

الإجراءات والمعاملات المكتبية لتسيير الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى
الخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية
*The bureaucratic procedures in the management of human resources
and their relationship to the level of dysfunction in Algerian business
organizations*

سمية قاسم

جامعة البليدة 02. dr.gacem.soumia@gmail.com

تاريخ الإستلام: 2021 / 05 / 07 تاريخ القبول: 2022 / 01 / 06 تاريخ النشر: 2022 / 02 / 05

ملخص:

تُعد الموارد البشرية ميزة المؤسسات في عصر العولمة ؛ و عليه تسعى الدولة الجزائرية إلى تحسين مستوياتها في التنموي من خلال اعتماد الإجراءات البيروقراطية المناسبة في إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى الخلل في المؤسسات الجزائرية .
غير أن الخلل الوظيفي يُعد ظاهرة لها مستويات مختلفة في المؤسسات العمومية، التي تعتمد في إدارتها على رتابة الإجراءات والمعاملات المكتبية ومركزية القرارات الإدارية، لذا قمنا بدراسة علاقة الإجراءات والمعاملات المكتبية المناسبة لتسيير لموارد البشرية بمستوى الخلل الوظيفي باستعمال التحليل الإحصائي المناسب للعلوم الإجتماعية ، وأهم نتيجة متوجة لهذا البحث العلمي أنه تم تحقيق فرضياته.

الكلمات المفتاحية: الإجراءات؛ البيروقراطية؛ التسيير؛ التنظيم؛ الخلل الوظيفي؛ الموارد البشرية

Abstract:

The human resources are the advantage of business organizations in the era of globalization; the Algerian state seeks to improve its level in development by adopting the appropriate bureaucratic procedures in the management of human resources, which can have a impact on the level of dysfunction in Algerian business organizations.

However, the dysfunction is phenomenon has a different level in the governmental business organizations, which can depend in its management on the monotony of the office system and the centralization of administrative decisions, So we studied the relationship between the appropriate bureaucratic management of human resources and the level of dysfunction by using the appropriate statistical analysis of social sciences, and the most important result of this scientific research that the hypotheses has been achieved.

Key words: Bureaucratic; Dysfunction; Human Resources; Management; Organization; Procedures;.

1. مقدمة

إن أهم موارد للمؤسسة هو العنصر البشري سواء كعامل أو موظف في مؤسسات أو كمسير و منظم لعمليات الإنتاج يحتاج في تسييره وتنظيم مختلف مجالات نشاط المؤسسة، إلى خبرات ومؤهلات، يفترض أن يكتسبها الإداريون من ناحية توفير الظروف الملائمة للعمل، حتى تقدم الموارد البشرية ما لديها من طاقات وتبذل مجهودات كافية لرفع مردودية استثمار العنصر البشري، و تستعمل المؤسسات تقنيات تسيير إدارية تعتمد على الإجراءات و المعاملات المكتبية في تسييرها لمواردها البشرية، غير أن هذه الإجراءات و التقنيات المستخدمة في تسيير الموارد البشرية، تنتج ظواهر سلبية تسمى بالخلل الوظيفي.

يعرف "رونو سان سوليو Renaud SAINSAULIEU" الخلل الوظيفي في المنظمات على أنه: « مجموعة من النتائج الثانوية التي ترافق تنفيذ مخططات التسيير العقلانية والتي تعرقل أو تحول دونما تحقيق الأهداف المحددة من طرف المسيرين (SAINSAULIEU, 1977)»، كما يعرفه "جون ماري بيرتي Jean-Marie PERETTI": «إن الخلل الوظيفي في التنظيمات يتمثل في تلك التكاليف الناتجة عن إهدار في موارد المنظمة والأعباء المادية الكامنة (PERETTI, 2001)».

الخلل الوظيفي في المؤسسات هو مجموعة من المشكلات التي تشكل عائقا للتسيير الحسن لمهام المؤسسة والتي تعرقل أو تحول دونما تحقيق الأهداف المخططة، وتتمثل في تلك التكاليف الناتجة عن إهدار في موارد المؤسسة والأعباء المادية الكامنة .

مما سبق فإن موضوع هذا المقال العلمي هو أحد أهم المواضيع المتناولة في العلوم الإجتماعية، والذي يتطرق بدراسة تأثير الإجراءات و المعاملات المكتبية المستخدمة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بمستوى الخلل الوظيفي الذي تنتجه و تعاني منه المؤسسات الجزائرية.

إذ تنحصر مشكلة الدراسة في الكشف عن والتعرف على مدى تأثير الإجراءات و المعاملات المكتبية لتسيير الموارد البشرية في مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية، ودورها المحوري والرئيسي في تنمية الموارد البشرية من خلال حُسن تسييرها بشكل خاص، وانعكاس ذلك انخفاض مستوى الخلل الوظيفي الذي يُشكل عائقا لرفع الكفاءة و الرضا الوظيفي داخل مُحيط المؤسسة و يؤثر على مجمل مخرجاتها في المجتمع بشكل عام، فتنمية الموارد البشرية يهدف إلى تعزيز الايجابيات وعلاج السلبيات و القضاء على الخلل الوظيفي ، لتتمكن المؤسسات من فرض وجودها و مكانتها في دنيا الأعمال و التي تتميز بشراة أملها علينا عصر العولمة .

كما يمكن بلورة إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: " هل تؤثر الإجراءات و المعاملات المكتبية لتسيير الموارد البشرية على مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسات" و يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم صفات و مميزات الإجراءات و المعاملات المكتبية لتسيير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسات ؟
- هل للتصنيف المهني علاقة بتقييم الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة ؟
- ما واقع تطبيق الإجراءات و المعاملات المكتبية لتسيير الموارد البشرية ، و ما علاقته بمستوى الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسات ؟

على ضوء التساؤلات المطروحة في الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات الصفرية التالية:

- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات و المعاملات المكتبية لتسيير الموارد البشرية و مستوى التصنيف المهني للموظفين بالمؤسسة.
- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات و المعاملات المكتبية لتسيير الموارد البشرية ومستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.

لتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة والإجابة عن التساؤلات مع استخدام بعض تقنيات المنهج الكمي من خلال جمع المعلومات من الميدان وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم بتحديد واقع الإجراءات و المعاملات المكتبية لتسيير الموارد البشرية وعلاقته بمستوى الخلل الوظيفي؛ في إحدى المؤسسات الجزائرية و المتمثلة في دراسة حالة مؤسسة "سونلغاز" التي تُعد مؤسسة عمومية تابعة للقطاع العمومي للدولة الجزائرية ، تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم .

