



**قراءة سوسيو تنظيمية للبيروقراطية ومستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي  
للموظفين في الجماعات المحلية  
دراسة ميدانية ببلدية قاوس -ولاية جيجل**

**A socio-organizational reading of bureaucracy and the level of  
feelings of job alienation among employees in local groups  
A field study in the municipality of Kaous- state of jijel**

مريم بن وصيف<sup>1\*</sup> ؛ عبد الحميد بوط<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وحدة تنمية الموارد البشرية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، (الجزائر).

البريد الإلكتروني: mariemjijel@gmail.com

<sup>2</sup> وحدة تنمية الموارد البشرية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، (الجزائر).

البريدي الإلكتروني: bouttaabdlhamid@yahoo.com

تاريخ النشر

2024/12/01

تاريخ القبول

2024/10/29

تاريخ الإيداع

2024/06/10

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين البيروقراطية بأبعادها المدروسة (تقسيم العمل، التسلسل الهرمي) مع التطرق إلى العناصر ذات الصلة بالاغتراب الوظيفي (الشعور بالعجز، الشعور بالعزلة الاجتماعية). واتخذت الدراسة الحالية الجماعات المحلية (بلدية قاوس - ولاية جيجل) ميدانا لإجراء الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة المسطرة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لوصف الظاهرة وتفسيرها. تم تطبيق أداة الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة قدر حجمها ب 56 مفردة بنسبة 10% من مجتمع الدراسة المكون من 560 موظف. توصلت الدراسة إلى نتيجة مؤداها أن البيروقراطية تساهم في الشعور بالاغتراب الوظيفي للموظف في الإدارة المحلية. وعليه أوصى الباحثان بضرورة العمل على ديمقراطية الإدارة المحلية من خلال إشراك جميع المستويات الإدارية خاصة الدنيا في عملية اتخاذ القرارات التقليل من المركزية ولشاعة اللامركزية من جانب الإدارة العليا، فضلا عن خلق ثقافة تنظيمية للرفع من الأداء، وأخيرا تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة للتقليل من مظاهر الشكوى.

**الكلمات المفتاحية:** البيروقراطية، الإغتراب الوظيفي، الموظف، الجماعات المحلية

\* المؤلف المرسل

**Abstract:** This study aimed to diagnose the relationship between bureaucracy in its studied dimensions (division of labor, hierarchy) with addressing the elements related to job alienation (feeling helpless, feeling of social isolation). The current study took the local groups (Municipality of Kaous - Jijel State) as a field for conducting the study and to achieve the objectives of the study was adopted on the descriptive approach as the most appropriate to describe and explain the phenomenon. The questionnaire tool was applied to a simple random sample of 56 individuals (10%) of the study population of 560 employees. The study found that bureaucracy contributes to the feeling of job alienation of employees in the local administration. Accordingly, the researchers recommended the need to work on the democratization of local administration by involving all administrative levels, especially the lower in the decision-making process, reducing centralization and spreading decentralization by senior management, as well as creating an organizational culture to raise performance, and finally improving the relationship between employees and management to reduce the manifestations of complaints.

**Keywords:** Bureaucracy, job alienation, employee, local groups

## مقدمة:

ترك التقدم التقني، والتكنولوجي الهائل الذي شهدته التنظيمات في القرنين السابقين أثره العميقة على طبيعة العمل، فتم التخلي تدريجيا عن الأنماط التقليدية التي أضحت لا تتلائم مع التطورات الحاصلة، والتوجه نحو تنظيمات أكثر دقة وعقلانية. فكانت البيروقراطية التنظيم الأمثل مهنيا، وتقنيا للسيطرة ولتحقيق أقصى درجات الفعالية والكفاءة. والبيروقراطية كظاهرة تاريخية ترعرعت في كنف الحضارات الغابرة في بلاد الرافدين ومصر مرورا بالصين والرومان. وان اتسمت بالبداية في مراحلها الأولى، غير أن التأصيل العلمي والأكاديمي لمصطلح البيروقراطية لم يتبلور إلا في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20م كحصيلة للنشأة الصناعية، والتحول الرهيب في التركيبة الاجتماعية، والاقتصادية للمجتمعات الأوروبية وانتقالها من مجتمعات زراعية إلى صناعية. فتم خلق تنظيمات لمرافقة إرغاصات هذا التحول من التاريخ الإنساني. لقد قامت هذه التنظيمات على مبادئ من تقسيم الأدوار وتوزيعها، التخصص، التسلسل الهرمي للسلطات... إلخ. ورغم الإيجابيات التي جاءت بها البيروقراطية إلا أنه ظهرت مظاهر سلبية كالتضخم الكبير لتلك التنظيمات، ارتباط الأفراد

بجزء صغير من عملهم، مما ولد لديهم الشعور بالاغتراب، ضعف الانسجام، وعدم الانتماء لجماعة العمل.

ظاهرة الاغتراب ليست وليدة العصر بل قديمة قدم الوجود الإنساني حيث لاقت اهتماما كبيرا من علماء التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع والفلسفة ، وهي ظاهرة تستوجب الكشف عن مظاهرها والعوامل المسببة لها، ومع التقدم الحضاري وتشابك متغيرات الحياة وتعددتها، تزداد ظاهرة الاغتراب شيوعا بشتى صورها وألوانها. (سركز، 2020، صفحة 243)

ولم تتوقف الدراسات والأبحاث الميدانية في علم اجتماع التنظيمات عن دراسة العلاقة التي تربط خصائص التنظيم البيروقراطي باغتراب الأفراد والجماعات في محيط عملهم رغم الكم الهائل من أبحاث علماء الاجتماع الكلاسيكيين والمعاصرين من ماركس (Marx) دوركايم (Durkheim) فيبر (Weber)، مروراً بميرتون (Merton)، وبلونر (Bluner). فقد: "كشفت دراسة أكن وهاج (Akan,Hag) للاغتراب التنظيمي عن وجود علاقة قوية بين تسلسل السلطة الصارم للعمل، وتناقص فرص الاتصال بين أعضاء التنظيم. كما أبانت المعطيات وجود علاقة مباشرة بين درجة الاعتماد على لائحة العمل والاغتراب عن العلاقات". (منصور ونهان، 2014، صفحة 263). وعليه هذا ما نتناوله في دراستنا الحالية.

### 1. إشكالية الدراسة:

ساهمت الابتكارات الحضارية في الرقي والتقدم الإنساني، مما جعل حاجات الأفراد والجماعات تتزايد فكان لزاما العمل على إقامة نماذج تنظيمية تتولى عملية إشباع تلك الحاجات. لقد أضحت التنظيمات البيروقراطية التي أفرزها المجتمع الصناعي الحديث محط اهتمام ودراسة الأكاديميين من مختلف المشارب العلمية. فرغم المزايا التي جاءت بها من توزيع للسلطات، الرقابة على الأفراد، وتفويض للمهام إلا أن تلك التنظيمات ظلت تعاني من صعوبات ومشاكل سلوكية جمة، وتعد ظاهرة الاغتراب من أهم هذه المظاهر حيث أثرت

بالسلب على الفرد باعتباره عضو في التنظيم وعلى المجتمع ككل لكون الفرد جزء لا يتجزأ من التجمع البشري.

عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي اقترن اسمه بالبيروقراطية، حيث أطلقها على كل تنظيم إداري له خصائص محددة سواء كانت منظمة أو دولة، وقد ركز على العقلانية في نموذج البيروقراطي. ويرى أن النموذج المثالي يقوم على مجموعة سيمان من الخصائص بإعتبارها واجبات رسمية وطريقة ثابتة. (سليمان، 2003، صفحة 38). كما نستحضر رأي ملفن (Melvin Seaman) حول الإسهامات قدمها ماكس فيبر (Max Weber) عن الاغتراب فقد: "اعتبر أن أعمال فيبر ما هي إلا امتداد أبعد من المجال الصناعي لفكرة ماركس حول فقدان السيطرة والتي تقوم في الأصل على فكرة سلب الحرية نتيجة السيطرة على العامل بواسطة إدارة المنظمة والإجبارية للعمل". (شتا، 1993، صفحة 135)

كما لاحظ روبرت ميرتون (Robert Merton) أن سلوك أعضاء التنظيم وتطبيق التعليمات يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد فيطغى الاهتمام بمظاهر العمل وشكلياته على الاهتمام بمحتوى العمل. ويصبح التمسك بالإجراءات أهم من رعاية مصالح المنظمة ومظاهر الروتين هذه تعكس أثارها الواضحة في التنظيمات البيروقراطية على انخفاض الإنتاجية، وتدهور الروح المعنوية للعاملين عامة نتيجة عدم الشعور بالانتماء، والرضا. الأمر الذي يؤدي دائما إلى شكوى العاملين وتذمرهم بعض النظر عن مستوياتهم الوظيفية. كما تظهر أثاره في العزلة التي تعد أحد أبعاد الاغتراب. (بن مرجي، 2006، صفحة 57)

أما فريدريك ثاير (Frederick Thayer) فقد أثار في كتابه: "نهاية المنافسة، نهاية الهيكل الهرمي" زوبعة قوية وهو يشبه علاقة الرئيس بالمرؤوس بأنها علاقة بين حر وعبد فالهرمية تسلسلها الرئاسي. كما يرى أن النظام لا إنساني وأن أثاره السلبية قد وضحت وثبتت في المنظمات السياسية والإدارية ومن بينها الاغتراب والتسلط والقهر وتوجيه الأوامر التعسفية التي لا تراعي المشاعر، والعواطف ولا تحسب للمتغيرات النفسية والمعنوية حسابا

وأن التعامل مع المسؤولين من خلال القنوات الرسمية من شأنه أن يجردهم من حول وقوة ويحولهم إلى أجزاء يعملون من أجل لقمة العيش لا غير. (المجالي، 2006، الصفحات 31-32)

في حين عرض كروزييه (Crozier) في كتابه الشهير "الظاهرة البيروقراطية" Phenomenon The Bureacratie والتي هي أقرب ما تكون إلى دراسة ميدانية لظاهرة البيروقراطية في مشروعين في المشروعات العامة الفرنسية. (إدريس، 1998، صفحة 241)

توصل إلى نتيجة هامة مفادها أن التطبيق الحرفي لمتغيرات البيروقراطية التي نادى بها فيبر (Weber) ينجر عنه تدهور الروح المعنوية للمرضى ونقص أواصر الصداقة وبروز الملل والضجر مما يفضي إلى حالة عدم الرضا الوظيفي الأمر الذي يترتب عنه انخفاض في إنتاجية العاملين وأداء التنظيم عامة. (Lafaye, 1997, p. 25)

في حين كانت دراسة أحمد شاهر المجالي عن أثر خصائص البيروقراطية في الإغتراب الوظيفي لدى العاملين في مفوضية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن على عينة مكونة من 411 مشاركا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص النموذج البيروقراطي مجتمعة في الإغتراب الوظيفي. (المجالي، 2006)

تماشيا مع الطرح تتجلى معالم الإشكالية حيث نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تشخيص العلاقة التي تربط البيروقراطية بالاغتراب الوظيفي للموظف الجزائري في الجماعات المحلية بناء على مؤشرات نظرية وميدانية والعمل على وضع حلول ومقترحات للتخفيف من المساوئ التي تتجر عن التقيد الصارم بخصائص البيروقراطية وأثرها على ازدياد مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي للموظفين. وعليه تمحورت دراستنا حول تساؤل رئيسي مفاده: هل هناك علاقة بين البيروقراطية والاغتراب الوظيفي للموظف في الجماعات المحلية؟

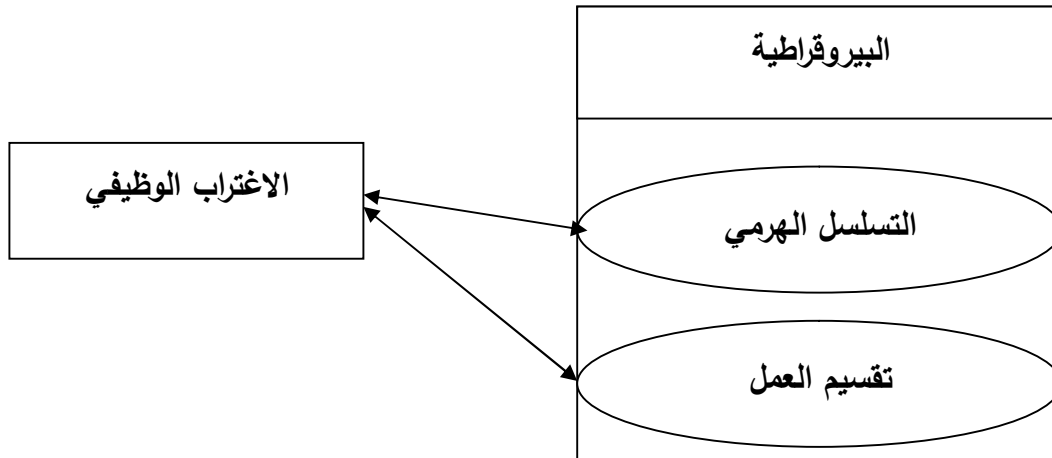
### 1.1. التساؤلات الفرعية:

- هل يساهم التسلسل الهرمي للسلطات في الاغتراب الوظيفي للموظف في الجماعات المحلية؟
- هل يساهم تقسيم العمل في الاغتراب الوظيفي للموظف في الجماعات المحلية؟

### 2.1. نموذج الدراسة: يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة حيث يمثل المتغير المستقل

البيروقراطية ويمثل المتغير التابع الاغتراب الوظيفي

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

### 2. أهداف الدراسة: سعت دراستنا لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي داخل الجماعات المحلية وأهم مصادره.
- إعطاء صورة واضحة عن واقع التنظيمات الجزائرية ومعرفة ما مدى تطبيق خصائص التنظيم البيروقراطي داخل الجماعات المحلية.
- تشخيص ظاهرة البيروقراطية وتحليلها بإتباع خطوات البحث العلمي أي معرفة التأثير الذي تمارسه البيروقراطية وعلاقته بالاغتراب الوظيفي للموظف داخل الجماعات المحلية.

### 3. أهمية الدراسة:

- الاهتمام بموضوع البيروقراطية في القطاع الخدماتي الجزائري خاصة وأننا لاحظنا عند توزيع الاستبيانات على الموظفين أنهم بمجرد اطلاعهم على موضوع الدراسة يذهبون للقول أنهم يعانون من البيروقراطية فهناك نظرة مسبقة سلبية اتجاه هذا المفهوم عند معظم الموظفين. رغم أننا أوضحنا أن البيروقراطية لها مفهومان إيجابيين ومفهوم سلبي.
- السعي للوصول إلى فهم وتفسير الظاهرة المدروسة.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع جملة من الإصلاحات للتقليل من الآثار السلبية الذي يتركها الاعتدال في الوظيفة على الموظفين.

