

البيروقراطية في التنظيم

- بين الرؤى النظرية والامبريقية -

دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

إشراف الأستاذ الدكتور:
أحمد بوذراع

إعداد الطالبة:
سميرة لغويل

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د مصطفى عوفي	أستاذ التعليم العالي	الحاج لخضر - باتنة -	رئيسا
أ.د أحمد بوذراع	أستاذ التعليم العالي	الحاج لخضر - باتنة -	مشرفا ومقررا
أ.د نور الدين زمام	أستاذ التعليم العالي	محمد خيضر - بسكرة -	عضوا مناقشا
أ.د موسى لحرش	أستاذ التعليم العالي	باجي مختار - عنابة -	عضوا مناقشا
د.كمال بوقرة	أستاذ محاضر - أ -	الحاج لخضر - باتنة -	عضوا مناقشا
د.محمد المهدي بن عيسى	أستاذ محاضر - أ -	قاصدي مراح - ورقلة -	عضوا مناقشا

شكر وعرفان

الحمد لله الذي له العزة والجبروت ، وبيده الملك والملكوت ، وله البقاء والثبوت ، الحمد

والإجلال لله وحده الذي وفقني إلى إتمام ما عزمت على إتمامه .

إلى الوالدين الكريمين حفظهما وأطال الله في عمرهما على كل ما قدموه لي.

ومن باب الجميل أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى من لم يخل علي بنصالحه القيمة صاحب
التلميحات الرشيدة والتوجيهات السديدة الذي تعهد وأبان وأفاد وأعان
وسيطل محور افتخار وتقدير وقُدوة ورمز للحكمة لكافة الأجيال برفعة تواضعه

الأستاذ الدكتور: أحمد بوذراع

إلى الدكاترة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة ولهم مني جزيل الشكر

لقبولهم مناقشة هذا العمل

إلى الروح الطاهرة للدكتورين: عبد الكريم بزاز، محي الدين مختار.

إلى كل أساتذتي بجامعات: باتنة، قسنطينة، بسكرة، عنابة.

إلى السادة الأفاضل بجامعة باتنة على تسهيلاتهم الإدارية وخاصة:

الأستاذ الدكتور: مصطفى عوفي، الدكتور: كمال بوقرة

والأستاذ عبد الحكيم بن بعطوش

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	شكر وتقدير
و	فهرس الأشكال
ح، ي، ك، ن، م، ل، ط	فهرس الجداول
3-1	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
40-5	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة
6	أولاً- الإطار المفاهيمي للدراسة
9-6	أ- تحديد مشكلة البحث
9	ب- أهمية موضوع الدراسة
10	ج- أسباب اختيار الموضوع
11-10	د- أهداف موضوع الدراسة
31-11	هـ- تحديد المفاهيم
32	ز- النموذج الافتراضي للدراسة
32	و- فرضيات الدراسة
33	ثانياً- الإطار المنهجي للدراسة

34-33	أ- تحديد مجالات الدراسة
34	ب- تحديد العينة وأسلوب اختيارها
35	ج- تحديد المنهج
38-35	د- أدوات جمع البيانات
40-38	هـ- أساليب المعالجة الإحصائية
99-41	الفصل الثاني: البيروقراطية رؤية سوسيولوجية
46-42	أولا- السياق التاريخي للبيروقراطية
52-46	ثانيا- البيروقراطية وجوانبها الايجابية
61-52	ثالثا- البيروقراطية وإفرازاتها السلبية
63-61	رابعا- البيروقراطية و بلدان العلم الثالث.
65-63	خامسا- مظاهر وأسباب البيروقراطية في الوطن العربي
69-65	سادسا- البيروقراطية في الجزائر
99-70	سابعا- نظريات البيروقراطية
254-100	الفصل الثالث: التنظيم مقارنة نظرية وواقعية (المداخل العامة لماهية التنظيم)
102-101	أولا- أهمية التنظيم

