما أنهم يحاولون "تفشيل" النجاحات والاقترحات البناءة بشكل تدريجي منسق، ويشكلون بالخفاء طابورا خامسا محبطا، حتى أنهم لا يخفون في النهاية "سعادتهم الجملة" عندما يتمكنوا أخيرا من إخراج رموز وقادة التغيير من اللعبة برمتها بحجة انتهاء المشروع وعدم وجود شاغر لهم في الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة، كما أنهم يعتبرون فشل "التغيير" نجاحا لهم، لأن التغيير "يقزم" دورهم في المؤسسات ويلغي تأثيرهم المتضخم لدى أصحاب القرار<sup>2</sup>!

### 2- تعقيد الإجراءات عائق أمام العملية الإتصالية

2-1 يقضي المواطنون معظم أوقاتهم في الركض وراء استخراج الأوراق الإدارية وتشكيل الملفات الثقيلة في عملية

أضحت هاجسا مرعبا لأصحابها، الذين ينتهي بهم الأمر في أغلب الأحيان إما للإصابة بالسكري أو بأزمات قلبية نتيجة تنقلهم من مصلحة إلى مصلحة ومن دائرة إلى أخرى في رحلة استخراج أوراق لا تنتهي. ويرى البعض أن عملية استخراج الأوراق الإدارية وتشكيل الملفات في الجزائر أصبحت مشكلة حقيقية، خاصة مع انتشار البيروقراطية في التسيير الإداري والمحسوبية والفساد، فالمواطن اليوم أصبح يسمع كلمة واحدة يريد لها تفسير وهي "الدوسي" ناقص والمسؤول غير موجود وارجع غدا<sup>34</sup>.

\*ارتأينا معاينة حقيقة المشاكل التي يواجهها المواطن في عملية استخراج الأوراق الإدارية التي أصبحت هاجسا له، فرغم من أن

الجزائر خاضت منذ سنوات إصلاحات مست جميع القطاعات بما فيها العدالة والمدارس وأجهزة الدولة وجرى التغي

<sup>1</sup> مهند عارف النابلسي، نفس المرجع

<sup>2</sup>

2012-2-16

<sup>3</sup> بهلولي، "البيروقراطية الإدارية تواصل إستنزاف الجزائريين" السلام اليوم

ب«الإدارة الالكترونية»، إلا أنّ مشاكل الإدارة لازالت متواصلة خاصة لدى المواطن البسيط الذي لايمكّن الوساطة أو ما يُعرف ب«المعرفة» التي تمكنه من قضاء مصالحه في دقيقة دون انتظار يوم كامل في المصلحة التي يقصدها والتجول في أروقة وبين المكاتب، باحث عن شخص بإمكانه الإجابة على سؤاله وأين يمكن له استخراج أوراقه.

وما يزيد من تعب أي مواطن هو الاكتظاظ في طوابير الانتظار، وعند وصوله إلى الشباك يقول له الموظف المسؤول عن المصلحة إنّ الورقة التي يريد استخراجها ليست من هنا، بل يجب عليه البحث في مكان آخر دون توجيهه إلى المكان الصحيح. كما نلاحظ الاكتظاظ الكبير في طوابير الانتظار الخاصة باستخراج وثائق الحالة المدنية والهوية، فبطاقة التعريف الوطنية مثلا، تستغرق مدة استخراجها قرابة الشهر، في حين يتطلب الحصول على جواز السفر قرابة الشهرين إن لم نقل أكثر ..

### 2-2 ثقل الملفات شبح دائم:

إن أكثر ما يقهر المواطنين هو ما يحدث في خبايا الإدارة فثقل الملف الإداري المطلوب في أي إجراء حتى ولو كان بسيطا أصبح ينهك المواطن، فشهادة الجنسية مثلا تستخرج بملف وبطاقة التعريف بملف ولا يقتصر الأمر على ذلك فقط، حيث أصبح كل شيء في الجزائر يستخرج بملف ثقيل يجعل المواطن في حيرة من أمره، فالتسجيل في الجامعة بملف والاستفادة من غرفة أيضا بملف دون الحديث عن الملفات الكبرى كتلك المتعلقة مثلا بالاستثمار وملفات الاستفادة من السكن، أو تلك الملفات الخاصة بطلب القروض المالية التي تتطلب حزمة من الأوراق الإدارية. و نجد من ابرز الأمثلة التي تمارس فيها العنصرية البيروقراطية و عرقلة العملية الاتصالية التساهمي في هذا الصدد اشتكى لنا العديد من المواطنين من كثرة الأوراق التي تتطلبها الملفات الإدارية خاصة، وأما تستغرق وقتا طويلا في استخراجها ونضطر أحيانا إلى التغيب عن العمل مما يجعلنا نقع في مشاكل، حيث مشكلة بيروقراطية الوثائق أصبحت متفشية وبكثرة في كل مصلحة وفي كل إدارة. أما بخصوص الملفات المتعلقة بالسكن الإدارة في كل مرة تطلب ملفا جديدا خاصة وأن بعض الأوراق تنتهي صلاحيتها بسرعة كشهادة الميلاد وشهادة السوابق العدلية والإقامة وغيرها من الوثائق.

### 2-3 شباب متدمرون من خارجات الإدارة:

عبر العديد من الشباب الراغبين في الاستفادة من مشاريع ضمن وكالة دعم وتشغيل الشباب لنساج عن غضبهم من



ثقل الملف الإداري، والذي أصبح بمثابة العائق في وجههم، ومن بين بعض الغرائب المؤسفة، علمنا أن ملف إنشاء مؤسسة للنقل في إطار مشروع تدعيم الشباب يتطلب وثائق غريبة، فالبنك يشترط على المستفيد إحضار وثيقة تثبت حصوله على خط للنقل من وزارة النقل، وذلك من أجل منحه قرضا لشراء حافلة، وبالمقابل تطلب الوزارة منهم إحضار الحافلة لمنحه خطا للنقل<sup>(1)</sup> من جهة أخرى يرى المواطنون أن من بين العراقيل الإدارية التي يواجهها هو حجم الوثائق التي تطلبها الإدارة، والتي تأخذ حوالي شهرا من أجل استخراجها، وفي سياق آخر فإن قيمة الأوراق الإدارية في الجزائر كبيرة فعندما يتعرض أحد للسرقة فإنه يتمكن أن يفقد أمواله على أن يفقد مثلا رخصة السياقة أو بطاقة التعريف، وفي هذا الموضوع يقول مراد إن المال يهون لم نتذكر التعب والمعاناة التي لقيها في استخراج هذه الوثائق<sup>1</sup>.

### 3- تحسين الخدمة العمومية من أجل إتصال إداري فعال:

"الإجراءات الأخيرة جيدة... وتحسينها مطلوب عاجلا"

وصف وائل دعدوش، الأمين العام للجمعية الوطنية للتضامن والقضاء على المشاكل الاجتماعية (غول البيروقراطية) بالإرهاب، وقال أن الجزائر انتقلت من الإرهاب المعروف الذي تصدت له بفضل يقظة جيشها وأمنها، إلى إرهاب البيروقراطية الذي تحاربه اليوم. ، أن المواطن يواجه يوميا أشكالا متنوعة من إرهاب البيروقراطية المتفشي في أغلب المؤسسات والإدارات، (إلا من رحم ربك)، مشيرا إلى أنه من غير المعقول أن يُطلب من الجزائري شهادة ميلاد أو أكثر في كل ملف يتقدم به، (وكان الجزائري يولد أكثر من مرة)، داعيا إلى التعجيل بتنفيذ وتحسين الإجراءات المعلن عنها مؤخرا، بهدف القضاء على البيروقراطية:

وتساءل دعدوش عن سر التماطل في تنفيذ تعليمات الرئيس الخاصة بمكافحة البيروقراطية، متسائلا: (من يحاول إفشال برنامج

الرئيس بتجاهل أو امره؟) مقديما مثالا على ذلك بالأمر الرئاسي 08 / 15 الذي يخص شهادات وملفات تسوية البنات، (فإذا كانت أوامر الرئيس نفسه تتعرض للعرقلة وعدم التنفيذ فماذا يمكن القول عن تعليمات الحكومة؟)، تساءل دعدوش الذي شدد على الدور المهم جدا للمجتمع المدني في مكافحة البيروقراطية، مطالبا الجمعيات بالتحرك لمساعدة الحكومة على التصدي (لغول البيروقراطية)، مؤكدا أنه يضع جمعيتها تحت تصرف وزارة الخدمة العمومية، لمساعدتها على تخليص الجزائريين من إرهاب البيروقراطية. "الجزائري لا يولد مرتين لتطلب شهادة ميلاده في كل ملف!"

أكد مدير الدراسات بالوزارة المكلفة بالخدمة العمومية الطيب يعقوب، بأن البرنامج المسطر المخصص لتحسين الخدمة العمومية

<sup>1</sup> - بهلولي، نفس المرجع السابق ذكره

## آثار التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري في الجزائر

يقتضي إرسال تقارير مفصلة إلى الوزارة الوصية، ويعتمد في الأساس على برنامج وزارى يتضمن آليات رقابة تتمثل في تنقل فرق في زيارات مبرمجة وفجائية لمراقبة بعض المصالح العمومية والوقوف على مدى تطبيق التعليمات، إلى جانب استحداث مندوبيات ولائية عبر 48 ولاية قصد الاطلاع على المشاكل الميدانية، وفي السياق نفسه ثمن وائل دعدوش، الناشط الجمعي إجراءات الحكومة الهادفة للقضاء على البيروقراطية، متمنيا تجسيدها في أقرب وقت ممكن.