### 4. تحديد مفاهيم الدراسة:

#### 1.4. مفهوم البيروقراطية:

أ- لغة: مشتقة من الكلمة الفرنسية والإنكليزية وتعني Bureau مكتب وأصلها اللاتيني Burus أي اللون المعتم الذي يناسب المهابة والجاه. أما الكلمة التي اشتقت منها Bureaucracy أي بيروقراطية فهي يونانية الأصل بمعنى الحكم. وهكذا فإن كلمة بيروقراطية تعني حكم المكاتب. (الخطابية، 2010، صفحة 281)

ب- اصطلاحاً: البيروقراطية عند "فيبر" فتعني ذلك التنظيم الإداري القوي الذي يقوم على أساس التخصص العلمي الدقيق والابتعاد عن العوامل الشخصية والعاطفية. (كافي وآخرون، 2013، صفحة 54)

في حين هناك من يرى أنها تشير إلى: "أية مجموعة من الموظفين الحكوميين أو الإداريين الذين يتصفون بسمات معينة هي الشكالية المفرطة واستعمال الحشو أو الرطانة في الاتصالات، وعدم المرونة في الإجراءات والإصرار على منح الصلاحيات لدوائهم، وفرض القيود عليها..." (مصباح، 2010، صفحة 161)

### التعريف الإجرائي للبيروقراطية:

مجموعة المهام التي يمارسها موظف الجماعات المحلية أثناء ممارسته لمهامه وواجباته وفق تسلسل هرمي، حيث يستمدّها من القوانين واللوائح التنظيمية المحددة سلفاً داخل التنظيم الذي يعمل فيه. كما تتم عملية التعيين والاختيار هنا وفق معايير الجدارة.

### 2.4. مفهوم الاغتراب الوظيفي:

عرفه Vandenberghe: "بأنه ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسياً أو فكرياً أو مهنياً (Vandenberghe, 2002, p. 33)."

أما بحر فيري: "بأنه شعور الموظف بالعزلة في المنظمة التي يعمل بها يأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة بهيكلتها ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره هذا سلباً على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي أدائه الوظيفي." (هزوشي، 2017، صفحة 28)

في حين يشير Moch بأنه: "موقف أو حالة حيث لا يهتم الموظف كثيراً بالعمل ومناهج العمل مع القليل من الطاقة ويعمل في المقام الأول من أجل المكافآت (Dagli & Averbek, 2017, p. 1708)."

### التعريف الإجرائي للاغتراب الوظيفي:

هو الشعور الذي ينتاب الموظف في الجماعات المحلية بانفصاله التام عن المحيط الذي يعمل فيه، وأن ما يقوم به من عمل لا قيمة ولا معنى له. ويعود ذلك لمجموعة من الأعراض التنظيمية والبيئية التي تظهر في بيئة العمل والتي تؤثر بشكل كبير على نفسيته.

## 6. الدراسات السابقة:

### 1.6. دراسات متعلقة بالبيروقراطية:

دراسة (أسابع، 2006-2007): هدفت هذه الدراسة إلى إزالة الغموض عن مفهوم التنظيم البيروقراطي، ومعرفة القواعد التي يقوم عليها هذا الأخير إضافة إلى معرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية المثالية مع تلك التي يتبناها التنظيم البيروقراطي الجزائري استخدام منهج المسح بالعينة وهي 40 عينة. اعتمدت الباحثة على المقابلة، الاستمارة كأدوات لجمع البيانات. وقد خلصت هذه الدراسة إلى قيام الموظفين بنفس العمل يوميا يجعلهم يشعرون بالملل، فالروتين يؤثر على كفاءتهم حيث يسود التذمر، وتكثر الشكوى وتتهار معنويات الأفراد، فيدعون إلى التغيير في طبيعة العمل الذين ألفوا القيام به.

- من أهم إيجابيات تقسيم العمل فتح المجال أمام المبادرات الفردية للإبداع والابتكار في المجال الذين يعملون ضمنه لأنهم متفرغون للقيام بهذا العمل.

دراسة (بوالفل، 2009): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التطبيق الفعلي لخصائص النموذج البيروقراطي الفيبيري داخل المؤسسة الجزائرية الحكومية الخدماتية ممثلة في بلدية جيجل. اعتمد على عينة عشوائية منتظمة وضمت 38 موظفا من مجموع 152 موظف بلدية جيجل. قام الباحث باستخدام تقنية الاستمارة. خلصت هذه الدراسة إلى أن تقسيم العمل والعلاقات غير الرسمية أنتج أثارا على موظفي بلدية جيجل متمثلة في تحليل أعباء العمل، روح التعاون. عدم وجود تسبب نتيجة اعتماد رقابة صارمة، وفي نفس الوقت فإن الموظف البيروقراطي في بلدية جيجل لا يشعر بالضغط في حالة اعتماد رقابة مرنة.

- الروتين، والجمود نتيجة مركزية اتخاذ القرار، تطبيق القانون وكبح المبادرة، الابتكار لعدم تفويض السلطة للمرؤوسين.

دراسة (لغويل، 2011-2012): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية المثالية مع تلك التي يتبناها التنظيم البيروقراطي الجزائري مجال الدراسة، قامت

الباحثة باختيار عينة عشوائية ونسبة 10% من المجتمع الأصلي للدراسة 1000 في حدود 100 مبحوثا. استخدام أدوات البيانات حيث تم الاعتماد على الاستبيان. توصلت الدراسة إلى أنها تتجاهل دور الإنسان الفرد وتأثيراته الشخصية وأهدافه الذاتية بما في ذلك ميولاته واتجاهاته وقيمه في التشخيص والتحليل والممارسة. كما أنها تغفل دور الجماعات والعلاقات اللارسمية والاتصالات الجانبية التلقائية بين العاملين وبين المتعاملين.

## 2.6. الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي:

دراسة (بوشلاغم، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى تقصي موضوع المناخ التنظيمي والإغتراب الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير. تم استخدام الإستمارة كأداة رئيسية للدراسة. تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية قدرت ب79 مفردة مأخوذة من مجتمع أصلي بلغ أفرادها 263 مفردة أي ما يعادل 30%. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين (0.310).

دراسة (بن تونس، أولليل، و لوناسي، 2022) انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي هل هناك علاقة بين الاغتراب الوظيفي بأبعاده التنظيمية (فقدان المعايير وانعدام المعنى) والشخصية (الشعور بالعزلة، والشعور بالعجز) والدافعية للإنجاز عند عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو. تم اختيار عشوائي لعينة الدراسة المتكونة من 70 فرد من الجنسين من بين 624 عامل وعاملة. تم تطبيق مقياس الاغتراب الوظيفي. ومقياس الدافعية للإنجاز. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الاغتراب الوظيفي بأبعاده التنظيمية (فقدان المعايير، وانعدام المعنى) والشخصية (الشعور بالعزلة، والشعور بالعجز) والدافعية للإنجاز عند عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو.

## 7. منهجية الدراسة:

**1.7. المنهج المستخدم:** تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على الأسلوب الوصفي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط البيروقراطية بالاغتراب الوظيفي للموظف الجزائري في الجماعات المحلية التي يعمل فيها والوصول إلى نتائج كمية وكيفية.

**2.7. مجالات الدراسة:** تم تطبيق الدراسة في بلدية قاوس ولاية جيجل، أما المجال الزمني فقد اعتمد من الفترة الممتدة من 02 فيفري إلى غاية 18 فيفري 2024، في حين طبق المجال البشري على موظفي وموظفات بلدية قاوس \_ولاية جيجل\_.