103-102	ثانيا - أهمية دراسة التنظيم
105-104	ثالثا - مراحل تطور التنظيم
112-105	رابعا - أنواع التنظيمات
114-113	خامسا - صفات أهداف التنظيم
188-114	سادسا - المبادئ الأساسية للتنظيم
193-189	سابعا - المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة
254-194	ثامنا - تطور نظرية التنظيم
324-255	الفصل الرابع: البيروقراطية بين النظرية و الواقع الامبريقي للتنظيمات
271-256	أولا - مدى واقعية النموذج المثالي
286-271	ثانيا - سمات التنظيم البيروباثولوجي
324-286	ثالثا - وسائل علاج البيروباثولوجيا من منظور الإدارات الحديثة
الجانب الميداني للدراسة	
338-326	الفصل الخامس: مونوغرافيا الموظفين بالميدان مجال الدراسة
329-327	أولا - توزيع الموظفين حسب السن
331-330	ثانيا - توزيع الموظفين حسب الجنس
333-332	ثالثا - توزيع الموظفين حسب الحالة العائلية

334-333	رابعاً - توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي
336-335	خامساً - توزيع الموظفين حسب كيفية الالتحاق بالعمل
338-336	سادساً - توزيع الموظفين حسب مدة العمل
381-339	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات
349-340	أولاً - بيانات الفرضية الأولى
360-350	ثانياً - بيانات الفرضية الثانية
371-361	ثالثاً - بيانات الفرضية الثالثة
381-372	رابعاً - بيانات الفرضية الرابعة
398-382	الفصل السابع: النتائج العامة للدراسة
394-383	أولاً - نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
398-395	ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة نظرياً
400-399	خاتمة
412-402	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخصات الدراسة

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج الافتراضي للدراسة الميدانية	32
02	المبادئ الأساسية للتنظيم	114
03	مصادر السلطة ونفوذ المدير	118
04	التداخل بين نظم المعلومات ونظم العمل	120
05	الاعتمادية المتبادلة بين المنظمات ونظام المعلومات.	121
06	أنواع علاقات السلطة التنظيمية	122
07	حسن وسوء استخدام السلطة	124
08	أنواع القرارات حسب المعيار القانوني	133
09	أنواع القرارات حسب طبيعة القرار	133
10	أنواع القرارات وفقا لشكل القرار	134
11	أهم أنواع القرارات وفقا لأهميتها	134
12	أنواع القرارات وفقا لأساليب اتخاذها	135
13	يوضح معايير تحديد الأداء	165
14	وصف معدلات الأداء	175
15	مترتبات تفويض السلطة عند سلزنيك	252
16	عملية مراجعة قيم العاملين وتحديد أنماط التعامل معهم	292
17	مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف	304

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تسجيل الملاحظة	38-37
02	يمثل خاصيات الهيكل البيروقراطي الميكانيكي	57
03	يمثل أهم الملامح العامة للبيروقراطية المهنية	58
04	مزايا وعيوب القرار الجماعي	140
05	تطور نظرية المنظمة وفق المدخل التاريخي التعاقبي	190-189
06	فوائد ومشاكل نظام الإدارة بالأهداف	307
07	مبادئ إعادة هندسة نظم العمل	312
08	إحصاءات البيانات العامة Statistics	327
09	توزيع أفراد العينة حسب السن	329-327
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	330
11	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	332
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	333
13	توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالعمل	335
14	يبين مدة العمل بالمصالح الولائية	336

340	إحصاءات المؤشرات (م/1/7) Statistics	15
340	إحصاءات المؤشرات (م/1/7) Statistics	16
341	إحصاءات المؤشرات (م/15/16) Statistics	17
341	يوضح مدى وضوح التعليمات	18
342	مدى إساءة الأوامر والتعليمات للمبحوثين	19
342	تعامل الرئيس بصفة قانونية وصارمة	20
343	مدى تعرض المبحوثين للعقوبات من قبل الرئيس المباشر	21
343	مدى احجاب الرئيس للمعلومات الخاصة بالعمل	22
344	مدى شعور المبحوث بأن رئيسه أعلى منه خبرة	23
344	مدى إعجاب المبحوث برئيسه من حيث ثقافته	24
345	مدى شعور المبحوث بوجود تكتل بين الموظفين والرئيس المباشر	25
345	الإساءة اللفظية من قبل الرؤساء على المرؤوسين	26
346	مدى انتشار الإشاعة في مكان العمل	27
346	مدى تفويض السلطة في مكان العمل	28