وذكر أن الضرورة الملحة لوضع منظور جديد لتنظيم وتسيير الخدمة العمومية فرضتها التحولات الكبيرة والعميقة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مبرزا أهم القرارات الاستعجالية التي وردت في تعليمة رئيس الحكومة عبد المالك سلال الصادرة في شهر أكتوبر من السنة الماضية تضمنت ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول يتعلق باستقبال المواطنين كمحور أساسي لا بد من العمل عليه بتدابير ملموسة على غرار إنشاء وتعميم نظام التذاكر تفاديا للاكتظاظ على مستوى المصالح العمومية فضلا عن تفعيل نظام إعلام وتوجيه الزوار بتوظيف أعوان توجيه يتولون هذه المهمة، المحور الثاني يتعلق بتسهيل الإجراءات الإدارية وتخفيف الوثائق في تكوين الملفات، أما المحور الثالث فيتضمن الأخذ بعين الاعتبار شكاوى المواطنين من خلال تقرير إجراءات عملية\*

وفي ذات السياق، كشف المتحدث أنه سيتم إعداد نموذج لمخطط قطاعي تم إدراج كل المحاور الأساسية فيه من أجل إصلاح الخدمة العمومية، وأشار المتحدث إلى أن هذه الإجراءات الاستعجالية ليست مفتوحة الآجال فقد أعطيت تعليمات للوزراء باتخاذ كل الإجراءات التسهيلية قبل 30 من نوفمبر في نفس السنة وذلك بتخفيف الوثائق الإدارية، مؤكدا بأن التنسيق بين وزارة الخدمة العمومية وكل القطاعات (1)الوزارية لا مناص منه، حيث ستتم المصادقة على الإجراءات التسهيلية بعد دراستها وأخذ بعين الاعتبار انشغالات المواطنين وشكاويهم<sup>1</sup>.

### 4- عيوب الإتصال الإداري في ظل البيروقراطية

عيوب الديمقراطية :

لعل أهم عيوب البيروقراطية الشائعة هي كالآتي :

## آثار التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري في الجزائر

**1 سوء التخطيط :** إن أول ما يتبادر إلى الذهن في هذا الموضوع ما تقوم به الدولة من حشد إمكانيات و طاقات هي اقل بكثير

من الأهداف المطلوب تحقيقها و يرجع ذلك إلى الرغبة في التقدم السريع دون النظر بعين الاعتبار إلى ما لدينا من وسائل لهذا التقدم<sup>1</sup>.

### 2 تعيب التنظيم :

التنظيم هو توزيع العمل على العاملين بالإدارة وفقا للمقتضيات معينة و تخصصات معينة , و من ثم نجد ان العيوب قد لحقت هذا التنظيم و أجزائه و لحقت أيضا العاملين و هيكلهم الإداري , فمن حيث تنظيم العمل لازالت الإدارة تعاني من تعقد الإجراءات و تركيز السلطة و عدم دقة توزيع الاختصاصات , فقد تجد مثلا في بعض الإدارات المحلية مهندس مدني يتولى أعمال هي بعيدة كل البعد عن اختصاصه , بل في عمل هو أمس الحاجة إلى من هو مؤهل له.

### 3 نقص التنسيق :

يقصد بالتنسيق تعاون مختلف أجهزة و إدارات الدولة مع بعضها و عدم تضاربها في سبيل تحقيق الهدف المشترك و هذا ماتعاني منه الإدارات المحلية بصفة خاصة من عدم توافر الاتصال و التنسيق بين أجهزتها و أجزائها المختلفة مما يجعله في حالة تنافر مستمر , وهذا يؤدي إلى نوع من الفوضى و الجهود الضائعة في الإدارة علاوة على ضياع المال العام بصورة منظمة

2

### 4 تصور القيادة وعجزها :

هناك مقولة مشهورة تقول "ضع الرجل المناسب في الوقت المناسب" و هذه المقولة قد لا تجد لها

صدى في الإدارة والمؤسسات العامة المحلية بصفة عامة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها

— عدم وجود معاهد أو مراكز تدريب عليا للتخريج القادة الإداريين و إعدادهم إعداد علمي و فني مطلوب في مدة معينة

يصبحون بعدها مؤهلين لتولي المناصب القيادية في الدولة.

— الترقى من وظائف أخرى قد لا تمد للقيادة الإدارية بصله دون سابق إعداد منهم شخصا لهذا المنصب و مسؤولياته.

— الوصول إلى المنصب الإداري عن طريق التعيين من خارج الإدارة ودون معرفة مسبقة بطبيعة العمل الذي سوف يسند إليهم .

— انعدام الضمير الخلقى و انتشار الآفات التي أصابت الكثير من الإداريين مثل افة الرشوة , المحسوبية , الاختلاس , الكسب الغير

مشروع...و لتماطل في الأداء الموظفون لأعمالهم...وهو ما أدى الى تدهور حال الإدارة في الجزائر يوما بعد يوم.

### 5 ضعف الرقابة :

<sup>2</sup> , 2  
مصطفى ابوزيد فهمي ص 30 1997

## آثار التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري في الجزائر

تقصد بالرقابة هنا الرقابة الداخلية أي رقابة الرئيس على مرؤوسيه و هي الرقابة بمفهومها الضيق و ليس بالمفهوم الواسع من

مؤسسات رقابية في الدولة , وقد قال الرسول صلى الله عليه و سلم "كلكم راع و كل راع مسؤول عن رعيته"

بمعنى إن إذا كانت القيادة الإدارية في المؤسسات و الإدارات العمومية في موقع من المواقع فاسدة فهل يكون باقي الأعضاء في هذه الإدارة على قدر من الصلاح إننا لا نعتقد ذلك حيث إن الرقيب الأول على الأعمال الموظف هو الضمير قبل القانون و الخوف من الله قبل الجميع , فإذا غاب الضمير فلا فائدة لأنه ليس من المعقول تعيين شرطي يراقب ضمير كل موظف , ومن هنا زادت الحاجة إلى وجود أجهزة رقابية فعالة تراقب أعمال الموظفين و تقف لهم بالمرصاد إذا حدث انحراف في الطريق.

### 5- إجراءات للتغلب على بيروقراطية الإتصال الإداري:

كيف تقاوم بيروقراطية الإتصال الإداري؟ باليقظة والانتباه، بعدم تقبل الأشياء على علاتها والاعتناع بأي كلام، بالاستفسار المستمر وطلب الإيضاحات، وقبل قول أو كتابة أي شيء يجب التفكير أولاً..... قد يبدو ذلك بديهياً ولكنه أساسي لمواجهة هذه الآفة الإدارية التي تخفي داخلها التقاعس والادعاء والفساد، وتضع الفرص على النجاح والإبداع والتقدم، إذن: الاتصال الفعال والصراحة والرغبة الحارفة بالانحاز والشفافية وتوضيح الأمور ووضعها في سياقها الصحيح، وفضح ممارسات الإدارة البيروقراطية ونمط تفكيرها ثم التوعية و التفكير أولاً وأخيراً، هي العناصر الفعالة لمقاومة البيروقراطية وشرورها الفتاكة في الإدارة العمومية ولكن واقعيين ونعترف أن كثيراً من ممارسات الفساد المتنوعة في جسم الإدارات و المؤسسات الخدمائية والتي إنتشرت كالسرطان بتأثير تولي وتوارث البيروقراطيين (الفاستدين في معظمهم) لمناصب قيادية في كافة المؤسسات العامة والخاصة، وهي التي ساهمت في المحصلة (ولحد ما) في حدوث احتقان شعبي جارف أدى لتأجيج النزاعات و الثورة في نفوس الجزائريين و خاصة الشباب منهم .ولكن لنكن أيضاً موضوعيين ونعترف أن البيروقراطية ليست حكراً على الشركات المحلية فقط كما يعتقد غالباً، فقد تعشش في بؤر مخفية وفي ثنايا الواجهات البراقة للشركات الوطنية الكبيرة العملاقة، ولا يلزم إلا البحث والتمحيص لكشف ذلك، وأخيراً كن حذراً، فقد يترص لك البيروقراطيون بالمر و محاربة البيروقراطية داخل المؤسسات و الإدارات العمومية الخدمائية الجزائرية .<sup>1</sup>

علت أصوات كثيرة واقترحت وسائل عديدة إلا أنها فشلت في تحقيق هدفها، لأن الوسائل التي طرحتها لم تكن عملية إذ لم يكن ممارستها خارج النطاق البيروقراطي الإداري الذي تحاول محاربهه.. فأصبحت كالمريض الذي يداوي نفسه بالذي هو الداء!!.. " وبالرغم من ذلك تجد أن الدولة تبنت بعضاً من الوسائل الإدارية الناجحة في أجهزة الحكومة لأجل التقليل من مخاطر الإتصال

البيروقراطي الإداري ومنها على سبيل المثال:

[Http://fr.wikipedia.org/wiki/michel.crosier](http://fr.wikipedia.org/wiki/michel.crosier)

## آثار التنظيم البيروقراطي على الإتصال الإداري في الجزائر

-زيادة فعاليات أجهزة الإصلاح الإداري التي تقدم الاستشارات الإدارية، وتقترح الحلول لبعض المشكلات الإدارية الناجمة عن بعض الممارسات البيروقراطية.

\_استخدام التقنيات الحديثة للإتصال كوسيلة فعالة، وتسخيرها لمتطلبات العملية الإدارية وفعاليتها، مع المحافظة على أصالة المجتمع وقيمه

- المرونة في العمل بما لا يتعارض مع الهدف العام ويخل بمبدأ العدالة والمساواة في التعامل.