أولاً: الإجراءات و المعاملات المكتبية لتسيير الموارد البشرية

لمفهوم الأجهزة الإدارية الرسمية، لدى الباحثين في علوم الاجتماع خاصةً، معنى محدد يقصدون به تنظيم هذه الأجهزة و هو مفهوم البيروقراطية (يونس، 2007)؛ كما يتفق الباحثون في العلوم الإنسانية على أن استعمال مصطلح " البيروقراطية Bureaucratie " بمعناه الحالي ، الذي ورد لأول مرة عام 1745م في مؤلفات للاقتصادي الفرنسي " فانسان دي غورني VINCENT de GOURNAY " الذي تنسب له أيضا عبارة « دعه يعمل ، دعه يمر » ، و هو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الأداة العاملة في الحكومة و تحدث عنها باسم " بيروقراطي " أي فئة العاملين في المكاتب الإدارية (الهادي، 2006) ؛ يتكون مصطلح البيروقراطية من كلمتين : الأولى "Bureau" بمعنى مكتب أو الديوان و الثانية "Cratie" و هي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي " kraty " و معناه القوة أو سلطة المكتب ، أو بعبارة أخرى ممارسة السلطة عن طريق المكاتب . نشأت البيروقراطية بنشوء الدولة و عرفتها بعض الشعوب القديمة منذ لآلاف السنين واتخذتها وسيلة لخدمة الحاكم و قهر المحكوم بحيث تهدف لزيادة دخل الطبقة الثرية (سعيدان، 1981)؛ و يتجلى ذلك من خلال كتابات بعض الفلاسفة الاجتماعيين الذين ما فتئوا يؤكدون على السلطة و القوة السياسية بعد تأسيس الإمبراطورية الرومانية حيث كان نشوء البيروقراطية واضحا و يمثل استجابة لمتطلبات اتساع مساحة الإمبراطورية كما كانت البيروقراطية كنظام للإدارة مصدر قوة لقدرة محافظتها على وحدة الإمبراطورية المتعددة النزاعات ، و في نفس الوقت أصبحت مصدر ضعف لأنها سحقت بتكاليفها الكثير من أبناء الشعب . كان لسيطرة الثقافة القانونية و دراسة القانون الروماني أثرهما الكبير في الدعوة القوية إلى توحيد القوانين و تجميع المبادئ القانونية على أساس من القانون الروماني بالنسبة لدول الكتلة اللاتينية ، و قد انعكس هذا التأثير على الإدارة و الوظيفة العامة لهذه الدول منها : فرنسا و ألمانيا اللتين كانتا في هذا الخصوص قدوة لدول القارات الأخرى.

1. مقارنة البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" في دراسة الخلل الوظيفي:

يعتبر "ماكس فيبر" Max Weber " (1864 م - 1920 م) من علماء الاجتماع الألمان أفضل من أوضح مفهوم البيروقراطية في التنظيمات الرسمية، فهو يقول في هذا الشأن «إن الممارسة الحقة للسلطة الشرعية، تكمن في الإدارات البيروقراطية، حيث يكون رئيس التنظيم شاغلاً مركزاً سلطوياً حصل عليه عن طريق الانتخابات، أو عن طريق معين من قبل سلطة أعلى منه، لإشغال هذا المنصب أو عن طريق الكفاءة المتخصصة التي يتمتع بها، حيث يقوم بالقيادة والتوجيه والسيطرة على كافة المراكز المهنية التي أقل منه درجة (بلاو، 1981).

تكمن أهمية أعمال فيبر في تجاوزها للأساليب التي كانت متبعة في دراسة البيروقراطية وما يرتبط بها من تعريفات. إذ أضاف فيبر إليها بعداً أبعاداً هامة، فضلاً عن تجاوزه لأسلوب الوثائق وارتباط البيروقراطية بالخدمات المدنية. إذ استخدم فيبر أسلوباً آخر يقوم على المسح التاريخي للبيروقراطية عبر العصور الوسطى والحديثة؛ إن دراسة "ماكس فيبر" للنظم البيروقراطية في الحضارات القديمة لمصر، الصين، الهند، روما و المجتمعات الصناعية الرأسمالية، حيث اعتبر البيروقراطية، إحدى أشكال التنظيم الاجتماعي الرسمي القائم على أساس التدرج التصاعدي، وفي نظره أخذت البيروقراطية الأشكال الرئيسية التالية (عمر، 1991):

- البيروقراطية المنقذ (الكارزماتية): التي أرجع السلطة فيها إلى الفرد الذي يتميز بسمات شخصية فذة، تختلف عن صفات شخصية الإنسان العادي، فهو يملك قوة خلاقية مبدعة، مثل: القائد العسكري، أو الزعيم السياسي، والنبي الديني. هذا الشكل للبيروقراطية، لا تكون مسؤولاً عن المجتمع وأهدافه وطموحاته، بل يحقق غاياته لنفسه فقط.

- البيروقراطية التقليدية: يستمد الفرد أو القائد سلطته من التوارث، وكان هذا النموذج واضحاً في عهد الإقطاع الذي مرت به فرنسا، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد و قداسة السلطة، لأنهم يرون أن الحاكم هو الإله المفوض في الأرض، وهذا ما يدفعهم إلى طاعة أوامره.

- البيروقراطية القانونية (المنطقية): في هذا النوع من السلطة، يؤمن الأفراد بسلطة القانون وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير حيث تكون طاقة السلطة وقابليتها موجهة لخدمة جميع أفراد المجتمع بالطريقة التي يحددها المجتمع نفسه (مداس، 2002).

إن استخدام "فيبر" أسلوب الاستقراء التاريخي المعتمد على المقارنة أسفر عن دلالات أشارت إلى توجه المجتمعات الحديثة نحو اكتساب بالخصائص البيروقراطية Bureaucratisation. كما مكنه هذا الأسلوب من صياغة نموذجاً وظيفياً يقوم على قاعدة ثنائية الارتكاز: "الرشادة والقانون la Rationalité Légale"، ويربط في الوقت ذاته بين الخصائص البنائية للبيروقراطية و "الكفاءة Efficacité".

إن فهم هذه النماذج يجب أن يكون ضمن تفسيرات فيبر للقوة Pouvoir، و "السيادة Dominance". ويقترن هذا النموذج باسم ماكس فيبر ويعرف بـ "النموذج المثالي للبيروقراطية Le type idéal de la Bureaucratie"؛ وهو ذلك النموذج المثالي الذي وصفه "ماكس فيبر" في أبحاثه بأنه الحتمية المنطقية التي وصلت إليها الإنسانية في مجال تقسيم وتنظيم العمل، أين تسود سلطة المكتب والإجراءات المكتبية،