**3.7. مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كل موظف أو موظف يعمل في الجماعات المحلية بلدية قاوس -ولاية جيجل.

**4.7. عينة الدراسة:** اشتملت العينة على 56 مفردة وهي تمثل ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة الأصلي المقدر عددهم بـ 560 موظف دائم ومتعاقد (بدوام جزئي ودوام كلي). تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة والتي تتلائم مع أهداف الدراسة.

## 5. أدوات جمع البيانات:

**1.5.7. الملاحظة:** استخدمنا الملاحظة أثناء قيامنا بالعمل الميداني في البلدية، وعند توزيع الاستبيانات على الموظفين. فكانت الملاحظة المباشرة دون مشاركة حيث تم استخلاص الملاحظات التالية:

- حركية كبيرة في البلدية من طرف المواطنين في مختلف المصالح خاصة شبك الحالة المدنية حيث يعرف اكتظاظا على مدار اليوم.
- قرب المصالح الإدارية من بعضها البعض مما سهل انتقال الموظفين والمواطنين على حد سواء من مصلحة إلى أخرى.

- وجود شريحة لا بأس بها من الطاقات الشبانية وهذا يعكس توجه الدولة لتشجيع الإدارة المحلية.

**2.5.7. المقابلة:** استخدمنا المقابلة كمرجعية للصياغة الأحسن للاستبيان من خلال حذف أسئلة وإضافة أخرى. أما نوعية المقابلة فكانت مع رئيس مصلحة المستخدمين حيث أمدا بالعدد الحقيقي للموظفين بين دائم ومتعاقد (بدوائم كلي وجزئي)، إضافة لمقابلتنا للموظفين.

**3.5.7. الاستبيان:** اشتملت على 3 محاور:

**المحور الأول:** يمثل البيانات الشخصية.

**المحور الثاني:** التسلسل الهرمي والاغتراب الوظيفي للموظف في الجماعات المحلية.

**المحور الثالث:** تقسيم العمل والاغتراب الوظيفي للموظف في الجماعات المحلية.

**4.5.7. الوسائل الإحصائية المستخدمة:** تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان واستخراج التكرارات والنسب المئوية.

**8. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:**

**الجدول 1:** يوضح البيانات الشخصية

| البند            | الإحتمالات     | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------|----------------|-----------|----------------|
| الجنس            | ذكر            | 6         | 10.71          |
|                  | أنثى           | 50        | 89.29          |
| المستوى التعليمي | ثانوي          | 8         | 14.29          |
|                  | تقني سامي      | 8         | 14.29          |
|                  | جامعي          | 40        | 71.42          |
| السن             | 30-20          | 2         | 3.57           |
|                  | 40-31          | 38        | 67.86          |
|                  | 50-41          | 14        | 25             |
|                  | 51 فأكثر       | 2         | 3.57           |
|                  |                |           |                |
| الخبرة العملية   | أقل من 5 سنوات | 18        | 32.14          |
|                  | 9-5            | 8         | 14.29          |
|                  | 14-10          | 24        | 42.86          |
|                  | 19-15          | 4         | 7.14           |
|                  | 20 سنة فأكثر   | 2         | 3.57           |

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال البيانات الكمية للجدول (01) يتضح ارتفاع نسبة الإناث المقدرة ب 89.29%، في حين تقدر نسبة الذكور ب 10.71% وترجع زيادة الإناث في المقرات الإدارية إلى دخولهن عالم الشغل في السنوات الأخيرة واقتحامهن لعالم الوظيفة خاصة مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد من ارتفاع لتكاليف المعيشية في حين يعزى تراجع نسبة الذكور إلى بعض شروط التوظيف التي تقف عائقا أمام تشغيلهم (الخدمة الوطنية). أما المستوى التعليمي فطغى عليه طابع الشهادات الجامعية بنسبة 71.42%، في حين يتساوى المستوى الثانوي مع تقني سامي بنسبة 14.29% والذي لا يحتاج إلى مؤهلات علمية عالية لأداء المهام لكنه في نفس الوقت من المستويات التعليمية التي تطلبه عديد القطاعات الخدماتية خاصة الجماعات المحلية (البلديات). أما توزيع مفردات العينة من حيث السن حيث جاءت الفئة العمرية من 31-40 هي الأعلى بنسبة 67.86% التي تتميز بأنها طاقات شابة قادرة على العطاء والعمل. ثم تليها الفئة العمرية من 41-50 سنة بنسبة 25% والتي يسميها علماء التنظيم بمرحلة الإنجاز والاستقلالية، فلها من الخبرة والكفاءة الكثير. وتمثل الخبرة العملية من 10-14 هي الأعلى بنسبة ب 42.86 % تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 32.14% حيث تساهم هذه الفئة في تقديم نفس جديد للعمل نتيجة الحيوية التي تتمتع بها.

الجدول رقم (02): يوضح طبيعة العلاقة التي تربطك برئيسك في العمل وصعوبة التعبير عن الأفكار بحرية.

| صعوبة التعبير عن الأفكار بحرية |         |        |         |        |         | طبيعة العلاقة التي تربطك برئيسك في العمل |
|--------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------------------------------|
| المجموع                        |         | لا     |         | نعم    |         |                                          |
| %                              | تكرارات | %      | تكرارات | %      | تكرارات |                                          |
| 1.79%                          | 1       | 1.79%  | 1       | /      | /       | صداقة                                    |
| 14.28%                         | 8       | 10.71% | 6       | 3.57%  | 2       | زمالة                                    |
| /                              | /       | /      | /       | /      | /       | قراية                                    |
| %83.93                         | 47      | %17.86 | 10      | %66.01 | 37      | عمل                                      |
| %100                           | 56      | %30.36 | 17      | %69.64 | 39      | المجموع                                  |

المصدر: من إعداد الباحثان.

يوضح الجدول أعلاه أن هناك نسبة عالية من المبحوثين أكدوا وجود صعوبة في التعبير عن الأفكار بحرية وذلك بنسبة 69.64 % وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 66.01 % أكدوا أن ما تربطهم برئيسهم هو علاقة العمل مقابل 3.57 % أن الزمالة هي ما تجمعهم برئيسهم. أما عن الاتجاه الثاني والذي تبلغ النسبة الإجمالية فيه 30.36 % أكدوا عدم تلقيهم أي صعوبة في التعبير عن الأفكار منها 17.86 % يرون أن علاقة العمل هي ما تربطهم برئيسهم في حين أكد 10.71 % أن الزمالة هي ما تربطهم بالرئيس.

بناء على ما سبق يمكن القول أن هناك علاقة بين طبيعة العلاقة التي تربط الموظفين برئيسهم في العمل وصعوبة التعبير عن الأفكار بحرية. فالنظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Max Weber) دعت إلى الاهتمام بالعلاقات الرسمية، وأكدت على غياب العلاقات غير الرسمية، واعتبرتها مهددة للتنظيم ككل. فلكي تتسم المنظمات البيروقراطية بالعقلانية والرشد حسبه يجدر على صانعي القرار تجنب المصالح والعلاقات الشخصية التي قد تربطهم بأفراد لهم مصالح مباشرة في سياسة التنظيم.