- تأكيد مبدأ أن الموظف لخدمة المستفيد، وأن الإنسان هو الغاية، وأن الأنظمة واللوائح والإجراءات ما هي إلا وسائل لتحقيق ذلك

-التوسع في مجالات التدريب الاتصالي الإداري وتنوعه لمختلف المستويات الإدارية وفقاً للاحتياجات الفعلية للعاملين في الإدارة

تخصيص أوقات محددة يلتقي فيها المسؤولون بالمرؤوسين وجهاً لوجه للاستماع إلى شكاواهم، والعمل على حلها. "عن طريق الإتصال المباشر.

-تحسين الخدمة العمومية و الإطار المعيشي للمواطن و تهمين الموارد البشرية التي تخص أعوان الخدمة العمومية بالتكوين و تقديم

الشهادات التكرمية

## إستنتاج

أكدت الدراسات أن البيروقراطية ترتبط بالإتصال الإداري العمومي إرتباطا

وثيقا حيث الإتصال هو نشاط موجه يهدف إلى ربط العلاقة و تقويتها و تسهيل سير الأعمال و الخدمات داخل المؤسسة و خارجها، كما له دور في تلبية حاجات المواطن أو الموظف الحكومي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و الإدارة العمومية الخدمانية.

كما أن القيادة الإدارية تلعب دورا رئيسيا في نجاح عملية الإتصال في المنظمات و الهياكل الإدارية

من أجل تصور أو فهم الأمور بين شخص و آخر أو بين منظمة و أخرى...

و قد يكون هذا الاتصال تصاعدي أو تنازلي أو مباشر، و من المهم جدا أن يكون الإتصال

سريع و فعال و غير مكلف و منظم بطريقة لبقة و ودية و سريعة لأن ذال ينعكس إيجابيا على عمل

الإدارة و تحقيق أهدافها.

# الفصل الرابع الدراسة الميدانية

تمهيد

تحليل و تفريغ البيانات.

نتائج الدراسة عرض وتعقيب

## تُهيد

تعتبر الدراسة الميدانية مكملّة للدراسة النظرية في إجراء البحوث الاجتماعية، حيث تساعد الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق، تفسر وتوضح وتكشف عن تساؤلات البحث، وبالتالي تبين صحة أو خطأ الدراسة.

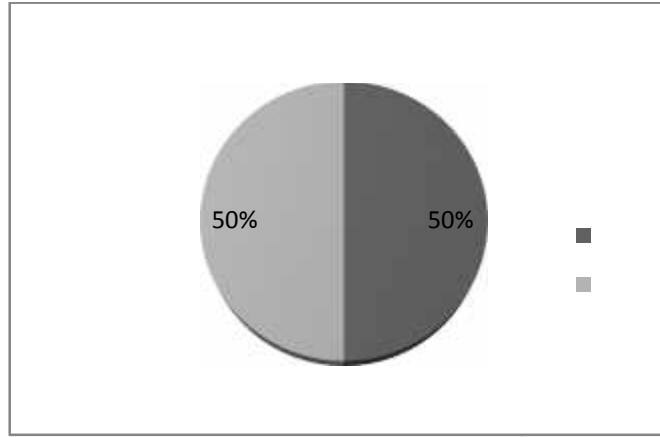
بعد قيامنا بعرض الجانب النظري من موضوع دراستنا في المذكرة نحاول من خلال هذا الجزء إستعراض الجانب التطبيقي و الذي تم إنجازه في إدارة الكلية بالجامعة قسم الإعلام و الإتصال ونعرض في هذا الفصل: البيانات التي تضمنتها الاستمارات، والتعليق عليها وتحليلها وتفسيرها، لنخلص في آخر هذا الفصل إلى نتائج الدراسة- النتائج الميدانية و النتائج العامة للدراسة- و الإقتراحات و التوصيات التي نجدها مناسبة لهذا الموضوع..

تعتبر الدراسة الميدانية مكملّة للدراسة النظرية في إجراء البحوث الاجتماعية، حيث تساعد الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق، تفسر وتوضح وتكشف عن تساؤلات البحث، وبالتالي تبين صحة أو خطأ الدراسة.



(1) يوضح الجدول الأول: نسبة الطلبة و الأساتذة من خلال الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
/50	30	ذكر
/50	30	أنثى
/100	60	المجموع

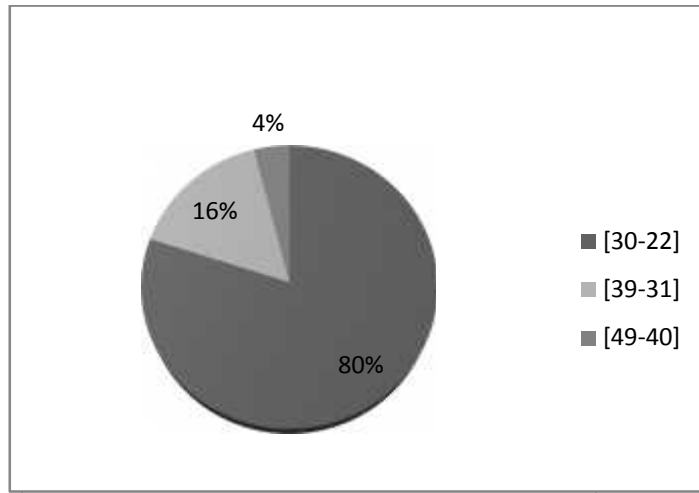


يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تتساوى مع نسبة الإناث و التي تقدر نسبتها ب 50% بالرغم من أن العينة المختارة في

موضوع دراستنا هذه هي العينة العشوائية علما أنها كانت موجهة إلى الطلبة و لأساتذة في قسم كلية الإعلام و الاتصال

2- الجدول الثاني : يوضح لنا توزيع العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
/80	48	(30-22)
/16	10	(39-31)
/4	02	(49-40)
/100	60	المجموع

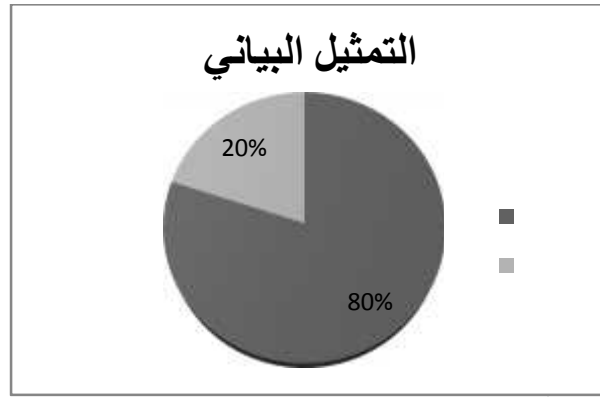


نلاحظ أن أكبر نسبة في الجدول مقدرة ب 80% من عينة الدراسة التي تتركز في الفئة العمرية ما بين (22-30) سنة، ثم تليها نسبة 16% في الفئة العمرية الأقل منها ب 10 مفردات ذات الفئة العمرية (31-39) ثم تليها الفئة العمرية الأخيرة المحدودة في مجال (40-49) بنسبة 4% من المجموع الإجمالي. و من خلال هذا نلاحظ أن نسبة الطلبة الذين تتعين عمارهم من 22 إلى 30 سنة هم أكبر فئة تواجه التنظيم البيروقراطي

الإداري و صعوبة في الاتصال داخل المؤسسات العمومية الخدمانية

## 3- الجدول الثالث: يوضح لنا توزيع العينة حسب المستوى

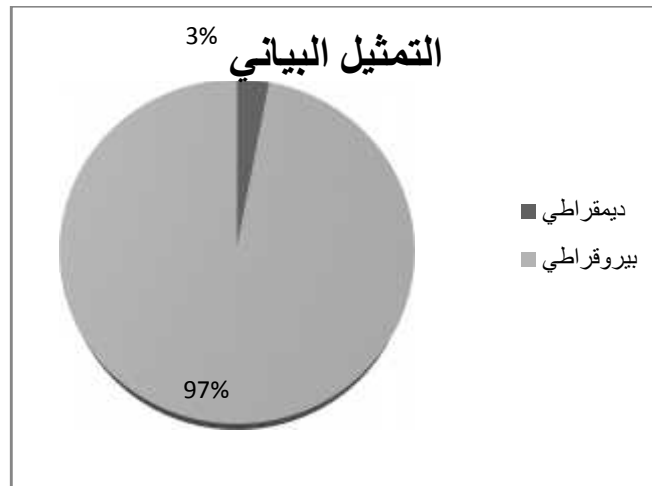
النسبة	التكرار	المستوى
80	48	الطلبة
20	12	الأساتذة
100	60	المجموع



من خلال الجدول يمكن ملاحظة النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الطلبة و قدرت بنسبة 80، حيث جاءت في المرتبة الثانية فئة الأساتذة بنسبة 20، ومن هنا نستنتج أن نسبة كبيرة من الطلبة يتعاملون مع إدارة لكلية التابعين لها و يرجع هذا التباين في النسب إلى ما يلي: - لجوء الطلبة إدارة القسم من أجل أمور متعددة و مختلفة - تنوع المرافق التي يلجأ إليها الطالب داخل الجامعة

4- الجدول الرابع: يوضح لنا التنظيم السائد في الإدارات العمومية الجزائرية

النسبة	التكرار	الإجابة
3/	2	ديمقراطي
97	58	بيروقراطي
100/	60	المجموع



من خلال الجدول يمكن القول أن أكبر نسبة من المبحوثين كما هو واضح لنا انحازت إلى التنظيم

البيروقراطي و الذي قدرت نسبته ب 96/ و هذا دليل على أن الفكرة الموحدة لدى أفراد العينة أن التنظيم السائد هو التنظيم البيروقراطي

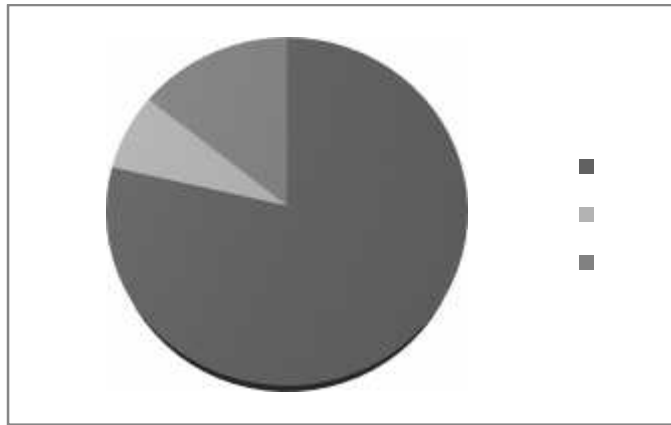
داخل الإدارات العمومية و الإدارات الخدمانية في الجزائر، ثم يليه التنظيم الديمقراطي بنسبة 4/ كما هو واضحاً لنا.. نلاحظ أيضاً أن نسبة هذا

الأخير تتحدث عن نفسها بنفسها فهي تعني أن فئة قليلة فقط من

المبحوثين تؤيد فكرة التنظيم السائد هو ديمقراطي لا بيروقراطي في الإدارة الجزائرية و هذا حسب آراء المبحوثين.