المقننة والمضبوطة ضمن قواعد وقوانين موضوعية تضمن الدقة والسير الحسن لكافة المعاملات و الإجراءات بين الأقسام والمصالح باحترام التدرج السلمي في الوظائف والسلطة المركزية مع مراعاة الاختلاف بين المستويات . كما أن النموذج البيروقراطي الذي يصفه "ماكس فيبر"، يكون مناسباً لإدارة تبحث عن الربح أو الفائدة المادية أو تابعة لقطاع الخدمات ، وتمثل النموذج الأمثل للبيروقراطية الإدارية، كما هي بهذا المعنى تمثل الحكم المطلق لكنها تختلف حسب الدرجة لا حسب النوع، مستهدفة تطبيق درجة عالية في الدقة والسيطرة على أعضائها في تطبيق نظمها وقواعدها؛ ونجد مثلاً هذا النموذج حسب "ماكس فيبر" في المكاتب الحكومية ، الجيوش العسكرية ، الكنيسة الأحزاب السياسية والمصالح الاقتصادية، وجميع التنظيمات الخاصة كالنوادي. فيما يخص وصفه لنموذج البيروقراطي من ناحية العلاقات الإنسانية (CROZIER, 1971) فهو يرى أن العلاقات الحميمة بين الأشخاص في المجتمعات التقليدية تزول في ظل هذا النموذج لتحل محلها العلاقات الجافة والباردة المضبوطة وغير شخصية ، الشخص يذوب في هذا النموذج فهو مهمل كشخص مستقل ويعتبره النظام كموظف في درجة معينة يقوم بمهام دقيقة ومحددة والاتصال في ظل هذا النموذج لا يتم بين الأشخاص إنما بين الأقسام والمصالح مما يفسر ذوبان الشخص وراء الوظيفة التي يقوم بها وعلى أساسها يتحرك وينشئ علاقات محددة تخضع للمراقبة الشديدة داخل تنظيم رسمي .

في النموذج البيروقراطي تضمن الإدارة العامة في حدود صلاحيتها ، للموظف العمل الدائم بانتمائه للنظام مع الحق في معاش التقاعد بعد انتهاء المدة القانونية لسنوات الخدمة المخلصة ، بيد أنها متشددة في مرحلة الانتقاء والتوظيف باشتراطها لكفاءات مدعمة بشهادات موثقة صادرة عن هيئات رسمية ، واجتياز المرشح لامتحانات ومسابقات تأكيدية .

كما يضمن النموذج البيروقراطي إمكانية الرقي في السلم الوظيفي بتحديد موضوعي ودقيق لشروط التقدم في هذا التنظيم ، من بينها شرط "الأقدمية" كانعكاس مباشر، لتبلور الحكمة من خلال الخبرة - التي تقدر غالباً بالسنوات - على اعتبار أن هذا الشرط الأساسي يشكل حاجزاً أمام كل تمييز شخصي مبني على أي مجهود علاقات شخصية وبذلك فالموظف محمي لو صورياً من أي تلاعب أو تفضيل لروؤساء السلميين المباشرين (MINTZBERG, 1986) .

الأجور المدفوعة لأعضاء التنظيم البيروقراطي هي على العموم زهيدة ، أين الزيادة فيها هي الأخرى مقيدة ومحددة ، حتى في عملية تقسيم الأرباح على أعضاء التنظيم يراعى فيه التدرج في السلم الوظيفي حيث يحصل أعضاء القاعدة في الهيكل الهرمي على أدنى نسبة في توزيع الأرباح كما ترتفع النسبة كلما اتجهنا عمودياً ، يحترم نفس النظام في تحديد الأجور (MINTZBERG, 1986) .

في حين أن الإدارة الموظفة تلزم موظفيها بالوفاء والإخلاص للنظام ومبادئه وذلك بتنمية وتزكية مراعاة الضمير المهني في إنجاز الوظائف الموكلة لهم كما تلزمهم على احترام التدرج السلطوي ؛ فما هو متعارف على النموذج البيروقراطي أنه غير منحاز للعلاقات الشخصية غير أن ملاحظات كل من " March " و " Simon " أن صبغة المنافسة بين الموظفين الضيقة والمحددة ضمن القوانين والقواعد التنظيمية مع إلغاء العلاقات الشخصية أدى إلى تنمية روح الجماعة داخل الفئات الرسمية في كل مستوى من مستويات التنظيم ، هذه الروح الجماعية التي تتجسد في أقلية لها أهداف ومصالح ، تدفع بمسيرها إلى تبني مواقف صارمة كوسيلة دفاعية ضد أي هجوم خارجي يهدد مصالحها الخاصة. (Simon., 1964) .

يتفق جل الباحثين و المؤلفين الأوروبيين خاصة منهم الفرنسيين على أن البيروقراطية توجد لدى تعايش ثلاثة عناصر (André, 1971):

- أ. تنظيم " إداري مهيكلي une organisation administrative structurée " و هو مبني عادة على " مبدأ الخضوع السلمي Subordination hiérarchique " و التسلسل الرئاسي الذي يعتبر وسيلة تحقق علاقة الترابط بين الرئيس و المرؤوس حيث يتلقى كل موظف تعليماته من رئيسه فقط و يكون مسؤولاً أمامه .
- ب. إعطاء هذا التنظيم صلاحيات مختلفة (التفكير، اتخاذ القرارات ، وضع القواعد العامة القيام بالمهام المادية) تنطبق مع بعض التخصصات . وعليه يخضع تقسيم الوظائف و طول الدوائر و فاعلية التنسيق إلى أبعاد التنظيم و تعقده . وقد تكون المهام الموكلة له ذات أهمية إلا أنه توجد البيروقراطية إذا كانت ممارسة بعض الصلاحيات على الأقل تقديرية .
- ج. "استقلال التنظيم البيروقراطي إزاء السلك الانتخابي l'indépendance de l'organisation bureaucratique à l'égard du corps électoral" الذي لا يخضع لأي تأثير مباشر . ويرجع وجود البيروقراطية عادة إلى الإندفاع الخارجي لأجهزة منبثقة عن الانتخاب أو خاضعة لمراقبة المنتخبين . حيث أن الإدارة البيروقراطية تنحصر مهمتها في التنفيذ. و أن أعوانها معينون متحصلون على مناصب مستقرة ضمن التنظيم البيروقراطي و استقرار الوظائف هو الذي تتولد عنه بطبيعة الحال المشاكل البيروقراطية التي ينبثق عنها التدهور الخفي في الإدارة العامة .

يتضح لنا حسب المكونات السابقة الذكر في تشكل البيروقراطية على أنها بالضرورة تنظيم ذو أبعاد كبيرة إلا أن البعض من مميزات البيروقراطية كما هو معروف تتخذ صبغة خاصة في تنظيم "مشلول hypertrophiée" مما يعكس التخوف من الرأي الذي يشك في فعالية هذا النموذج من وتضحيتها لفائدة المصلحة العامة و يجعله حقيقة ملموسة (POULANTZAS, 2002).