29	مدى شعور المبحوث بأن السلطة المخولة إليه كافية لانجاز المهام	347
30	كيفية تعامل مع أخطاء من فوضت له السلطة	347
31	مدى مضايقة الرئيس للمرؤوسين	348
32	مدى موافقة الإدارة على تجربة الأفكار الجديدة	348
33	مدى تغير العلاقة بين الموظفين في حالة وجود تفويض للسلطة	349
34	مدى مساهمة تفويض السلطة في التقيد بأنظمة العمل	349
35	إحصاءات المؤشرات (م/1م/7) Statistics	350
36	إحصاءات المؤشرات (م/8م/14) Statistics	350
37	إحصاءات المؤشرات (م/15م/16) Statistics	351
38	مدى تقديم اقتراحات تخص الوظيفة للإدارة	351
39	مدى الموافقة بين اتخاذ القرار والمعلومات والمشاكل التنظيمية	352
40	العلاقة بين عدم وضوح المشكلة وفعالية القرارات	352
41	العلاقة بين نقص الإمكانيات وفعالية القرارات	353

353	العلاقة بين جماعات العمل و مناقشة القرارات	42
354	تمثلات المبحوثين للقرارات الصادرة من الإدارة	43
354	مدى معرفة ردود الفعل من قبل المرووسين للرؤساء بالنسبة للقرارات المتخذة	44
355	مدى شعور المرووس بالحرية أثناء اتخاذ القرارات	45
355	يبين حركية القرارات في المصالح الولانية	46
356	الأفضلية بين القرار الفردي والقرار الجماعي	47
356	تأكيد المبحوثين أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات هي شعار فقط	48
357	مدى عدم شعور المبحوثين بالرضا عن القرارات الإدارية	49
358	تمثلات المبحوثين لأسلوب صدور القرارات	50
358	رأي المبحوثين بالنسبة للقرارات الصادرة من الرئيس	51
359	معايير أخلاقيات إصدار القرار	52
360	تصور المبحوثين لمشاكل اتخاذ القرارات في الدول النامية	53
361	إحصاءات المؤشرات (م/1م/7) Statistics	54

361	إحصاءات المؤشرات (م/8/13) Statistics	55
362	إحصاءات المؤشرات (م/14/15) Statistics	56
362	الطريقة المثلى في إيصال المعلومات	57
363	أفضل أسلوب للمبحوث أثناء وجود جدال معين	58
363	تفضيل المبحوث للاتصال غير المباشر	59
364	ثقة المبحوث في نفسه أثناء الاتصال في العمل	60
365	مدى الارتياح للحضور للاجتماعات الإدارية	61
365	المبررات المقدمة من طرف المبحوثين لعدم الارتياح للاجتماعات الإدارية	62
366	مدى الارتياح للحضور للاجتماعات الإدارية	63
366	مدى معرفة القانون الداخلي للتنظيم	64
367	مدى معرفة القوانين التي تصدر في الجريدة الرسمية الخاصة بالعمل	65
368	مدى التكامل بين الوحدات من حيث سيولة المعلومات	66
368	التعامل بين الموظفين في إطار رسمي	67
369	مدى استظاعة المبحوثين لتحديد أهداف الاتصال في العمل.	68

370	مدى الاستجابة للتساؤلات والاستفسارات.	69
370	تذمر المبحوثين من عدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة	70
371	معنى الاتصال الإداري عند المبحوثين	71
372	إحصاءات المؤشرات (م/1م/7) Statistics	72
372	إحصاءات المؤشرات (م/8م/14) Statistics	73
373	إحصاءات المؤشرات (م/15م/16) Statistics	74
373	مدى اهتمام الإدارة بتجميع الأفراد المناسبين من خلال التنظيم الرسمي	75
374	العلاقة بين الترقية والتقدم في العمل	76
374	تصورات المبحوثين للعلاقة بين المكافأة والتشجيع والتهديد والانتقاد	77
375	عدم تناسب المكافآت مع أداء العمل	78
375	مدى وجود العلاقة بين المكافأة والعمل الجيد	79
376	حالة الخطأ في العمل ومدى قبول العقوبة	80
376	العلاقة بين الموظفين	81
377	الصعوبة في التعرف على باقي الموظفين	82
377	مدى وجود العزلة في تأدية المهام	83