5- الجدول الخامس: يوضح لنا أسلوب البيروقراطية في الإدارة العمومية الجزائرية

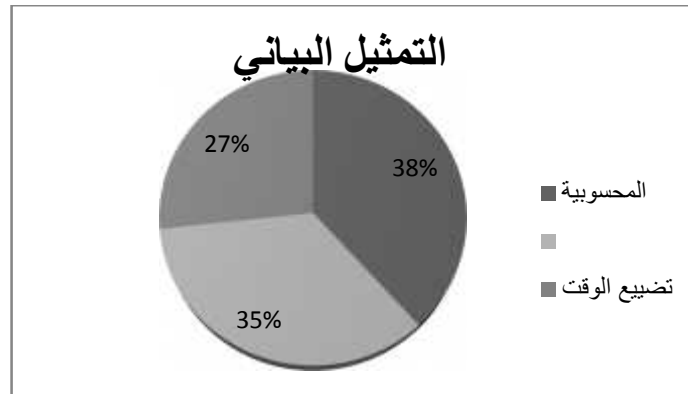
النسبة	التكرار	الإجابة
55	23	متسلط
5	3	مرن
40	24	روتيني(عادي)
100	60	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول إن اختيار الباحثين كان موجه بنسبة كبيرة إلى إجابة متسلط بنسبة 66.6% و ذلك لأهم يجدون البيروقراطية نظام متعسف و متصلب ضد حقوقهم، ثم تليه الإجابة عادي بنسبة تقدر ب 38.3% و ذلك يعني أن المبحوثين يجدون هذا التنظيم أسلوب معتاد عليه و يمكن القول أنه بات أمرا واقعا و روتيني في حياتنا، في حين فئة من المبحوثين من يقول أن البيروقراطية تنظيم مرن و لين و قد بلغت نسبة القائلين عن ذلك 5% و نجد هذه النسبة أقل بكثير من الإجابات السابقة

6) الجدول السادس: يوضح لنا كيف تمارس البيروقراطية في الإدارة العمومية

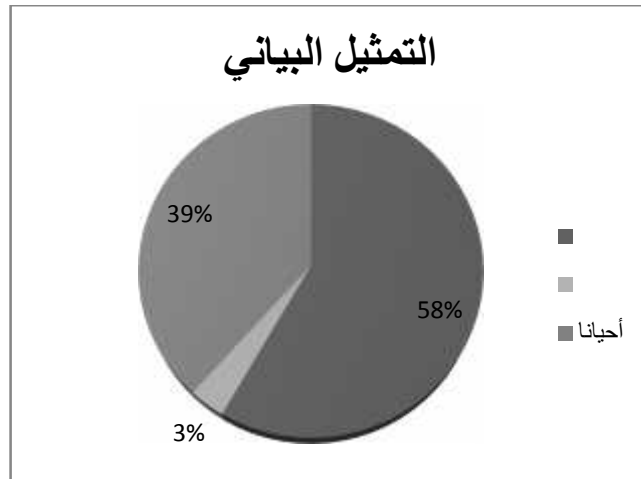
النسبة	التكرار	الإجابة
38.3	23	محسوبة
35	35	تعسف
26.7	16	تضييع الوقت
100	60	المجموع



و من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذين أن البيروقراطية تمارس كنموذج ل المحسوبة هي النسبة الأكبر و التي تقدر ب 38.3/ ثم يليها التعسف بنسبة 35/، كم نجد من أفراد العينة الذين يرون أن البيروقراطية تمارس كنموذج ل تضييع الوقت داخل الإدارة بالنسبة للمواطن حيث نجد نسبة ذلك 26.7/ كم نلاحظ أيضا أن النسب متقاربة إلى بعضها البعض و هذا دليل على أن آراء المبحوثين متقاربة فيما بينها و أهم وجهة نظر ليست بالاختلاف الكبير.

7) الجدول السابع: يوضح لنا مدى مساهمة الموظف الإداري في ترسيخ البيروقراطية

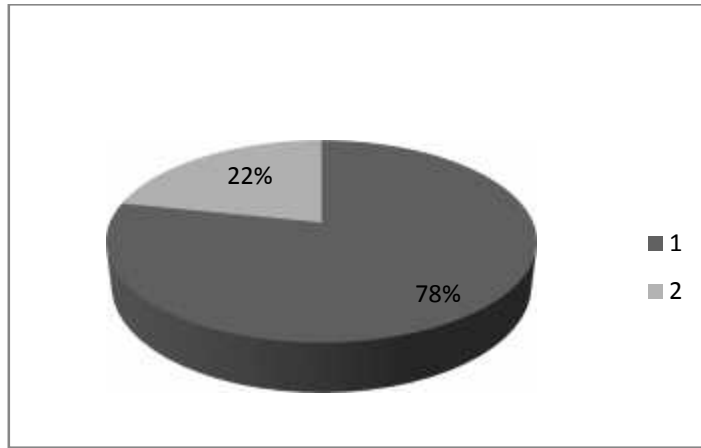
النسبة	التكرار	الإجابة
58.3/		نعم
3.3/		لا
38.3/		أحيانا
100/	60	المجموع



يلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من عينة الدراسة يؤيدون فكرة مساهمة الموظف الإداري في ترسيخ التنظيم البيروقراطي و الذي بلغت نسبتهم 58.33/، كما نلاحظ أيضا من يخالفهم الرأي من نفس عينة الدراسة ب إقرارهم أن الموظف لا يساهم في ترسيخ البيروقراطية حيث بلغت نسبة ذلك 3/ و هي نسبة ضعيفة جدا كما هو واضح لنا، في حين عينة أخرى ترى أن هذا الترسخ يكون أحيانا فقط و قد لغت نسبتهم ب38.3/ و هذه النتائج دالة على أن معظم عينة الدراسة تؤيد فكرة -نعم- الموظف الإداري يساهم في ترسيخ البيروقراطية

8- الجدول الثامن: يوضح لنا إذا كانت البيروقراطية تمثل هاجسا للمواطن العادي أم لا داخل الإدارات العمومية

النسبة	التكرار	الإجابة
78.3	47	نعم
21.7	13	لا
100	60	المجموع

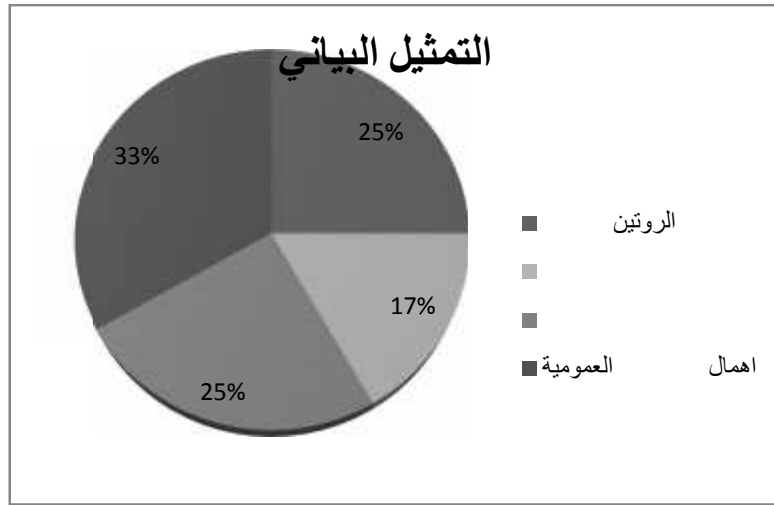


نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة موجهة إلى "نعم" التي قدرت ب 78.33/ و تليها الإجابة ب "لا" و التي قدرت نسبتها ب 21.77/ و هذا يدل على أن أغلب الآراء توجهت نحوى "نعم" أصبحت البيروقراطية تمثل الهوس أو الكابوس بالنسبة للمواطنين بالإدارات العمومية و المؤسسات الخدماتية



9- الجدول التاسع : يوضح لنا الأسباب المؤدية إلى البيروقراطية بين الموظف و المواطن بالإدارة العمومية

النسبة	التكرار	الإجابة
25	15	الروتين الإداري
16.7	10	ضغط العمل
25	15	كثرة الوثائق
33.3	20	إهمال في الخدمة العمومية
100	60	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة من عينة الدراسة تجد أن الإهمال في الخدمة العمومية من أهم الأسباب المؤدية إلى سيادة