يرى "فكتور تومس " أن السلطة الكارزمية قوية و مرسخة في التنظيمات البيروقراطية الحديثة بسبب التدرج السلطوي و الاعتبار الاجتماعي الملتصق بمراكز التنظيم خاصة عندما يكون دور العضو غير واضح أو محدد و هذا الغموض في الواقع هو أحد الاختلافات الجوهرية بين أدوار المتخصصين و أصحاب المراكز في التدرج السلطوي فكلما كان الفرد في التنظيمات الكبيرة بعيداً عن أصحاب المراكز العليا زادت عقوباتهم و محاسبتهم و قل نفوذهم السلطوي و العكس صحيح (CROZIER, 1971) ؛ إن التدرج السلطوي من أهم صفات التنظيمات البيروقراطية الحديثة ، كما يعد العامل الأساسي في توزيع المكانة الاجتماعية و النفوذ السلطوي و الدخل المالي على أعضاء التنظيم البيروقراطي فكلما تسلق عضو التنظيم سلم التدرج السلطوي زادت مسؤولياته و أنشطته المحددة ، كما يعطي التدرج السلطوي للمراكز العليا اتصالات رسمية مع جميع المراكز التي تحتها أو أقل منها قوة و سلطة ، كما تملك الصفوة المختارة داخل التنظيم معلومات غزيرة و كافية حول سياسة التنظيم و نوعية أعضائه ، لذلك تكون لها القدرة الواسعة على طرح أي موضوع يريدون مناقشته أو التي تهم أعضاء التنظيم و تكون لهم صلاحيات واسعة لمواجهة المشكلات و المعضلات التي تحصل داخل التنظيم ، و لهم القدرة الكافية على ممارسة الضغوط و التأثيرات على أعضاء التنظيم ، كما يظهر ذلك داخل اجتماعات و ندوات و مؤتمرات التنظيم .

- إن دراسة ماكس فيبر لنموذج البيروقراطي محددة، بعشر خصائص أخرى ، تظهر فيها الصفات المميزة للتنظيم الاجتماعي ضمن هذا النموذج المتبنى في التنظيمات الرسمية الكبيرة والمؤسسات الاجتماعية الضخمة . نوجز فيما يلي أهم خصائص النموذج البيروقراطي وهي على التوالي (عمر، 1991):
1. يكون الموظفون مستغلين شخصيا، إلا أنهم مسئولون أمام القانون في عملهم الرسمي و المكتبي.
 2. يكون الموظفون الإداريون منظمين، حسب التدرج الوظيفي و المكتبي، واضح و محدد.
 3. تكون لكل مكتب صلاحيات مكتوبة و معلومة و واضحة لدى جميع أعضاء التنظيم و تعكس نظم النموذج البيروقراطي.
 4. تشغل المراكز الوظيفية الإدارية، من قبل أفراد مختصين يعينون فيها، حسب اختبارات معينة ومقابلات حرة لجميع المتقدمين للاشتغال، دون اعتبار شخصي، بل حسب كفاءتهم و قدرتهم التخصصية.
 5. تكون العلاقات عقدية، بين الموظفين المعينين و التنظيم البيروقراطي، أي تتسم العلاقة بينهم حسب عقود مكتوبة و معلومة عند الطرفين.
 6. يتم اختيار المرشحين لإشغال الوظائف على أساس نوعياتهم الفنية و المهنية المختصة و خبراتهم و شهاداتهم التخصصية.
 7. تخصص رواتب محددة للموظفين المعينين و تؤخذ نسبة معينة من رواتبهم لضمان تقاعدهم و يكون معيار الرواتب قائما على أساس التدرج المرتبطة بالمنزلة الاجتماعية للمراكز العليا، أي إعطاء مخصصات سكنية و صحية و اجتماعية لأصحاب المراكز العليا، لكي يستطيعوا العيش بنفس المستوى الذي يتناسب مع مراكزهم الإدارية العليا.
 8. تحت ظروف خاصة تستطيع إدارة المكاتب (خاصة في التنظيمات الخاصة) تعيين موظفين دون الرجوع إلى مستلزمات و شروط الإدارة، و عدم الأخذ بعين الاعتبار التحصيل العلمي التقني، و الخبرات السابقة، بل يعين حسب رغبة المكتب نفسه، لكن يبقى المكتب هو المختص بحق عزله أو فصله في أي وقت يشاء (اسماعيل، 1995).
 9. يكون نظام ترقية لموظفين قائما على الأولوية في التحسين و الإنجاز في العمل، و يخضع هذا إلى الحكم و تقييم الرؤساء.
 10. تكون الأعمال الإدارية منفصلة بشكل تام عن مالك التنظيم أو وسائل الإدارة، بمعنى أن الوظيفة الإدارية أو مراكز الإدارة لا يملكها الموظفون، لأن المراكز لا تخضع للامتلاك، بل حسب متطلباته و شروطه.

ثانيا: الدراسة الميدانية

2 . 1 المجال المكاني للدراسة:

تم إنجاز هذا البحث العلمي في مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وهي مؤسسة الكهرباء و الغاز "سونلغاز- شركة ذات أسهم - " ، تعد مؤسسة "سونلغاز" ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد شركة "سوناطراك " تم تأسيسها بعد الاستقلال سنة 1962م ، وتعد بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية ، حيث اتخذت الجزائر قرار رقم 62 - 175 في 31 ديسمبر 1962م عن إنشاء مؤسسة تحت اسم " كهرباء و الغاز الجزائري E . G . A " ثم غيرت تسميتها سنة 1969م في الوثيقة رقم 59-69 في 28 جويلية 1969م صدرت في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969م بعد توقيف مؤسسة " E . G . A " و تسميتها بالمؤسسة الأم "سونلغاز" (الجمهورية الجزائرية، 1962). في سنة 1991م تغير نمط المؤسسة من مؤسسة شعبية إلى نمط

مؤسسة صناعية وتجارية حيث أصبحت مؤسسة "سونلغاز" تسمى المؤسسة الوطنية لإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة ذات الطابع التجاري والصناعي التي تشرف على تسيير وتبقى السياسة الطاقوية على الدولة وتحت رقابتها (الجمهورية الجزائرية ،، المؤرخ في 1991/12/11) في القرار 91 – 475 الصادر في 14 وديسمبر 1991م وفي سنة 1995م صدر القرار الوزاري رقم 95-280 الصادر في 17 ديسمبر 1995 م حيث تقرر تغيير نمط المؤسسة القديم وأصبحت مؤسسة عمومي ذات طابع اقتصادي (المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية " سونلغاز" ، المادة 04، 1995) .

- تسميتها : الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "
- شكلها: مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم.
- الشكل القانوني : شركة ذات أسهم يحكمها القانون التجاري رأسمالها يقدر بـ 150 مليار دينار جزائري.

وقد تمت هذه الدراسة في المقر الإداري لمؤسسة "سونلغاز-الوسط-" ، بمدينة البليدة.

2.2. المجال الزمني للدراسة:

في المرحلة الأولى كانت أول زيارة لهذه المنظمة الممثلة لمؤسسة " سونلغاز " بتاريخ 2020/09/18 ، أين تم اخذ الموافقة من طرف مصلحة الموارد البشرية للديوان بمباشرة الدراسة الميدانية ، أين تبعها عدة زيارات من اجل الملاحظة و الاطلاع علي السجلات و وثائق الخاصة بالمؤسسة و العمال و حصر عينة البحث بعد ذلك.

في المرحلة الثانية تمت من خلالها جمع البيانات اللازمة و المتعلقة بالدراسة، أين قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على المبحوثين، واسترجاعها بتاريخ 2020/11/22.