الجدول رقم (03): يوضح علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالإقصاء

| المجموع      | لا           | نعم          | المشاركة في اتخاذ القرارات<br>الشعور بالإقصاء |
|--------------|--------------|--------------|-----------------------------------------------|
| 43<br>%76.79 | 40<br>%71.43 | 3<br>%5.36   | نعم                                           |
| 13<br>%23.21 | 2<br>%3.57   | 11<br>%19.64 | لا                                            |
| 56<br>%100   | 42<br>%75    | 14<br>%25    | المجموع                                       |

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال قراءة الشواهد الإحصائية للجدول رقم (03) يمكن القول أن غالبية المبحوثين بنسبة 76.79 % أكدوا شعورهم بالإقصاء وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 71.43 % أكدوا عدم مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالعمل مقابل 5.36 % أكدوا مشاركتهم الفعلية. وفي الاتجاه الآخر من الجدول سجلنا أن ما نسبته 23.21 % يشعرون

أنهم غير مقصيين. أما ما نسبته 19.64% فيرون أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات في حين أكد 3.57 % لا يشاركون في اتخاذ القرارات.

وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالشعور بالإقصاء. فعند مقابلاتنا لبعض الموظفين أقرّوا أن رئيس البلدية ونوابه بالإضافة إلى رؤساء المصالح والمكاتب هم من يقررون صنع القرارات واتخاذها وفق الصلاحيات المخولة لهم قانونيا دون الرجوع إلى المستويات التنظيمية الأخرى في التنظيم هذا الأمر يجعلهم يشعرون أنهم مجرد أرقام داخل الوظيفة التي يشغلونها. فاتخاذ القرارات تتيح للموظفين فرص إبداء آرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من فرص تحسين الأداء، لكن بسبب السياسة المتبعة في عدم المشاركة تتخفّض تدريجيا دافعيّتهم للعمل فضلا عن إحساسهم بعدم التقدير. وهذا ما تناوله ماركس (Marx) عندما اعتبر أن: "هذا الوباء (الاغتراب) الذي استشرى في التنظيمات الاجتماعية، والصناعية الرأسمالية ليس حكرا على العلاقة بين العاملين في التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع، بل إنه موجود داخل التنظيمات نفسها من تسلسل رئاسي دقيق، ونظام محدد، واحترام شديد للسلطة، وقائمة القوانين والواجبات وكلها صور من صور الاغتراب." (صديق، 2011، صفحة 330)

الجدول رقم (04): يوضح العلاقة بزملاء العمل ومدى تلقي العون منهم بالمقدار الذي تتمناه

| علاقتك بزملاء العمل                      | جيدة         | حسنة         | سيئة         | المجموع      |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| مدى تلقي العون منهم بالمقدار الذي تتمناه | 22<br>%39.28 | 19<br>%33.93 | -<br>%       | 41<br>%73.21 |
| نعم                                      | 1<br>%1.78   | 3<br>%5.36   | 11<br>%19.64 | 15<br>%26.79 |
| لا                                       | 23<br>%41.07 | 22<br>%39.28 | 11<br>%19.64 | 56<br>%100   |
| المجموع                                  |              |              |              |              |

المصدر: من إعداد الباحثان.

يشير الجدول المشار إليه أعلاه أن هناك نسبة عالية من المبحوثين أكدوا تلقي العون من زملائهم بالمقدار الذي تمنوه بنسبة 73.21 % وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها

39.28 % أن علاقتهم بزملائهم جيدة في حين يرى 33.93 % أكدوا أن علاقتهم حسنة. أما الاتجاه الثاني والذي بلغت النسبة الإجمالية فيه 26.79 % أكدوا عدم تلقيهم المساندة المرجوة من زملائهم منها 19.64 % يرون أن علاقتهم سيئة مع زملائهم وأن 5.36 % يرون أن علاقتهم بزملائهم حسنة.

وعليه يمكن استنتاج طبيعة العلاقة التي تربط الموظفين بزملائهم في العمل لها علاقة بمدى تلقي العون الذي يتمنوه. فالإنسان اجتماعي بفطرته لا يحب أن يعيش منعزلا عن الآخرين فيدخل في علاقات مع غيره من الأفراد والجماعات، وهذا يدل على وجود علاقات غير رسمية داخل التنظيم، مما يفند مقولة بينس (Bennis) الذي يجزم بعدم قدرة التنظيم البيروقراطي على احتواء التنظيم غير الرسمي. أما المبحوثين الذين أقرروا أن علاقتهم سيئة مع عدم وجود المساعدة فرغم سنوات العمل معا إلا أنهم لم يكونوا صداقات متينة فالعلاقات القائمة عملية بنظرهم، وهذا ما لاحظته كروزييه (Crozier) في دراسته الميدانية حول الظاهرة البيروقراطية بنقص التفاعل بين الموظفين بالنسبة لعلاقات الصداقة بل هي في الغالب علاقات عمل لا غير.

الجدول رقم (05): يوضح وصول المعلومات من الإدارة العليا والشعور بالانتماء لمكان العمل

| وصول المعلومات من الإدارة العليا | الشعور بالانتماء لمكان العمل | سريعة        | متوسطة       | بطيئة        | المجموع |
|----------------------------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| نعم                              | 11<br>%19.64                 | 4<br>%7.14   | 2<br>%3.57   | 17<br>%30.36 |         |
| لا                               | 3<br>%5.36                   | 7<br>%12.5   | 29<br>%51.79 | 39<br>%69.64 |         |
| المجموع                          | 7<br>%5.12                   | 18<br>%32.14 | 31<br>%55.36 | 56<br>%100   |         |

المصدر: من إعداد الباحثان.

يشير الجدول المشار إليه أعلاه أن هناك نسبة عالية من المبحوثين أكدوا عدم شعورهم بالانتماء لمكان العمل بنسبة 69.64 % وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 51.79 % يرون أن المعلومات المتعلقة بالعمل تصلهم بصورة بطيئة في حين يرى

12.5% تصلهم المعلومات بصورة متوسطة و 5.36% تصلهم بصورة سريعة. أما الاتجاه الثاني للجدول والذي بلغت النسبة الإجمالية فيه 30.36% أكدوا شعورهم بالانتماء لمكان العمل منه 19.64% يرون أن المعلومات تصلهم من الإدارة العليا بطريقة سريعة في حين يرى ما نسبته 7.14% أنها متوسطة أما ما نسبته 3.57% فيرون أنها بطيئة.

وعليه توصلنا إلى وجود علاقة بين وصول المعلومات من الإدارة العليا والشعور بالانتماء لمكان العمل. فالاحتفاظ بالمعلومات المتعلقة بالعمل وإخفائها على الموظفين من طرف الإدارة العليا، يخلق جوا من القلق، وعدم شعورهم بالانتماء لمكان عملهم وبأنهم خارج حسابات الإدارة مما يعيق تنفيذ وأداء العمل بشكل جيد. وعليه: "إن احتكار المعلومات والخبرات في مواقع العمل وعدم نقلها للعاملين من الأمور التي تجعل العامل يشعر بالاغتراب الوظيفي، حيث يشعر أن ما يقوم به من عمل لا معنى له ولا قيمة وأن القيادات وأصحاب الخبرة هم من يمتلكون المعرفة والتي لا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال". (عرفة، أو خيران، و أو سمره، 2021، صفحة 92)

وعليه يساهم التسلسل الهرمي للسلطات في الاغتراب الوظيفي للموظف في الجماعات المحلية.

الجدول رقم (06): يوضح النتائج المترتبة عن تقسيم العمل والشعور بالروتين في الوظيفة

| المجموع      | زيادة المهار | زيادة الرقابة | عدم التداخل في المهام | وضع الشخص المناسب في المكان المناسب | النتائج المترتبة عن تقسيم العمل<br>الشعور بالروتين في الوظيفة |
|--------------|--------------|---------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 45<br>%80.36 | 9<br>%16.07  | 10<br>%17.86  | 11<br>%19.64          | 15<br>%26.68                        | نعم                                                           |
| 11<br>%19.64 | 2<br>%3.57   | 1<br>%1.79    | 3<br>%5.36            | 5<br>%8.93                          | لا                                                            |
| 56<br>%100   | 11<br>%19.64 | 11<br>%19.64  | 14<br>%25             | 20<br>%35.71                        | المجموع                                                       |

المصدر: من إعداد الباحثان.