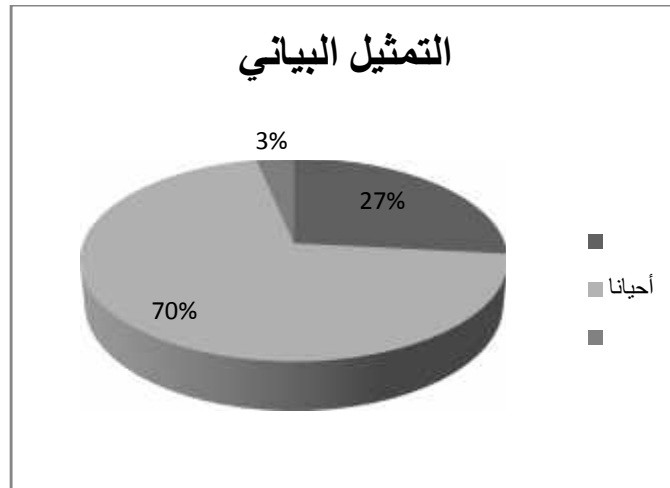
البيروقراطية بين الموظف و المواطن، تليها النسبة الأقل منها في الروتين الإداري 25/ وتساويها في النسبة أيضا كثرة الوثائق بنسبة 25/، ثم تليها

16.77/ نسبة مؤيدة للضغط لعمل من الملاحظ فيه أن النسب متقاربة إلى بعضها البعض و هذا يعني أن إجابات المبحوثين من عينة الدراسة

كله تتوجه إلى أن جميع الإقتراحات المعطاة لهم تخدم نص السؤال.

10- الجدول العاشر: يوضح ما مدى صعوبة الإتصال و التواصل داخل إدارة الجامعة

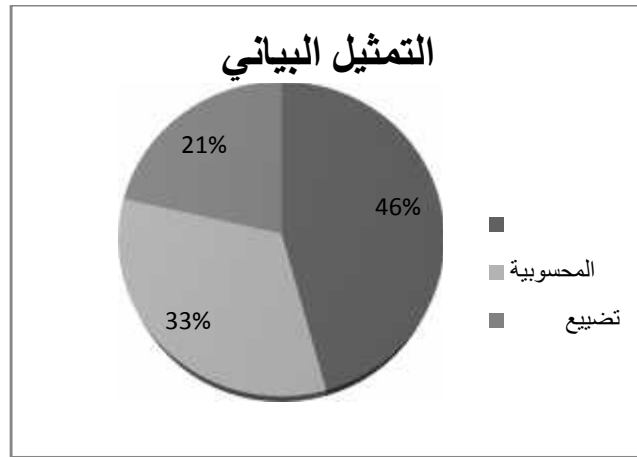
النسبة	التكرار	الإجابة
26.7	16	دائما
70	42	أحيانا
3.3	2	أبدا
100	60	المجموع



يلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من عينة الدراسة يقرون بأن الصعوبة في الإتصال بالإدارة الجامعية يكون أحيانا فقط و ذلك بنسبة 70/ و هذا رأي الأغلبية من العينة المدروسة، ثم تليها الفئة التي تجد صعوبة في هذا الاتصال بنسبة 26.66/، و في الأخير نجد الفئة صاحبة النسبة الأقل و التي تقدر ب 3.33/ و هذا دليل على أن معظم المبحوثين داخل إدارة الجامعة قلما يجدون الصعوبة في الاتصال الإداري بالجامعة

11- الجدول الحادي عشر: يوضح أشكال البيروقراطية داخل إدارة الجامعة

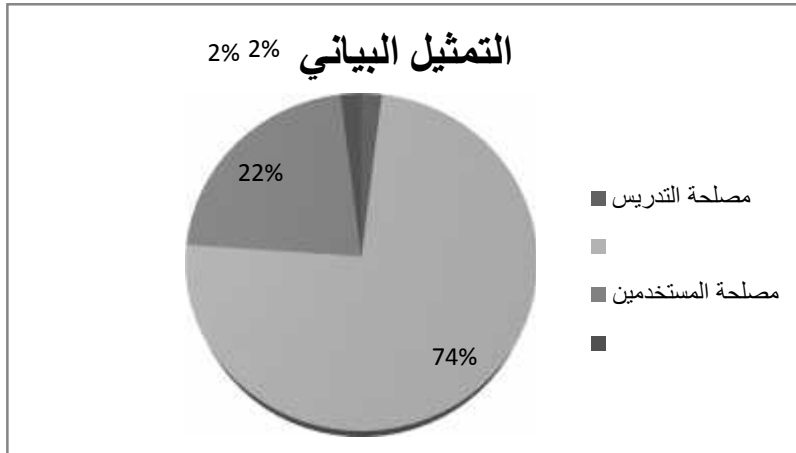
النسبة	التكرار	الإجابة
53.3	32	الوساطة
38.3	23	المحسوبة
25	15	تضييع الوقت
100	60	المجموع



من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن عينة الدراسة توجهت نحو الشكل البيروقراطي المتمثل في الوساطة و الذي بلغت نسبته 53.33/ من إجمالي العينة، تليها المحسوبة بنسبة 38.33/ و أخيرا و بأقل نسبة في المعطيات نجد شكل تضييع الوقت و المقدر نسبته ب 25/ من المجموع الكلي للعينة المدروسة.

12- الجدول الثاني عشر: يوضح لنا ما هي أكثر المرافق التي تحظر فيها البيروقراطية الإدارية في الجامعة

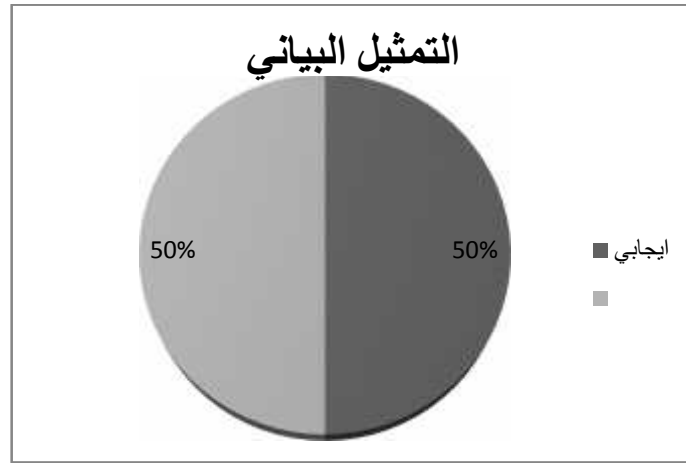
النسبة	التكرار	الإجابة
11.6	7	مصلحة التدريس
45	27	مكتب شؤون الطلبة
13.3	8	مصلحة المستخدمين
18	18	العمادة
100	60	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يقرّون بوجود البيروقراطية في مكتب شؤون الطلبة بنسبة 45/ ثم تليها في المرتبة الثانية بنسبة 30/ العمادة ، تليها مصلحة المستخدمين بنسبة 13.33/ ، و أخيرا نجد مصلحة التدريس بأقل نسبة قدرت ب 11.66/ و هذا يعني أن المبحوثين يرون أن جميع المرافق لإدارية في الجامعة خاصة في أقسام الكليات تتأثر بالبيروقراطية و ذلك ما لحظناه من خلال النسب المتقاربة بين إجابات المبحوثين

13- الجدول الثالث عشر: يوضح لنا كيف تُقيم العملية الاتصالية بين الباحثين و الموظف في إدارة قسم الإعلام و الإتصال

النسبة	التكرار	الإجابة
50	30	ايجابي
50	30	سلبي
100	60	المجموع

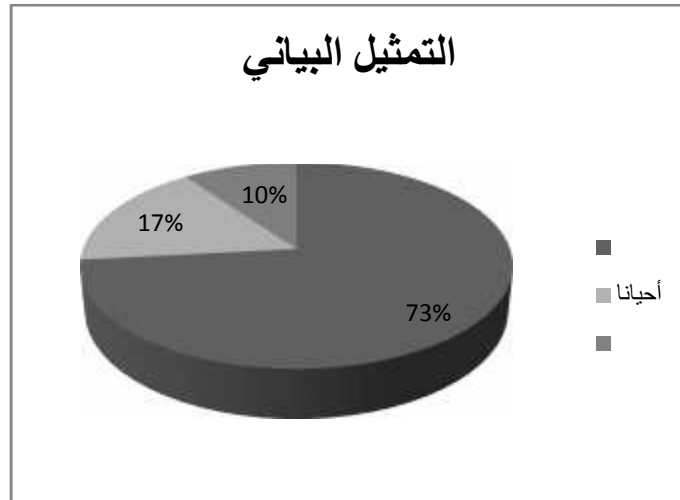


نلاحظ من خلال الجدول أن النسب متساوية بين الإختيارات حيث قدرت نسبة كل من إيجابي ب 50/ و 50/ ل سلبي و هذا دليل على

أن عينة الدراسة متساوية بين الإيجاب و السلبي في تقييم الإتصال الإداري بين الباحث و الموظف بقسم كلية الإعلام و الإتصال ..