2.3. المجال البشري للدراسة (عينة البحث)::

المجال البشري للدراسة و المتمثل في عينة الدراسة ، إذ يقدر عدد العمال الدائمين في مؤسسة "سونلغاز" و في مقرها بمدينة البليدة بـ 228 مستخدم إلى غاية 2020 /12/31 و يمثلون المجتمع العام للمؤسسة، حيث قسمتهم الاتفاقية الجماعية إلى ثلاثة مجموعات اجتماعية و مهنية على النحو التالي:

- أ. المجموعة الأولى الإطارات و عددهم 56 إطار
 - ب. المجموعة الثانية أعوان التنسيق و عددهم 102 عون
 - ج. المجموعة الثالثة أعوان التنفيذ و عددهم 70 عون
- أما فيما يخص عينة الدراسة من المبحوثين و نوع العينة في المجتمع المدروس ، فقد تم الاعتماد على العينة القصدية الطبقية الموجهة لفئة الإداريين الدائمين بمختلف مستوياتهم ، من إطارات و أعوان التنسيق و أعوان تنفيذ ، و المقدر عددهم بـ 228 مستخدم ، و نظرا لصغر عدد العينة مقارنة بالمجتمع الأصلي على كامل تراب الجمهورية الجزائرية، اعتمدنا على المسح الشامل للعينة ، وتم توزيع الاستمارة عليهم.
- كما تعرف العينة القصدية أو المقصودة " بأنها العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة .

3. أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

أ- الملاحظة: تعد من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، فمن خلال جولتنا الاستطلاعية استعنا بالملاحظة عند قيامنا بمقابلة مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية، والتأكد من أسئلة الاستمارة وقياس درجة صدقها وثباتها ومراجعتها من قبل محكمين قبل توزيعها، حتى يجاب عليها بمصادقية من طرف المبحوثين.

ب- المقابلة: اعتمادنا على المقابلات الشخصية مع بعض المبحوثين حول الموضوع من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية أداء مهامهم المكتبية و آرائهم حول البيروقراطية، تمت هذه المقابلات بطريقة فردية وأحيانا في شكل حلقات جماعية.

ت- الاستمارة: تعرف على أنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وتعد من أكثر الأدوات استخداما لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية، إذ تعد مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل والتفسير والتعليل والتركيب، للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية وفرضيات البحث كما تخدم هدف البحث أيضا، ولقد قسمت أسئلة الاستمارة إلى أربعة محاور:

المحور الأول: كانت أسئلة عامة تتمحور حول بيانات المبحوثين من مؤهلات العلمية و خبرة المهنية، وهي تهدف لتحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

المحور الثاني: تتلخص أسئلة مخصصة لأهم مميزات و خصائص النظام الإداري في مجال تسيير الموارد البشرية و المعاملات المكتبية، ورأي المبحوثين حوله.

المحور الثالث: على أسئلة مخصصة تتمحور حول تقييمهم لمستوى الخلل الوظيفي و علاقته بالإجراءات المكتبية في تسيير الموارد البشرية بشكل عام.

4. ثبات الاستمارة (أداة الدراسة) :

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة الموزعة على عينة من المستخدمين في منظمة "الديوان الوطني للترقية و التسيير العقاري الجزائري" قدرت بـ 228 مُستخدم مبحوث و هي عينة قصديه ويشير الجدول رقم (1) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة (الإستمارة) و يتضح منه أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستمارة مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين 0.862 و 0.985 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور 0.923، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي توصلنا إليها بتطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

الجدول 1: معاملات ثبات الاستمارة

المحور	عدد الإجابات	عدد الفقرات	معامل الثبات
جانب: المعالجة الآلية للمعلومات والإجراءات الكلاسيكية "الكتابية"	228	3	0.985
جانب: الخلل الوظيفي	228	3	0.862
المجموع	228	6	0.923

5. أساليب التحليل الإحصائي :

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) وفق الأساليب التالية:

1. التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
2. استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد الدراسة تجاه محاور أداة الدراسة.
3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق بين المتغيرات الدراسة التالية: " المعاملات المكتبية (البيروقراطية) " ، " التصنيف المهني للموظفين " و " الخلل الوظيفي " الذي تعاني منه المؤسسة .

6. عرض نتائج الدراسة و مناقشتها:

6. 1 عرض وتحليل المعطيات الأولية الخاصة بالمعايير الإدارية و الثقافية في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة:

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الميدان بأساليب البحث العلمي، قمنا في ما يلي بالعمليات التالية : حصر ، عرض وتحليل أهم مؤشرات المميّزة للآليات و المعايير الإدارية و الثقافية الخاصة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة.

الجدول 2: أهم مميزات المعايير الإدارية (الإجراءات و المعاملات المكتبية – البيروقراطية-)

التمثيل النسبي	عدد الإجابات	أهم مميزات الإجراءات و المعاملات المكتبية " البيروقراطية "
48%	109	ضرورة "لأبد من وجودها في الإدارة "
21%	48	بطيئة
13%	29	روتينية
8%	19	في المستوى المطلوب
8%	18	طرق قديمة لا تتماشى و عصر العولمة
2%	5	إجابات أخرى
100%	228	المجموع

من خلال عرض وتحليل المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه ، يتبين لنا أن أعلى نسبة من الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون أن أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتبية " البيروقراطية " المتعامل في إطارها بالمؤسسة تمثلت في اعتبارها " معاملات ضرورية لسير عملية تسيير مواردها البشرية لأبد من وجودها " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير وهذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 48% من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 228 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

- في حين تحتل ثاني مرتبة من بين أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتتبية " البيروقراطية" المتعامل في إطارها بالمؤسسة تمثلت في اعتبارها " معاملات بطيئة" تقوم بتعطيل مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة 21% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 228 على اختلاف فئاتهم المهنية.

- كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة يؤكدون في تصنيفهم أن مرتبة الثالثة من بين أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتتبية " البيروقراطية" المتعامل في إطارها بالمؤسسة تمثلت في وصفها و اعتبارها " معاملات بيروقراطية روتينية" تعمل على إضفاء طابع التكرار دون تحفيز لإبداع مما يؤدي إلى جمود و تحجر مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة 13% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 228 على اختلاف فئاتهم المهنية.

- إذ احتلت المراتب الموالية كأهم مميزات الإجراءات و المعاملات المكتتبية " البيروقراطية" على مستوى تسيير الموارد البشرية تمثلت في وصفها و اعتبارها " معاملات بيروقراطية في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " و " اعتبار هذه الطريقة الإجراءات و المعاملات المكتتبية قديمة لا تتماشى و عصر العولمة و الحداثة " على حد سواء حيث بلغت نسبة الموظفين المسيرين للموارد البشرية و التي صنفت هذه الإجراءات و المعاملات المكتتبية و أعطتها قيم متساوية و ضئيلة قدرت بنسبة 8% لكل صفة من هما من بين الصفات المقترحة الإجراءات و المعاملات المكتتبية المتبعة في تسيير الموارد البشرية و هذا من مجموع الموظفين المسيرين للموارد البشرية الذي بلغ عددهم 228 شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية .

-بالإضافة إلى إجابات أخرى قدمها الموظفون المسيرين للموارد البشرية المستجوبين بالمؤسسة يؤكدون على أن أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتتبية " البيروقراطية" على مستوى تسيير الموارد البشرية تمثلت في وصفها و اعتبارها " مختلفة و متغيرة حسب الأقسام و المصالح و بالتالي تختلف باختلاف فريق العمل و المستوى القيادي لتوزيع المهام و المسؤوليات في الهرم التنظيمي للمؤسسة " و هذا بنسبة 2% من مجموع الموظفين المستجوبين الذي بلغ عددهم 228 على اختلاف فئاتهم المهنية.

يمكننا تفسير الجدول المبين لـ " أهم مميزات المعايير الإدارية (الإجراءات و المعاملات المكتتبية – البيروقراطية-) " و الشكل التوضيحي المتمثل في المدرج الإحصائي المرافق له في ما يلي :

- إن ارتفاع نسبة الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة الذين يؤكدون أن أهم صفات الإجراءات و المعاملات المكتتبية " البيروقراطية" المتعامل في إطارها بالمؤسسة تمثلت في اعتبارها " معاملات ضرورية لسير عملية تسيير مواردها البشرية لأبّد من وجودها " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير ، و هذا لتفادي البطش و استغلال المراكز و النفوذ من قبل المستويات العليا القيادية من الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات و المهام المتبع في المؤسسة فهذه الإجراءات و المعاملات المكتتبية تعد ضرورية في حالة تدمير المستخدمين و ضمان لحق العامل في الجواب و متابعة قانونية لقضيته .

- بالإضافة إلى أن المعايير الإدارية الخاصة بالإجراءات و المعاملات المكتتبية – البيروقراطية- ضرورية لسير مختلف مراحل عملية تسيير على أساس اعتبار "الإدارة وثائق " لترك الأثر بالوثائق الإدارية الرسمية في

حالة " المراجعة والتدقيق " و حتى عمليتين " التخطيط و المتابعة " مما يفسر اعتبار هذه معاملات ضرورية لضمان دقة سير عمليات تسيير مواردها البشرية .

- كما يمكننا تفسير نسبة الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة الذين يؤكدون على أن أهم صفات الإجراءات والمعاملات المكتبية " البيروقراطية" على مستوى تسيير الموارد البشرية تمثلت في وصفها و اعتبارها " معاملات بيروقراطية في المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " و " و اعتبار هذه الطريقة الإجراءات والمعاملات المكتبية قديمة لا تتماشى و عصر العولمة و الحداثة " على حد سواء ، هذا لنقص ملحوظ في عدد الموظفين المسيرين للموارد البشرية بالمؤسسة و نقص أخر مسجل على مستوى توفر وسائل العمل الإدارية اللازمة في عملية التسيير كالكومبيوتر ، فبرامج هذه الأخيرة قديمة نسبيا مما يقف عائقا حقيقيا في طريق الحداثة .

الجدول 3: توزيع علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات حسب التصنيف المهني

للموظفين

علاقة المعالجة الآلية للمعلومات بالإجراءات الكلاسيكية "الكتابية"	الإطارات	أعوان التنسيق	أعوان التنفيذ	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع التباين بين المجموعات	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة
المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات المكتبية	12	22	16	50	16.66	5.03	370.66	(2، 6)	1.56
المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية	26	34	38	98	32.66	6.11	مربع تحليل التباين داخل المجموعة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F الجدولية
المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات المكتبية	18	46	16	80	26.66	16.77			
المجموع	56	102	70	228	25.33	6.49	709.3	%5	5.14

نلاحظ من خلال تحليلنا للمعطيات المبينة في الجدول رقم 03 ، و الخاص بعلاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة، وذلك حسب فئات التصنيف المهني للموظفين المسيرين للموارد البشرية للمؤسسة، نلاحظ فوارق نسبية بين الفئات المهنية على النحو التالي:

إن تدقيق في المعطيات المقدمة يظهر أن أعلى نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يؤكدون أن علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة 46% من مجموع 56 إطار مسير للموارد البشرية في مؤسسة ؛ في حين احتلت المرتبة الثانية في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية " للضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير حيث قدرت نسبة الموظفين المتفقين على أهمية المعالجة الآلية للمعلومات دون إلغاء المعاملات الكتابية حيث بلغت نسبة الإطارات المسيرة للموارد البشرية و التي صنفت هذه العلاقة في المرتبة الثانية من بين صفات العلاقات المقترحة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات في عمليات التسيير بنسبة 33% من مجموع 56 إطار مسير

للموارد البشرية في المؤسسة ؛ غير أن أخفض نسبة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية يتفوقون من خلال تصنيفهم على أن مرتبة الثالثة في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في وصفها و اعتبارها ما يلي : " إن المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة و الحداثة في المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية و اجتياحها أغلب المجالات و هذا بنسبة ضئيلة بلغت 21% من مجموع 56 إطار مسير للموارد البشرية في المؤسسة .

كما نلاحظ أيضا من خلال تحليل البيانات المبوبة في نفس الجدول أن أعلى نسبة من موظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية يؤكدون في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية " لضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير حيث قدرت نسبة الموظفين المتفقيين على أهمية المعالجة الآلية للمعلومات دون إلغاء المعاملات الكتابية حيث بلغت نسبة 45% من مجموع 102 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ؛ في حين احتلت المرتبة الثانية من بين صفات العلاقات المقترحة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات في عمليات التسيير تمثلت في " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير حيث بلغت نسبة الموظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية و التي صنفت هذه العلاقة في المرتبة الثانية من بين صفات العلاقات المقترحة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات في عمليات التسيير بنسبة 33% من مجموع 102 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

كما نلاحظ أن أخفض نسبة من موظفين لفئة أعوان التنسيق المسيرة للموارد البشرية يتفوقون من خلال تصنيفهم على أن مرتبة الثالثة في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في وصفها و اعتبارها ما يلي : " إن المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة و الحداثة في المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية و اجتياحها أغلب المجالات و هذا بنسبة ضئيلة بلغت 22% من مجموع 102 عون منسق لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

على غرار ما سبق يتبين لنا من خلال تحليل معطيات نفس الجدول أن أعلى نسبة من موظفين لفئة أعوان التنفيذ يؤكدون أن علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة 54% من مجموع 70 عون منفذ في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة في حين احتلت المراتب الدنيا من بين صفات العلاقات المقترحة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات في عمليات التسيير المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في وصفها و اعتبارها على حد سواء على الشكل التالي : " إن المعالجة الآلية للمعلومات تنوب عن كل المعاملات الكتابية " كأحد أهم شروط ضمان الدقة و الحداثة في المعلومات و التعاملات و انعكاس مباشر لعصر العولمة مع سيطرة المعلوماتية و اجتياحها أغلب المجالات ؛ نفس الفئة و بنفس العدد من الموظفين من أعوان التنفيذ يتفوقون في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة باعتبار أن "

المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية؛ نظرا لضرورة وجود الوثائق إدارية في المعاملات الإدارية وهذا في مختلف مراحل عمليات ومهام التسيير حيث قدرت نفس نسبة للموظفين المتفقيين على أهمية المعالجة الآلية للمعلومات دون إلغاء المعاملات الكتابية حيث بلغت نسبة الموظفين لفئة أعوان التنفيذ المسيرة للموارد البشرية المتفقة على تصنيف هذه الإجراءات و المعاملات المكتبية وأعطتها قيم متساوية بنسبة ضئيلة بلغت نسبة 23% من مجموع 70 عون منفذ لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة.