يوضح الجدول أعلاه أن هناك نسبة عالية من المبحوثين أكدوا شعورهم بالروتين في الوظيفة بنسبة 80.36 % وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 26.68 % يرون أن

تقسيم العمل يساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في حين يرى ما نسبته 19.64% أنها تسهم في عدم تداخل المهام و 17.86% أكدوا زيادة الرقابة في حين يرى 16.07% أنها تزيد من مهارة العمل، أما الاتجاه الثاني والذي بلغت النسبة الإجمالية فيه 19.64% أكدوا عدم شعورهم بالروتين في الوظيفة منها 8.93% يرون أن تقسيم العمل يساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في حين أكد 5.36% عدم التداخل في المهام في حين يرى 3.57% زيادة المهارة و 1.79% زيادة الرقابة في العمل.

ومنه نستخلص وجود علاقة بين النتائج المترتبة عن تقسيم العمل وعلاقتها بالشعور بالروتين في الوظيفة. فالنموذج البيروقراطي يلتزم بتوظيف أفراد وفق معايير الكفاءة والمؤهلات فضلا على أن هذا التقسيم يؤدي إلى عدم تداخل المهام حيث أن تعدد المستويات الإدارية داخل البلدية وكثرة المواطنين المترددين عليها يؤدي إلى قيام كل موظف بالأعمال المسنودة إليه من قبل الرئيس الأعلى. "فقيام التنظيم البيروقراطي بواجباته ومسؤولياته يتطلب بالنسبة لماكس فيبر تقسيم العمل إلى وظائف محددة يشغلها أعضاء التنظيم على مختلف تخصصاتهم ومستوياتهم، مع مراعاة أن شاغل كل وظيفة أو مركز يتمتع بسلطات محددة وواضحة لا تتعارض بأي حال من الأحوال مع سلطات شاغلي الوظائف الأخرى في التنظيم البيروقراطي المثالي". (خشيم، 2002، صفحة 162)، في حين يتساوى تقريبا الرقابة مع زيادة المهارة. ويرى ميرتون (Merton) أن فيبر (Weber) قد أكد على الجوانب الإيجابية للبيروقراطية إلا أنه أهمل السلبيات المحتملة فالرقابة الإدارية لا غنى للقيام بالواجبات الوظيفية إلا أن التأكيد المتزايد عليها قد يحول هذه الأخيرة من وسيلة إلى غاية في حد ذاتها، وينتج عن ذلك سيادة روح الجمود والنمطية في العمل، تقشي مظاهر السأم وعدم الرضا داخل المنظمة وبالتالي تتناقص الكفاءة الإدارية.

الجدول رقم (07): يوضح القيام بأعمال تخص زملائك في العمل والشعور بالاستغلال في العمل

| المجموع      | لا         | نعم          | القيام بأعمال تخص زملائك في العمل |
|--------------|------------|--------------|-----------------------------------|
|              |            |              | الشعور بالاستغلال في العمل        |
| 10<br>%17.86 | 2<br>%3.57 | 8<br>%14.29  | نعم                               |
| 46<br>%82.14 | 5<br>%8.93 | 41<br>%73.21 | لا                                |
| 56<br>%100   | 7<br>%12.5 | 49<br>%87.5  | المجموع                           |

المصدر: من إعداد الباحثان.

يشير الجدول المشار إليه أعلاه أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين أكدوا عدم شعورهم بالاستغلال في العمل بنسبة 82.14 % وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 73.21 % يقومون بأعمال تخص زملائهم في العمل في حين يرى 8.93 % أنهم لا يقومون بأعمال تخص زملائهم في العمل. أما الاتجاه الثاني للجدول والذي بلغت النسبة الإجمالية فيه 17.86 % أكدوا شعورهم بالاستغلال في العمل 14.29 % أنهم يقومون بأعمال تخص زملائهم في العمل في حين يرى ما نسبته 3.57 % أنهم لا يقومون بأعمال تخص زملائهم في العمل. وعليه توصلنا إلى وجود علاقة بين القيام بأعمال تخص زملاء العمل والشعور بالاستغلال في الوظيفة. فوجود القوانين واللوائح المحددة سلفا يضيفي صفة التعاون والتنسيق بين أفراد التنظيم.

الجدول رقم (08): يوضح القيام بنفس الأعمال يوميا يؤدي للشعور بالإحباط في الوظيفة

| المجموع      | تحسن في الأداء | فقدان الرغبة في العمل | الشعور بالروتين | القيام بنفس الأعمال يوميا  |
|--------------|----------------|-----------------------|-----------------|----------------------------|
|              |                |                       |                 | الشعور بالإحباط في الوظيفة |
| 33<br>%58.93 | 10<br>%17.86   | 4<br>%7.14            | 19<br>%33.93    | نعم                        |
| 23<br>%41.08 | 8<br>%14.29    | 3<br>%5.36            | 12<br>%21.43    | لا                         |
| 56<br>%100   | 18<br>%32.14   | 7<br>%12.5            | 31<br>%55.36    | المجموع                    |

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال القراءة الكمية للجدول هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين أكدوا شعورهم بالإحباط في الوظيفة بنسبة 58.93% وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 33.93% شعورهم بالروتين في حين أكد ما نسبته 17.86% تحسن في أدائهم و 7.14% أكدوا فقدان الرغبة في العمل، أما الاتجاه الثاني في الجدول 41.08% أكدوا عدم شعورهم بالإحباط في الوظيفة منها 21.43% يرون عدم شعورهم بالروتين في وظيفتهم ونسبة 14.29% أكدوا تحسن في أدائهم و 5.36% أكدوا فقدان الرغبة في العمل.

وعليه يمكن القول أن القيام بنفس العمل يوميا له إيجابياته المتمثلة في السرعة في الأداء الدقة في الإنجاز، وتقادي الأخطاء، لكن له سلبياته أيضا باعتبار الفرد بطبعه يسعى إلى التغيير، فالروتين الذي يعني الالتزام بتفاصيل العمل خاصة في الأمور المتكررة لا يمنح الفرد شعورا بقيمة ما يعمل ويقتل روح الإبداع والابتكار داخله، فالأفراد يشعرون أنهم خاضعون لقواعد محددة لا يمكن تجاوزها. فرغم المزايا التي جاء بها التنظيم البيروقراطي كالتخصص الوظيفي والزيادة في المهارة إلا أنه لا يخلو من الجوانب السلبية، وهذا ما ذهب إليه ميرتون (Merton) في مفهومه حول الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة فالوظائف الظاهرة في الجدول المقصود بها العناصر الوظيفية عدم التداخل في المهام وزيادة المهارة، أما الوظائف الكامنة أو اللاوظيفية فهي الشعور بالملل والروتين وهذه النتيجة يؤكدها ميدان الدراسة لأنه كلما زاد التخصص أدى إلى زيادة النمطية في الأداء والشعور بالسأم.