14- الجدول الرابع عشر: يوضح صعوبة إتصال المبحوث بإدارة قسم الكلية

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	44	73.3
أحيانا	10	16.6
أبدا	6	10
المجموع	60	100



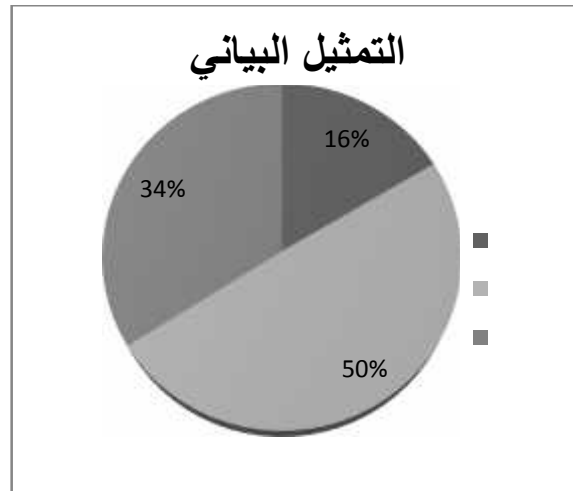
نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من عينة الدراسة تجد الإتصال صعبا "دائما" بقسم الإعلام و الإتصال داخل الكلية و ذلك

بنسبة كبيرة مقدرة ب 73.33/، تليها العينة التي "أحيانا" ما تجد صعوبة في ذلك بنسبة 16.66/، وأخيرا العينة التي قلما تجد صعوبة في

الإتصال بالقسم و ذلك بنسبة 10/ فقط من إجمالي العينة

15- الجدول الخامس عشر: يوضح رضا المبحوثين عن الخدمات الموجهة إليهم بإدارة قسم الكلية

النسبة	التكرار	الإجابة
16.6	10	نعم
50	30	لا
33.3	20	نوعا ما
100	60	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 50/ أي ما يمثل نصف عينة الدراسة غير راضين عن الخدمات الموجهة إليهم، ثم تليها نسبة 33.33/

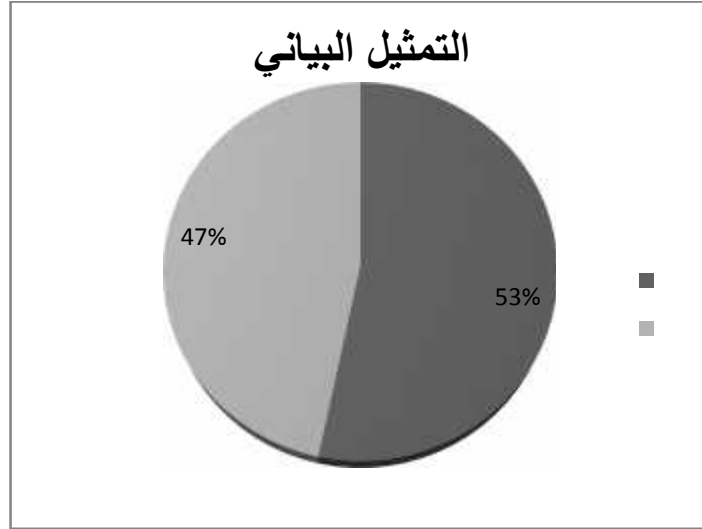
من أفراد العينة متحبين نحوى "نوعا ما" بمعنى أنهم يجدون هذه الخدمات نسبية لا ترضي و لا تغني من جوع، و تليها "نعم" بنسبة 16.66/

من إجمالي العينة راضين و مقتنعين بالخدمات الموجهة إليهم...

16- الجدول السادس عشر: يوضح ما إذا اضطر المبحوث إلى استخدام شكل من أشكال البيروقراطية في إدارة

الكلية (الوساطة، المحسوبة...)

النسبة	التكرار	الإجابة
53.3	32	نعم
46.6	28	لا
100	60	المجموع



يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلت في 53.33% من إجمالي العينة والتي اضطرت إلى استخدام شكل من أشكال

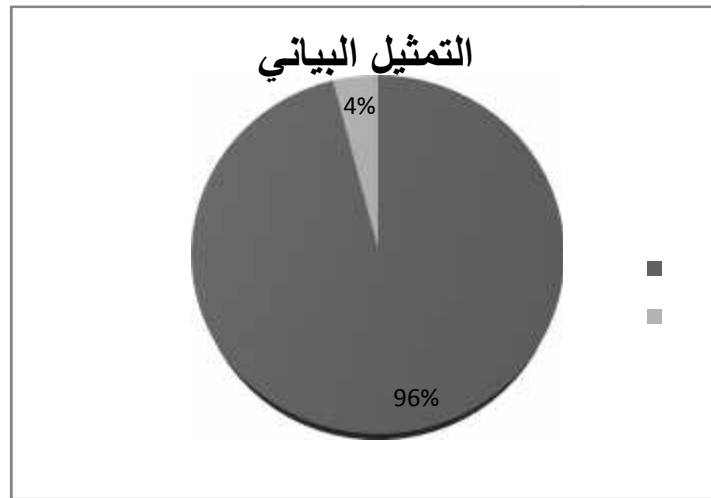
البيروقراطية، ثم تليها النسبة الأقل منها 46.66% وهذه الفئة من عينة الدراسة لم تلجأ أو تضطر إلى أساليب البيروقراطية من أجل قضاء

مصلحة ما إستصعب عليهم حلها



17- الجدول السابع عشر: يوضح إذا كان التدخل في صلاحيات الإدارة يعرقل العملية الإتصالية بين المبحوث و الموظف

النسبة	التكرار	الإجابة
76.6	46	نعم
23.3	14	لا
100	60	المجموع



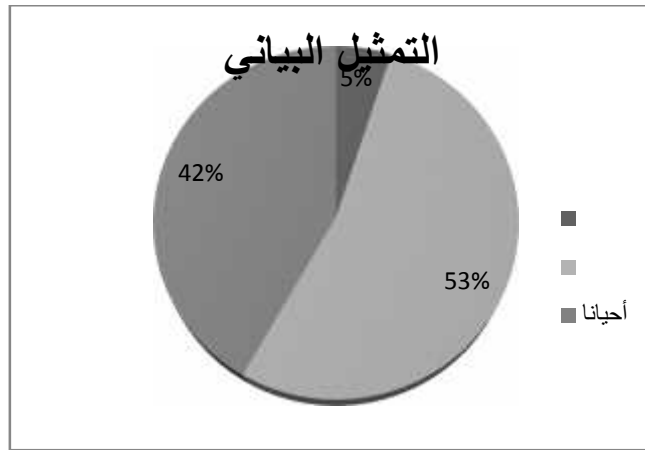
من خلال المعطيات الموجودة في الجدول يمكن القول أن معظم عينة الدراسة ترى أن التدخل في العلية الإتصالية و ذلك بنسبة 76.66/ و

باقي العينة ترفض فكرة أن التدخل يعرقل العملية الاتصالية بينهم و بين الموظف داخل الإدارة و ذلك بنسبة 23.33/ و من خلال هذا

نلاحظ فجوة كبيرة بين النسبتين المؤيدين و العارضين لها..

18- الجدول الثامن عشر: يوضح ما إذا كانت تعليمات الوزارة الخاصة بتحسين الخدمة العمومية تطبق أم لا في الإدارة الكلية

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	3	5
لا	32	53
أحيانا	25	41.6
المجموع	60	100



يمكن القول أن اغلب الباحثين يقرون بعدم تطبيق التعليمات الخاصة بتحسين الخدمة العمومية داخل إدارة قسم الكلية، و ذلك ما لحظناه

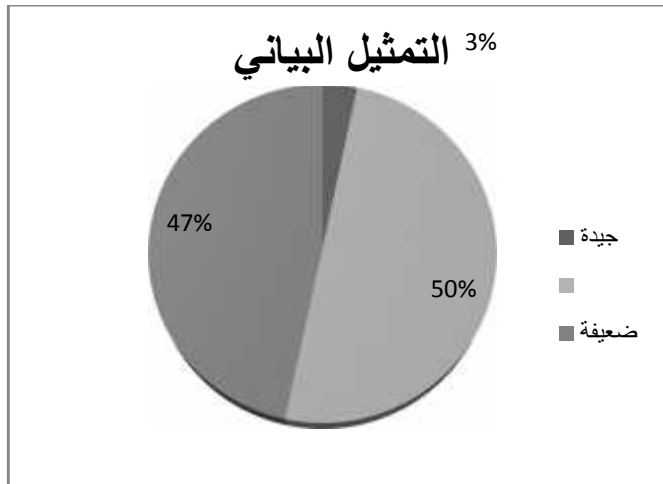
بنسبة كبيرة قدرت ب 53/ من إجمالي مفردات الدراسة، في حيث بلغت نسبة من يرى أن هذه التعليمات قلما تطبق أي أحيانا فقط ب

41.6/ من إجمالي العينة، و تليها في المرتبة الثالثة الموافقين على أن التعليمات يتم تطبيقها داخل إدارة قسم الكلية و الذين قدرت نسبتهم ب

5/ و هذا دليل على أن فئة قليلة مع فكرة التطبيق

19- الجدول التاسع عشر: يوضح لنا مستوى الإصلاحات الخاصة بالتغلب على البيروقراطية الإدارية

النسبة	التكرار	الإجابة
3.3	2	جيدة
50	30	متوسطة
64.6	28	ضعيفة
100	60	المجموع



نلاحظ من خلال نسب الإجابات الواضحة في الجدول أن أكبر نسبة كانت - ضعيفة - والتي قدرت ب 64.66/ وهذا رأي الأغلبية في

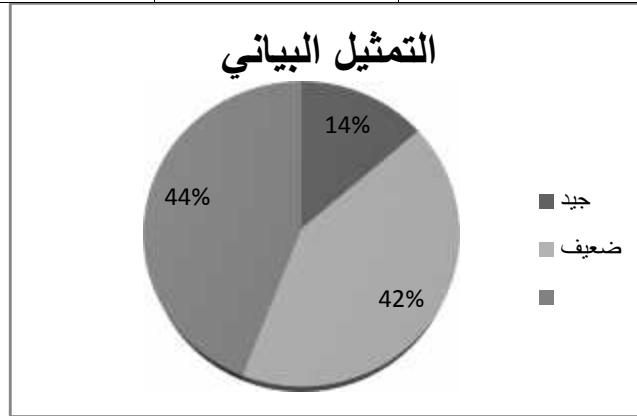
أن الإصلاحات الجديدة التي أعلن عنها الوزير الأول من العام الماضي للقضاء على البيروقراطية و التغلب على انتشارها لا تكفي لذلك إلا