باستخدامنا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالاستناد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) معرفة دلالات الفروق بين المتغيرات: "المعاملات المكتبية (البيروقراطية)" و "التصنيف المهني للموظفين"، عند درجة حرية (2، 6) ومستوى الدلالة الإحصائية 5%، نتحقق من صدق الفرضية الصفرية للدراسة.

6. 2 عرض وتحليل المعطيات الأولية الخاصة بالخلل الوظيفي والإجراءات و المعاملات المكتبية في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة:

الجدول 3: علاقة مستوى الخلل الوظيفي بالإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات

مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة	المعالجة الآلية للمعلومات تتوب عن كل المعاملات الكتابية	المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية	المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع تحليل التباين بين المجموعات	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة
من 1 إلى 3) منخفض	33	53	60	146	48.67	14.012	360.66	(2، 6)	0.387
من 4 إلى 7) متوسط	15	25	12	52	17.33	6.807		مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F الجدولية
من 8 إلى 10) عالي	3	19	8	30	10.00	8.185			
المجموع	51	97	80	228	25.33	3.825	2789.33	5%	5.14

يمكننا تفسير اختلاف تقدير الموظفين المسيرين للموارد البشرية لصفات العلاقة المقترحة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات في عمليات التسيير المتعامل بها في المؤسسة يكمن في اختلاف الفئة المهنية أي التصنيف المهني للمستجوبين وما يستلزم عنه من اختلاف في مستوى المسؤولية وتوزيع المهام المكلفة والموقع في السلم التنظيمي الهرمي للمؤسسة مما يفسر الآراء المختلفة وهو ما ينعكس مباشرة في تقدير الفئة المهنية لأهمية المعاملات والإجراءات المكتبية مستخدمة في مختلف مراحل عملية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة على مستواها أكثر من غيرها مما يفسر إعطائها أهمية تفوق باقي المواصفات والميزة و المقترحة لإجراءات المكتبية الموظفة لتسيير المورد البشري للمؤسسة .

لتدقيق في المعطيات يظهر أن أعلى نسبة من المبحوثين تؤكد من خلال سلم تقييمي مدرج من (1 إلى 10) خاص بإعطاء درجة تقديرية للعلاقة بين المعايير التنظيمية الإدارية و المتمثلة في " الإجراءات الكلاسيكية -الكتابية- بالمعالجة الآلية للمعلومات" و " درجة الخلل الوظيفي بالمؤسسة " في محاولة منا لخصر مدى انعكاس المعايير التنظيمية الإدارية الخاصة بـ " الإجراءات الكلاسيكية -الكتابية- بالمعالجة الآلية للمعلومات " على مستوى تقدير درجة "الخلل الوظيفي بالمؤسسة " فقد لاحظنا ما يلي :

- بلغ الخلل الوظيفي "مستوى منخفض " وهذا بنسبة مرتفعة مثلت الأغلبية حيث قدرت بـ64% من مجموع 228 موظف مستجوب ، في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط " و هذا بنسبة 23% من مجموع المبحوثين ، في حين أن أخفض نسبة قدرت بـ13% فقط مثلت درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة "بالمستوى العالي" من مجموع 228 موظف مسير للموارد البشرية يشكلون كل المستخدمين المستجوبين على اختلاف فئاتهم المهنية .

كما نلاحظ أيضا من خلال تحليلنا للمعطيات المبينة في نفس الجدول أن هناك فروقا نوعية قيمة يخص تقدير المستخدمين بالمؤسسة فيما يتعلق بالمعايير التنظيمية الإدارية المتعامل بها في الجزء الخاص بـ " الإجراءات الكلاسيكية -الكتابية- والمعالجة الآلية للمعلومات" ، تظهر هذه الاختلافات في التقدير بين المستخدمين على النحو التالي :

- إن أعلى نسبة من المستخدمين بالمؤسسة يؤكدون أن علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير و هذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 42% من مجموع المستخدمين البالغ عددهم 228 مستخدم شاملين في ذلك مختلف الفئات المهنية ، و يختلف تقدير درجة الخلل الوظيفي بين المستخدمين الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير، على النحو التالي :

- بلغ تقدير مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة "مستوى منخفض " وهذا بنسبة مرتفعة مثلت الأغلبية حيث قدرت بـ55% من مجموع المستخدمين 97الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير .
- في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط " وهذا بنسبة 25% من مجموع المستخدمين 97الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " .
- في حين أن أخفض نسبة قدرت بـ20% مثلت درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة "بالمستوى العالي" من مجموع المستخدمين 97الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات توازي في الأهمية المعاملات الكتابية " لضمان السير الحسن لمختلف مراحل عمليات و مهام التسيير .

في حين تحتل ثاني مرتبة في ترتيب علاقة الإجراءات الكلاسيكية "الكتابية" بالمعالجة الآلية للمعلومات المتعامل بها في المؤسسة تمثلت في اعتبار أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية "لضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير حيث قدرت نسبة الموظفين المتفقيين على أهمية المعالجة الآلية للمعلومات دون إلغاء المعاملات الكتابية بـ35% من مجموع المستخدمين البالغ عددهم 228 مستخدم على اختلاف فئاتهم المهنية ، و يختلف تقدير درجة الخلل الوظيفي بين المستخدمين الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية " لضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير ، على النحو التالي :

- بلغ تقدير مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة "مستوى منخفض " و هذا بنسبة مرتفعة مثلت الأغلبية الساحقة إذ قدرت بـ75% من مجموع المستخدمين 80 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية " لضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير .
- في حين أن ثاني مرتبة مثلت درجة الخلل الوظيفي "بمستوى متوسط " و هذا بنسبة 15% من مجموع المستخدمين 80 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية " لضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير .
- أما أخفض نسبة قدرت بـ10% فقط مثلت درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة " بالمستوى العالي " من مجموع المستخدمين 80 الذين يتفوقون على أن " المعالجة الآلية للمعلومات أكثر أهمية من المعاملات الكتابية " لضرورة و جود وثائق إدارية في المعاملات الإدارية و هذا في مختلف مراحل عمليات و مهام التسيير .
- باستخدامنا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالاستناد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق بين المتغيرات: " المعاملات المكتبية " و "مستوى الخلل الوظيفي" ، عند درجة حرية (2، 6) و مستوى الدلالة الإحصائية 5 %، نتحقق من صدق الفرضية الصفرية للدراسة.