الجدول رقم (09): يوضح تناسب المؤهلات مع المنصب المسند إليك وتلبية الوظيفة للطموحات

| تناسب المؤهلات مع المنصب المسند إليك | نعم          | لا           | المجموع      |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| تلبية الوظيفة للطموحات               | نعم          | لا           | المجموع      |
| نعم                                  | 17<br>%30.36 | 2<br>%3.57   | 19<br>%33.93 |
| لا                                   | 25<br>%44.64 | 12<br>%21.43 | 37<br>%66.07 |
| المجموع                              | 42<br>%75    | 14<br>%25    | 56<br>%100   |

المصدر: من إعداد الباحثان.

يشير الجدول المشار إليه أعلاه أن هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين أكدوا أن 66.07 % أن الوظيفة التي يمارسونها لا تلبي طموحاتهم وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول منها 64.44 % من المبحوثين يرون أن المؤهلات تتناسب مع المنصب المسند إليهم في حين يرى 21.43 % من المبحوثين أن المؤهلات لا تتناسب مع المهام الموكلة لهم، أما الاتجاه الثاني للجدول والذي بلغت النسبة الإجمالية فيه 33.93 % أن الوظيفة تلبي طموحاتهم منها 30.36 % من المبحوثين أن المؤهلات تتناسب مع المهام المسند لهم في حين أكد 3.57 % من المبحوثين يرون عدم تناسب المؤهلات مع المنصب المسند إليهم. ونستخلص أنه من الأمور التي يجب مراعاتها أثناء تصميم الوظائف هي العمل على تحقيق توافق بين طبيعة المنصب والمهارات العلمية والمعرفية لشاغليه مما يشعرهم بالرضا والتحكم في مجريات العمل لكن يحدث العكس في حالة عدم وجود توافق، مما يعمق مظاهر السخط والتوتر.

وعليه يساهم تقسيم العمل في الاغتراب الوظيفي للموظف في الجماعات المحلية.

## 8. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: يساهم التسلسل الهرمي للسلطات في الاغتراب الوظيفي للموظف في الجماعات المحلية.

- الجدول رقم (02) تعبر لنا نتائجها عن طبيعة العلاقة التي تربط الموظفين برؤسائهم في العمل وعلاقتها بصعوبة التعبير عن أفكارهم بحرية حيث سجلنا 69.64 % من المبحوثين يجدون صعوبة التعبير عن أفكارهم بحرية و 66.01 % أكدوا أن ما تربطهم برئيسهم هو علاقة العمل. فالنظرية البيروقراطية أهملت النواحي الإنسانية والاجتماعية للموظفين واعتبرت آلات بيولوجية تنفذ ما يطلب منها مما يخلق شعور بأنهم مجرد أرقام وظيفية داخل التنظيم.

- الجدول رقم (03) تعبر لنا نتائجه عن المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالشعور بالإقصاء حيث أكد غالبية المبحوثين بنسبة 76.79% شعورهم بالإقصاء في حين يرى 71.43% من المبحوثين عدم مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالعمل. وهذا يدل على وجود أقلية بيروقراطية تستغل مركزها لقمع الأغلبية في المستويات الدنيا وتتفرد بالسلطة. وبالتالي ليس هناك رشد كما أشار إلى ذلك كروزييه.

- الجدول رقم (04) تعبر لنا نتائجه عن علاقة زملاء العمل ببعضهم البعض ومدى تلقيهم للمساعدة حيث يرى 73.21% من المبحوثين تلقيهم العون من زملائهم في حين أكد 39.28% من المبحوثين أن علاقتهم بزملائهم جيدة. فالموظفون يقضون ساعات طويلة داخل مكان العمل فتنشأ بينهم العلاقات غير الرسمية بطريقة عفوية غير منظمة فيشبعون بذلك حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

- الجدول رقم (05) تعبر لنا نتائجه عن وصول المعلومات من الإدارة العليا وعلاقتها بالشعور بالانتماء لمكان العمل ف 69.64% من مجتمع الدراسة أكدوا عدم شعورهم بالانتماء لمكان العمل في حين 51.79% من المبحوثين يرون أن المعلومات المتعلقة بالعمل تصلهم بصورة بطيئة. على هذا الأساس تصبح العلاقة التي تربط الموظف بعمله تأخذ آثار سلبية عليه وعلى العمل فالحصول على المعلومات يتسم بالصعوبة مما يفقده الحماس واستنفاد الجهد.

انطلاقا من المعطيات السابقة يمكن القول بأن الفرضية الأولى تحقق صدقها الإمبريقي أي أن التسلسل الهرمي للسلطات يساهم في الاعتراب الوظيفي للموظف في الجماعات المحلية.

**2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: يساهم تقسيم العمل في الاعتراب الوظيفي للموظف في الجماعات المحلية.**

- الجدول رقم (06) تعبر لنا نتائجه عن النتائج المترتبة عن تقسيم العمل وعلاقتها بالشعور بالروتين حيث أكد غالبية المبحوثين بنسبة 80.36% شعورهم بالروتين في الوظيفة في حين يرى 26.68% من مجتمع الدراسة أن تقسيم العمل يساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. فلتقسيم العمل عناصر ايجابية وظيفية (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) وعناصر غير مرغوب فيها لا وظيفية (الشعور بالروتين).

- الجدول رقم (07) تعبر لنا نتائجه عن القيام بأعمال تخص زملاء العمل وعلاقتها بالشعور بالاستغلال فنسبة 82.14% من المبحوثين أكدوا بعدم استغلالهم في العمل في حين يرى 73.21% من المبحوثين يقومون بأعمال تخص زملائهم في العمل. فشعور الموظفين أنهم شخص واحد تجمعهم علاقات الزمالة والصداقة داخل مكان العمل. فينسقون مع بعضهم البعض ويزاولون أعمال زملائهم في حالات الغياب أو العطل لضمان السير الحسن للمرفق العام.

- الجدول رقم (08) تعبر لنا نتائجه عن القيام بنفس الأعمال وعلاقتها بالشعور بالإحباط ف 58.93% من المبحوثين أكدوا شعورهم بالإحباط في الوظيفة أما 33.93% من مجتمع الدراسة فأكدوا شعورهم بالروتين في الوظيفة التي يزاولونها. فالالتزام بتفاصيل العمل الدقيقة والتمسك بحرفية التعليمات خاصة في الأمور الروتينية ينتج عنها عدم الرضا وانعدام روح الإبداع والابتكار.

- الجدول رقم (09) تعبر لنا نتائجه عن مدى تناسب المؤهلات مع المنصب المسند وتلبية الوظيفة للطموحات حيث يرى 66.07% من مجتمع الدراسة أن الوظيفة التي يمارسونها لا تلبي طموحاتهم أما 44.64% من المبحوثين يرون أن المؤهلات تتناسب مع المنصب المسند إليهم. فالاختلاف في تحصيل الشهادات وتنوعها على التصنيف الوظيفي (أعوان التصميم، أعوان التطبيق، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) وعدم مراعاة التوزيع العادل لهذه

المؤهلات يخلق لدى الموظفين قلة الاهتمام بمتطلبات الوظيفة والشعور بالاستنزاف في وظيفة أقل من مستواهم العلمي.

انطلاقاً من المعطيات السابقة يمكن القول بأن الفرضية الثانية تحقق صدقها الإمبريقي أي أن تقسيم العمل يساهم في الاغتراب الوظيفي للموظف في الجماعات المحلية.

## 9. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج والتي تتشابه في جوانب منها وتختلف في أخرى مع ما أسفرت عنه بعض الدراسات السابقة من نتائج، وضمن هذا السياق تتفق دراستنا الحالية في إحدى نتائجها مع شعور الموظفين بالروتين في الوظيفة وهذا مع جاءت به دراسة أسابع صباح في قيام الموظفين بنفس العمل يوميا يجعلهم يشعرون بالملل فالروتين يؤثر على كفاءتهم حيث يسود التذمر وتكثر الشكوى، وتتهار معنويات الأفراد فيدعون إلى التغيير في طبيعة العمل الذين ألفوا القيام به.