بالحرص على تنفيذ هذه التعليمات، ثم تليها نسبة 50/ من إجمالي العينة ترى أن هذه الإصلاحات في المستوى المتوسط، تليها النسبة الأقل

3.3/ من إجمالي المبحوثين يجدون هذه الإصلاحات جيدة و هذا يدل على أن نسبة قليلة من العينة لهم إنطباع جيد حول هذه الإصلاحات

20- الجدول العشرين: بوضوح لنا تقييم الإتصال الإداري في الكلية في ظل البيروقراطية

الإجابة	التكرار	النسبة
جيد	3	15/
متوسط	29	48.3/
ضعيف	28	46.6/
المجموع	60	100/



نجد من خلال المعطيات أو النسب الواضحة لنا في الجدول أن الباحثين يقيمون الإتصال الإداري في كلية الإعلام و الإتصال في ظل البيروقراطية المتفشية في معظم المؤسسات و الإدارات العمومية منها و الخدماتية بأنه إتصال متوسط المستوى و يرقى إلى إتصال فعال و ناجح يرضي متطلباتهم و هذا ما يظهر لنا من خلال النسبة الواضحة في الجدول و الذي قدرت بـ 48.33/ من إجمالي مفردات الدراسة، في حين بلغت آراء الآخرين من إجمالي العينة نسبة 46.66/ و هي نسبة قريبة من النسبة الأولى، و تليه في الرتبة الأخيرة الإتصال جيد في الكلية و المرافق الإدارية التابعة لها بنسبة 15/ من إجمالي العينة و هذا حسب وجهة نظر الباحثين.

نتائج الدراسة، عرض، وتعقيب:

بعد الدراسة الميدانية التي أجريتها في قسم الإعلام و الإتصال بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة قاصدي مرياح-ورقلة- حول التنظيم البيروقراطي و تأثيره على الإتصال الإداري توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة في ظل المحور الثاني: و التي كانت فرضيته على النحو التالي:التنظيم

البيروقراطي في الإدارة والمؤسسة العمومية و الخدماتية الجزائرية و يتضح لنا من خلال ذلك أن:

- الأغلبية الساحقة من أفراد عينة دراستنا هذه ترى بأن التنظيم في الإدارة تنظيم بيروقراطي أكثر مما هو ديمقراطي ومن خلال هذه المعطيات نستنتج بأن البيروقراطية أصبحت سمة من سمات إدارات المؤسسات الجزائرية الخدماتية .
- تمارس البيروقراطية في إدارتنا الجزائرية عن طريق العديد من الأشكال الغير أخلاقية والتي تدل على فساد الجهاز الإداري ومدى إنحطاطه وبناء على إجابات الباحثين فالكثيرين منهم يرون أنها تأتي في شكل المحسوبية والوساطة كم أنها مجرد تضيق للوقت لا أكثر ولا أقل ومن هنا نستنتج أن الكثير يعاني من أشكال البيروقراطية المختلفة.
- أصبحت اليوم البيروقراطية بالفعل تشكل حاجسا مخيفا نسبة للمواطن العادي في مختلف المرافق العمومية هذا نتيجة لإنعدام المسؤولية واهتمام البيروقراطيين بخدمة مصالحهم الخاصة أكثر من المصلحة العامة.
- مساهمة الموظف في ترسيخ البيروقراطية نؤولها لعدة أسباب منها غياب الرقابة التي تراقب سلوك الموظفين داخل الإدارة وعدم تطبيق قوانين تردع كل موظف لا يؤدي واجبه الذي قد عين من أجله والمتمثل في خدمة المواطن.
- نتيجة لسيادة البيروقراطية في الإدارة العمومية الخدماتية ظهرت عدة عوامل منها الروتين الإداري, ضغط العمل, كثرة الوثائق, إهمال في الخدمة.....

نتائج الدراسة في ظل المحور الثالث: و الذي تمحورت فرضيته حول البيروقراطية في إدارة الجامعة و توصلنا إلى مايلي:

- تواجه أغلبية من أفراد العينة صعوبات داخل إدارة جامعة قاصدي مرياح ورقلة بشكل مستمر وبنسبة كبيرة فئة الطلبة لأهم أكثر من يرتاد إلى الإدارة من أجل قضاء مصالحهم المتعلقة بالدراسة وسبب ذلك تفشي البيروقراطية الإدارية.

- الإتصال الإداري في الجامعة وخصوصا في المصالح الأكثر إقبالا من طرف الأساتذة والطلبة كمصلحة التدريس، شؤون الطلبة، مصلحة المستخدمين .... أصبح يقوم على المحسوبة والواسطة وأيضا تضييع الوقت وبناءا على أقوالهم فهم يرون بأن عملية الإتصال بالإدارة أصبحت شبه مستحيلة في الكثير من الأحيان.

#### نتائج الدراسة في ظل المحور الرابع: الإتصال الإداري في ظل البيروقراطية بإدارة قسم الإعلام و الإتصال

- من خلال إنطباع المبحوثين سواء أساتذة أو طلبة إنطباع سلبي حيث أن العملية الإتصالية بينهم و بين قسم الإعلام والإتصال على الأغلب إتصال سلبي أكثر مما هو إيجابي بحيث إضطر فئة من المبحوثين إلى إستخدام شكل من أشكال البيروقراطية كالوساطة من أجل تسهيل أمورهم لأن الظروف أملت عليهم ذلك كما أن طبيعة النظام السائد في إدارة الكلية والقسم على وجه الخصوص وأصبح يلح على القيام بمثل هاته الأمور.

- تعتبر التعليمات الوزارية في تحسين الخدمة العمومية داخل الإدارات أمرا في غاية الأهمية والحساسية إلا أنه مع كل أسف هذا الشيء نادرا مايطبق كما أننا نجد بأن الإصلاحات الجديدة من أجل التغلب على أمراض البيروقراطية الإدارية والقضاء عليها ضعيفة جدا إن لم نقل منعدمة .

- من خلال تقييم الأساتذة و الطلبة، للإتصال الموجود في إدارة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية نستنتج بأنه يتراوح ما بين ضعيف ومتوسط.

## التوصيات و الإقتراحات

من خلال النتائج التي تم عرضها يمكننا الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات نوردتها، فيما يأتي:

\*التسريع في الإجراءات الإدارية الخاصة بالإصلاحات الإدارية الخاصة بمحاربة البيروقراطية في المؤسسات و الإدارات العمومية و الخدماتية بما لا يترك مجالاً للتذمر، وشكوى أيا كان.

\* صياغة مختلف اللوائح، وقوانين العمل يجب أن يتم على مستوى كل ولاية يشارك في صنعها مختلف المستويات الإدارية، وخاصة المستويات الدنيا، لأن أفرادها أقرب إلى الواقع بحكم تعاملهم مع مختلف الشرائح الاجتماعية.

\*فتح قنوات للحوار، والنقاش بين مختلف المستويات الإدارية من جهة، وبين الإدارة ، وجمهورها الخارجي من جهة أخرى.

\*محاولة تقرب الإدارة من الجمهور عن طريق إنشاء مكاتب متخصصة في العلاقات العامة تهتم بمعرفة احتياجات الأفراد، وكيفية التعامل معهم لتحسين صورة المؤسسة

\*القضاء على الجمود الإداري وجمود القوانين، واللوائح عن طريق ترك المجال للتقدير الشخصي عند تعامل الموظفين مع المستجندات ، والقضايا الطارئة.

\*مراعاة المعايير العلمية عند اختيار الموظفين في جميع المستويات الإدارية، واستبعاد العلاقات الشخصية.

\*القضاء على التسبب ، والإهمال ، من خلال إجبار العمال على احترام القوانين عن طريق إصدار قانون خاص بالعقوبات ، والجزاءات.

\* الشفافية في التعامل مع الجماهير، وفتح المجال أمام هؤلاء لتقديم انتقاداتهم ، وآرائهم ، ومحاولة القضاء على ظواهر سلبية

كالحسوية ، الوساطة ، الرشوة... بمعاينة الموظفين الذين يتعاملون وفق هذه الطرق، عن طريق فرض الرقابة ، والتشديد على ذلك

## خاتمة

وفي ختام دراستنا هذه لا يسعنا إلا أن نقول أن التنظيم البيروقراطي الذي صاغ قواعده "ماكس فيبر" في وقت معين ، وفي بيئة معينة لم يثبت نجاعته في جميع الأحوال حتى "ماكس فيبر" نفسه أقر بمحدوديته لاحقا ، ربما كان ناجحا في المجتمعات الغربية التي أنتجت هذا النموذج ، إلا أنه وفي بيئتنا نحن أثبت الواقع العكس ، حيث أنتج ظواهر سلبية كثيرة. ربما لم يكن العيب في النموذج في حد ذاته بقدر ما طال الأشخاص الذين طبقوا هذا النموذج خاصة في المؤسسات والإدارات العمومية الخدمائية في الجزائر.