7 . النتائج العامة للدراسة :

بالاستناد على المعطيات النظرية التي شكلت قاعدة التحليل النظري للمعاملات المكتبية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة و المحددة لمستوى الخلل الوظيفي بها و تدعيمها بالمعطيات المتحصل عليها من الميدان بتطبيق أساليب البحث العلمي و من خلال دراسة حالة تمثلت في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز الجزائرية " سونلغاز" و بعد حصرنا ثم عرضنا و أخيرا تحليلنا لأهم المؤشرات و خصائص المعاملات المكتبية السائدة بالمؤسسة مع تحليل مدى علاقتها بالخلل الوظيفي ، و باعتمادنا على وسائل التحليل الإحصائي المستخدمة في العلوم الإجتماعية بما في ذلك من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و ذلك لدعم الاختبار الإحصائي لتحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق بين متغيرات الدراسة الميدانية: "المعاملات المكتبية " ، " التصنيف المهني " و "مستوى الخلل الوظيفي" ، عند درجة حرية (2، 6) و مستوى الدلالة الإحصائية 5 %، نستعرض أهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي :

- إن الإجراءات و المعاملات المكتبية - البيروقراطية- على مستوى تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة مختلفة ومتغيرة حسب الأقسام و المصالح و بالتالي تختلف باختلاف فريق العمل و المستوى القيادي لتوزيع المهام و المسؤوليات في الهرم التنظيمي للمؤسسة، مما يعني تحقق الفرضية الصفرية الأولى للدراسة و المتمثلة في عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعاملات المكتبية المتبعة في تسيير الموارد البشرية و مستويات التصنيف المهني للموظفين بالمؤسسة.

- في ما يخص دراسة العلاقة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات" في عمليات التسيير المتعامل بها في المؤسسة على مستوى تسيير الموارد البشرية مختلفة و متغيرة حسب الأقسام و المصالح و عليه تختلف باختلاف فريق العمل و المستوى القيادي لتوزيع المهام و المسؤوليات في الهرم التنظيمي للمؤسسة بحيث تعمل المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات بتحكم و سيطرت الإدارة المركزية على بنك المعلومات حيث تمنع نشرها و تداولها على مستوى المنظمة و حتى داخل حدودها المادية و المعنوية و تعتمد عليها في بسط نفوذها على بقية أعضاء المنظمة، و هذا يعني تحقق الفرضية الثانية للدراسة و المتمثلة في عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعاملات المكتبية المتبعة في تسيير الموارد البشرية بمستويات الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة.

خاتمة الدراسة:

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية يعتمد بشكل أساسي على التسيير الناجح لمواردها البشرية، ما يتطلب من هذه المؤسسات الكفاءة و الدقة في العمل بالاستفادة القصوى من قدرات و تخصصات الموارد البشرية و التحكم في التنظيم الرسمي من خلال التحكم في التقنية، و فيما يخص العلاقة بين المعالجة الآلية و الكتابية للمعلومات خلال كل مراحل عمليات تسيير الموارد البشرية، المتعامل بها في المؤسسة على مستوى مصالح و أقسام الخاصة بتسيير الموارد البشرية مختلفة و الأخذ بعين الاعتبار للفوارق و المتغيرات الموجودة بين الأقسام و المصالح و مميزات كل فريق من فرق العمل و ما يعكسه المستوى القيادي لتوزيع المهام و المسؤوليات في الهرم التنظيمي للمؤسسة في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لتوزيع المسؤوليات التي تبسط الإدارة المركزية سيطرتها على بنك المعلومات حيث تمنع نشرها و تداولها على مستوى المنظمة و حتى داخل حدودها المادية و المعنوية و تعتمد عليها في بسط نفوذها على بقية أعضاء المنظمة، غير أن هذا لا يُعد مؤشرا مؤثرا على مستوى الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة.

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة العلمية أن التصنيف المهني الذي يُحدد مكانة الفرد الوظيفية داخل البناء الهرمي و الوظيفي للمؤسسة من خلال إعطائه مسؤوليات و صلاحيات محددة و مرتبطة مع وظائف التنظيم كافة حسب تدرجه السلمي، كما تحدد دخله الاقتصادي و منزلته الاجتماعية؛ غير أن هذا أيضا لا يُعد مؤشرا مؤثرا على مستوى الخلل الوظيفي الذي تعاني منه المؤسسة.

إضافة إلى ما تقدم تنتج هذه المؤسسات الاقتصادية ظواهر سلبية تسمى بالخلل الوظيفي التي يدفع ثمنها الفرد داخل المنظمة مع حاجات التنظيم الفكرية و المادية يولد صراعا بين الفرد و المنظمة، على اعتبار أن الفرد لا يستطيع في هذه الحالة المحافظة على ذاته الثقافية بسبب أولوية إشباع حاجات المنظمة و من ثم

إشباع جزء من حاجاته وليس جميعها، وهو ما يؤثر في تسيير الموارد البشرية للمنظمة على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء، و تنعكس بالضرورة على المجتمع الذي يضم هذه المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- اسماعيل، خ. ا. (1995). *الإدارة و التنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية*. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر و التوزيع.
- الجمهورية الجزائرية. (1962). القانون الأساسي لشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، الجريدة الرسمية *الجريدة الرسمية*. 35،
- الجمهورية الجزائرية،). المؤرخ في (11/12/1991 تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري "سونلغاز"، الأمر التنفيذي رقم . 91/ 475
- المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز". "المادة 04، (1995) القانون الأساسي لشركة الكهرباء و الغاز *لقانون الأساسي لشركة الكهرباء و الغاز*، ص 2.
- الهادي، ح. أ. (2006). *نظرية الكفاية في الوظيفة العامة*. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.
- بلاو، ب. (1981). .. *البيروقراطية في المجتمع الحديث*. بيروت: مؤسسة فكر.
- سعيدان، ع. (1981). *بيروقراطية الإدارة الجزائرية*. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر و التوزيع.
- عمر، م. خ. (1991). *نقد الفكر الاجتماعي المعاصر*. بيروت: دار الآفاق.
- مداس، ف. (2002). *التنظيم وعلاقات العمل*. الجزائر: دار مدني.
- يونس، ا. ز. (2007). *تنمية المجتمع في الدول النامية*. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.
- قائمة المراجع باللغات الأجنبية

André, M. (1971). *Bureaucratie et Démocratie -Etudes et Document-*. Paris: Conseil d'Etat.

CROZIER, M. (1971). *le phénomène bureaucratique - essai sur les tendances bureaucratique des système d'organisations modernes et sur leur relation en france avec le système sociale et culturel*. Paris: le seuil.

MINTZBERG, H. (1986). *le pouvoir dans les organisations*. Montréal: les éditions d'organisation.

PERETTI, J.-M. (2001). *Dictionnaire des ressources humaines*. Paris: Vuibert.

POULANTZAS, N. (2002). *Pouvoirs Politique et Classes Sociales*. Paris: F. Maspero.

SAINSAULIEU, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris: Presses de la fondation national des sciences politiques.

Simon., M. G. (1964). *Problème Psycho- Sociologique en Organisation*. Paris: Dunod.