- كما اتفقت دراستنا الراهنة في إحدى نتائجها حول شعور الموظفين بالروتين في الوظيفة، وهذا ما يتفق مع دراسة بوالفلل ابراهيم في جزئية الروتين، والجمود نتيجة مركزية اتخاذ القرار تطبيق القانون وكبح المبادرة، والابتكار.

- من ناحية أخرى اتفقت دراستنا الحالية في إحدى نتائجها مع شعور الموظفين بالروتين في الوظيفة وهذا مع جاءت به دراسة لغويل سميرة على أن الروتين غير الهادف الناجم عن شدة التركيز على بعض السمات البيروقراطية كالرسمية واعتبار المنظمة منظمة ومؤطرة وتسير في طريق معبدة لا تحتاج إلى إبداع أو تجديد.

- وقد تعززت نتائج الدراسة الراهنة في الجزء المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالإقصاء مع دراسة بوشلاغم في عدم المشاركة في اتخاذ القرارات والاغتراب الوظيفي لدى مستخدمي الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل حيث تسمح عدم المشاركة في اتخاذ القرارات في

بروز مظاهر العجز والقلق والاكتئاب واللامبالاة والرغبة في ترك المؤسسة التي يعملون بها لأنهم لا يشعرون بالانتماء إليها.

- لكن اختلفت دراستنا الحالية مع ما جاءت به دراسة كل من بن تونس وأوبليل ولوناس إلى تعرض عمال المؤسسة الصناعية بتيزي وزو إلى ضعف العلاقات والروابط الاجتماعية وتعرضهم للاستغلال وهذا ما يتنافى مع دراستنا حيث أكد موظفي بلدية قاوس إلى عدم تعرضهم للاستغلال في العمل.

## 10. خاتمة:

وعليه بعد قيامنا بتحليل وتفسير المعطيات الميدانية أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية العامة والتي مفادها: هناك علاقة وطيدة بين البيروقراطية والاغتراب الوظيفي للموظف في بلدية قاوس. ذلك أن النموذج الفيبري ابتكر للتسلط والهيمنة على العامل وتطويعه من خلال الأنساق التنظيمية المكونة له، فهو نمط يفرض على الفرد التخصص الوظيفي والقيام بواجبات محددة له سلفا واحترام التسلسل الرئاسي...الخ. مما يجعل الموظف يشعر أنه مجرد كائن هامشي لا يملك حق إبداء الرأي فتضعف بذلك روحه المعنوية وكفاءته الإدارية. وفي الأخير يمكن التقليل من السلبيات التي تعانيها الإدارة المحلية في الجزائر باتخاذ جملة من التوصيات وهي:

- ديمقراطية الإدارة المحلية بإشراك جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات والتقليل من المركزية وإنشاعة اللامركزية من جانب الإدارة العليا، مما يسهم في زيادة الثقة لدى الموظفين وشعورهم بالانتماء للتنظيم الذي يعملون فيه.

- القيام بإصلاحات إدارية شاملة من خلال مراجعة القانون الداخلي للبلدية وتبسيط الإجراءات المتعلقة بالعمل، مع التوجه نحو الإدارة الإلكترونية كآلية للحد من تغول البيروقراطية بما يتلائم والتطورات الراهنة.

- عقد اجتماعات دورية مع الموظفين من مختلف الرتب الوظيفية لمناقشة مختلف الانشغالات والمشاكل المطروحة، فضلا على خلق ثقافة تنظيمية للرفع من كفاءة الأداء.
- تحسين العلاقة التي تربط الموظفين بالإدارة العليا في البلدية من خلال ترك هامش من الحرية هذه الأخيرة تجعل الموظفين يبتعدون عن التمسك بالقواعد واللوائح القانونية وتخلق لديهم روح الإبداع والابتكار.

## 10. قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم بوالفل. (2009). التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية.
- أحمد شاهر المجالي. (2006). أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير منشورة في الإدارة العامة . جامعة مؤتة، الأردن.
- <https://ia803002.us.archive.org/6/items/ktp2019-tra1886/ktp2019-tra1886.PDF>
- السلماي الشمري غربي بن مرجي. (2006). المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر هيئة التدريس. أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الطاهر العربي سرگز. (2020). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالشعور بالاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي. (دراسة ميدانية في قسمي علم الاجتماع بكليتي التربية والآداب جامعة الزاوية). مجلة القرطاس العدد العاشر. ص 235-236.
- <https://alqurtas.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/article/view/51/37>
- الطاهر بن تونس، ليديا أولليل، و سعاد لونساي. (2022). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو. مجلة دراسات ، 11 (1)، 249-266.
- <https://www.asjp.cerist.dz>
- حسين صديق. (2011). الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض وتقييم. مجلة جامعة دمشق ، 27 (3-4). ص 223-361.
- <https://www.damascusuniversity.edu.sy>

حنان بوشلاغم. (2020). تأثير المناخ التنظيمي على الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل - . مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية ، 17 (2). سطيف2

<https://www.asjp.cerist.dz>

سميرة لغويل. (2011-2012). البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والإمبريقية. رسالة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع . جامعة الحاج لخضر. باتنة

<http://theses.univ-batna.dz/> <http://theses.univ-batna.dz/>

سيد علي شتا. (1993). نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع. مؤسسة شباب الجامعة. الاسكندرية  
صايل زكي الخطايب. (2010). مدخل إلى علم السياسة . الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن  
صباح أسابع. (2006-2007). التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية. رسالة ماجستير منشورة في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية . جامعة منتوري. قسنطينة.

<https://elibrary.mediun.edu.my/books/2014/MEDIU5465.pdf>

طارق هزريشي. (2017). أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 8 (العدد1)، ص 22-38.  
عامر مصباح. (2010). علم الاجتماع الرواد والنظريات. الطبعة الأولى. شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر

عبد الرحمان ثابت إدريس. (1998). المدخل الحديث في الإدارة العامة. الدار الجامعية. الاسكندرية  
عصام منصور، و يحي نبهان. (2014). علم الاجتماع المعاصر (المجلد 1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

محمد سليمان. (2003). العلاقات الإنسانية. دار النهضة العربية. القاهرة:  
مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم. (2002). مبادئ علم الإدارة العامة الطبعة الثانية. الجامعة المفتوحة. ليبيا

مصطفى يوسف كافي، و آخرون. (2013). المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) . الطبعة الأولى. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. الأردن  
نسرین صالح عرفة، أشرف محمد أو خيران، و محمود أحمد أو سمرة. (2021). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث ، 9 (2)، ص85-114.

<https://rj.ptuk.edu.ps/> <https://rj.ptuk.edu.ps/>

### المراجع باللغة الأجنبية:

Dagli, A., & Averbek, E. (2017). The Relationship Between The Organisation Alienation and The Organizational Citizenship behaviors of primary school teachers. Universal Journal of Educational Research , 5 (10), 1707-1717.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1155560.pdf>

Lafaye, C. (1997). Sociologie des Organisations. Nathan université.Paris

Vandenberghe, F. (2002). working out max:Marxim and the end of the work society (Vol. 69). CA and New Delhi: Sage Publication London. p21-46

<http://dx.doi.org/10.1177/0725513602069001003>