لكن في كل الأحوال ؛ إنه لخطأ فادح أن تقلد كل ما ينتجه الغرب ، وأن نأخذ بالأنماط الغربية الجاهزة بل من الواجب علينا أن نخضعها للتغيير، والتعديل المستمرين ، بما يتناسب وظروف البيئة الجديدة ، قيمها، عاداتها ، وتقاليدها ، فما يصلح في بيئة لا يمكن أن يكون كذلك دوما في بيئة أخرى، إلا أننا لا يجب أن لا نتعامل مع الأمر من باب تشاؤمية فقط كما فعل " ميشلز " ، وأن نركز على الجوانب اللاوظيفية كما ذهب إلى ذلك " ميرتون " على سبيل المثال ، بل علينا أن نقف على الحياد تماما ، فندرس الواقع نمحصه ثم نختر ما يناسبه.

من الجيد أن ننطلق من تلك النظريات الكبرى التي صاغها أصحابها في محاولة منهم لخدمة المجتمع والإدارة على وجه الخصوص من أجل إتصال فعال وهنا نعود لنؤكد من جديد على وجوب التعاقد بين مختلف المؤسسات العمومية و الإدارات الخدمائية فيما يتعلق بصورتها أمام المجتمع على اعتبار أن حكم أفراد المجتمع على أية إدارة، أو مؤسسة هو الذي يوفر لها الاستمرارية ، أو الزوال ، والاضمحلال ، وهنا يقودنا الحديث إلى الإضمحلال...



# المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربيةأ. قائمة الكتب :

- 1- احمد توفيق ، هذه هي \_\_\_\_\_ ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية 1956 { } .
- 2- \_\_\_\_\_ ، ديوان المطبوعات الجامعية ، \_\_\_\_\_ : { } .
- 3- رشيد ، \_\_\_\_\_ : العربية للعلوم الادارية ، 1985 .
- 4- ابراهيم \_\_\_\_\_ ، مساعد بقسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمائية الجزائرية ، كلية الادب واللغات والعلوم الاجتماعية ، جيجل \_\_\_\_\_ ، \_\_\_\_\_ .
5. دور الإتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات \_\_\_\_\_ ( ) \_\_\_\_\_ .
- 6- حسين \_\_\_\_\_ ، المحلية \_\_\_\_\_ ، ديوان المطبوعات الجامعية ، \_\_\_\_\_ ، 1982 { } .
7. -استاذ علم الاجتماع التنظيمي المساعد بالمعهد - لبيروقراطية \_\_\_\_\_ ... ( ) \_\_\_\_\_ .
- 8- \_\_\_\_\_ ، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة ، \_\_\_\_\_ : للنشر والتوزيع ، 2008 " 1 " .
- 9- \_\_\_\_\_ ، بيروقراطية الادارة الجزائرية ، \_\_\_\_\_ : الوطنية للنشر و التوزيع ، 1981 " " .
- 10- \_\_\_\_\_ ، التنظيم ، الاسكندرية : \_\_\_\_\_ : الجامعية: 2003 " 2 " .
- 13- \_\_\_\_\_ ، التنظيم ، الكويت : \_\_\_\_\_ ، 1980 " 2 " .
- 14- عبد الهادي الجوهري ، \_\_\_\_\_ ، مصر الاسكندرية: \_\_\_\_\_ ، 1998 " " .
- 15- \_\_\_\_\_ ، النظرية الاجتماعية اتجاهات اساسية ، ديوان المنشورات الجامعية \_\_\_\_\_ ، 1997 " " .

- 16- عبد الحميد قرني, الجزائرية "مقاربة سيكولوجية", القاهرة :  
للتوزيع.
- 17- عمار عوايدي, الاساس القانوني لمسؤولية الادارة في اعمال موظفيها,  
الوطنية للنشر و التوزيع, 1981, " " .
- 18- عبد اللطيف بن شنهو, التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط, (1980-1962).  
ديوان المطبوعات الجامعية, 1982 " " .
- 19- التطور التنظيمي و مفاهيم حديثة, : دار وائل للنشر و التوزيع  
1999, " " .
- 20- بيرجر, البيروقراطية في مصر الحديثة, ترجمة محمد توفيق رمزي , القاهرة :  
دار النهضة المصرية 1959.
- 21- السياسات بين النظرية و التطبيق, القاهرة  
: دار المعرفة الجامعية, 1999, " " .
- 22- المنظمة العربية للعلوم الادارية 1985.
- 23- طلعت ابراهيم لطفي علم اجتماع, \_\_\_\_\_, مصر القاهرة : مكتبة غريب ,  
1993, " " .
- \_\_\_\_\_:
- 1- عبد الرحمان تشيوري: " \_\_\_\_\_ " : 2006/3/7
- 2- حكومة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، يومي 6-7-  
2012
- \_\_\_\_\_:
- 1- التقنوقراطيون و اتخاذ القرارات في المؤسسات العمومية بالجزائر ,  
"اطروحة مقدمة لنيل دكتوراة الدولة في علم الاجتماع والتنمية" تحت اشراف فضيل دليو,  
منتوري قسنطينة, 2003.

\_\_\_\_\_:

- <http://www.alhewar.org./debat/show.art.asp?aid>

13:21h\_13/03/2014

- <http://elread.com/ara/Wantan/2375.html> ixzz2yt

19:05h\_13/03/2014

- <http://wikipedia>

- <http://www.alriyadh.com/2010/06/19/article536201.html>

## (2) المراجع باللغة الأجنبية :

1)Jean pière durand – Robert weil, sociologie contresporaire, vico,  
France: paris 1994.

## ملخص الدراسة:

تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة تأثير البيروقراطية على الإتصال الإداري في المؤسسات الخدمائية و الإدارات العمومية الجزائرية من جانبها السلبي و إنطلقت دراستنا من التساؤل الرئيسي المطروح من خلال الإشكالية المطروحة فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الربط بين متغيرين وهما البيروقراطية من جهة والاتصال الإداري من جهة أخرى، أيضا دراسة تأثير التنظيم البيروقراطي على العملية الاتصالية لدى المؤسسة العمومية الخدمائية الجزائرية وهذا طبعا من أجل معرفة الأسباب وراء تفشي ظاهرة البيروقراطية ومرجعية أمراضها.

### Résumé de l'étude:

Nous avons abordé dans cette étude était de déterminer l'impact de la bureaucratie sur le contact administratif dans les établissements de services-et les administrations publiques secondaires négatifs algérien et a débuté notre étude de la question principale posée par la problématique soulevée, nous avons essayé à travers cette étude, le lien entre les deux variables, à savoir la bureaucratie d'une part et le contact administratif de la main d'autres, étudient également l'effet de l'organisation bureaucratique du processus de communication avec l'institution de service public et l'Algérie et ce, bien sûr, afin de connaître les raisons de la propagation du phénomène des maladies de la bureaucratie et de référence.



الملاحق

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر  أنثى
- (2) السن:
- (3) المستوى: طالب  أستاذ

## المحور الثاني: التنظيم البيروقراطي في الإدارة و المؤسسة العمومية الجزائرية

- (4) في نظرك هل التنظيم السائد في الإدارة العمومية الجزائرية تنظيمية
- ديمقراطي  بيروقراطي
- (5) هل تجد البيروقراطية تنظيما إداريا
- متسلط  مرن  روتيني
- (6) تمارس البيروقراطية في الإدارة الجزائرية كنموذج ل:
- المحسوبية  التعسف  تضييع الوقت
- (7) في نظرك هل يساهم الموظف داخل الإدارة في ترسيخ البيروقراطية
- نعم  لا  أحيانا
- (8) أصبحت البيروقراطية هاجسا للمواطن العادي داخل المرافق العمومية الخدمائية (المستشفى، البلدية، الجامعة..) في الجزائر
- موافق  غير موافق  محايد
- (9) ساد التنظيم البيروقراطي الإداري خاصة بين الموظف و المواطن بسبب
- الروتين الإداري  -ضغط العمل  -كثرة الوثائق
- إهمال في الخدمة العمومية

## المحور الثالث: التنظيم البيروقراطي في إدارة الجامعة

- (10) هل تجد صعوبة في التواصل مع إدارة الجامعة
- دائما  أحيانا  أبدا
- (11) هل تجد البيروقراطية في إدارة الجامعة على شكل
- الوساطة  المحسوبية  تضييع الوقت

أخرى.....

(12) ماهي أكثر المرافق التي تتأثر بالتنظيم البيروقراطي في إدارة الجامعة

- مصلحة التدريس  - مكتب شؤون الطلبة  - مصلحة المستخدمين   
- العمادة

أخرى.....

### المحور الرابع: الإتصال الإداري في ظل البيروقراطية بإدارة كلية الإعلام و الإتصال

(13) هل تجد العملية الإتصالية في إدارة قسم الإعلام و الإتصال بالكلية

- إيجابية  سلبية

(14) هل تجد صعوبة في الإتصال مع إدارة القسم بالكلية

- دائما  أحيانا  أبدا

(15) هل أن راض عن الخدمات الموجهة إليك داخل إدارة القسم

- نعم  لا  نوعا ما

(16) هل اضطررت إلى إستخدام شكل من أشكال البيروقراطية داخل إدارة الكلية(الوساطة ، المحسوبة ، الرشوة..)

- نعم  لا

(17) في رأيك التدخل في صلاحيات الموظف و الإدارة يعرقل العملية الاتصالية بينكما

- نعم  لا

(18) هل يتم تطبيق تعليمات الوزارة في تحسين الخدمات العمومية داخل الإدارة الجامعية

- نعم  لا  أحيانا

(19) كيف تجد الإصلاحات الجديدة المتعلقة بالتغلب على البيروقراطية في الجزائر

- جيدة  متوسطة  ضعيفة

(20) كيف تقيّم الإتصال في غدارة الكلية في ظل البيروقراطية السائدة

- جيد  متوسط  ضعيف