378	مدى وجود الثقة المتبادلة بين الموظفين	84
378	مدى اهتمام الإدارة بالجانب الإنساني	85
379	استقبال الزائرين في مكان العمل	86
379	مدى الشعور بالضغط لتحسين الأداء الفردي	87
380	مدى الالتزام بمواعيد العمل	88
380	الرد على المكالمات الهاتفية أثناء الانشغال بالعمل	89
381	مدى ترتيب الأعمال المطلوبة حسب درجة الأهمية	90
384-383	One-Sample Statistics	91
385-384	One-Sample Test	92
387-386	One-Sample Statistics	93
389-388	One-Sample Test	94
390-389	One-Sample Statistics	95
391	One-Sample Test	96
393-392	One-Sample Statistics	97
394-393	One-Sample Test	98

مقدمة:.

إن من أهم واعقد المشكلات التي تواجهها الدول النامية في إفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية هي مشكلة البيروقراطية، وذلك لأن روافد كل المشكلات المتمثلة في نقص التغذية والانفجار السكاني وسوء استغلال الموارد البشرية والمادية تنصب جميعا في قصور الأداء البيروقراطي وعجز الأجهزة الإدارية المتوارثة عن العهد الاستعماري عن مواجهة المعضلات القائمة حاليا و التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل. إن الأجهزة الإدارية للدول النامية تحدد في كونها أساسا تحمل بذور التخلف وانعدام التخطيط وقد وجدت أصلا في ظل السيطرة الاستعمارية لتحقيق أغراض بيروقراطية معينة وضمن حدود لا تحقق خدمة الجماهير بقدر ما تحقق خدمة مصالح استعمارية خارجية أو مصالح الطبقات المستغلة المرتبطة بالاستعمار.

ولكي نفهم البيروقراطية في الدول النامية بصفة عامة والدول الإفريقية بصفة خاصة يجب أن نكون على علم تام بمدخل السياسة الإفريقية ذلك لان الوزارات والمنشآت شبه الحكومية هي التي تمثل أقوى المؤسسات السياسية في القارة باجمعها. كما أنه إذا كان الاستعمار الأجنبي يفخر بأنه زرع في الدول النامية بذور المؤسسات الديمقراطية كالأحزاب السياسية والنقابات والمجالس النيابية، فإن ذلك لا يمكن مقارنته سوى بالديكتاتورية البيروقراطية التي خلفها راسخة من ورائه وهي بعيدة كل البعد عما يسمى بالتنظيمات الديمقراطية التقليدية.

و يراهن الكثير في علم اجتماع التنظيم على أهمية و أولوية الاستثمار في التنظيم باعتباره من العوامل غير الملموسة، للنجاح في بيئة تتميز بالتنافسية الزاحفة والتي تهدد كيانه.

ويعرف التنظيم على أنه عملية منهجية، يحدد من خلالها الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة. و تصنيف هذه الأنشطة و المهام بنا على أسس محددة لتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها. كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف مختلف الطاقات بشكل أكثر فعالية. كما تعالج الظاهرة التنظيمية من زاويتين أساسيتين :

- التنظيم كوحدة: و تتمثل في تصميم الهيكل التنظيمي و هو الإطار الذي تمارس فيه العملية التنظيمية، من تحديد للاختصاصات و الوحدات و المستويات التنظيمية.

- التنظيم كعملية: و يمثل وظيفة من وظائف الإدارة، و تعني مجموعة المهارات و القدرات التي تمكن من ضبط العلاقات بين الأفراد بغرض التنسيق بين مختلف الجهود و التعاون داخل الفضاء التنظيمي. و تحكمه مجموعة ضوابط تحفيزية توجه السلوكيات توجيهها إيجابيا نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

وفي إطار المعطيات المستجدة في عالم الإدارة و التنظيم من عولمة والاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى و التحول من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعلومة وتطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و معالجة المعلومات و اتجاه العملية الإدارية نحو تسبير العوامل غير الملموسة.

أصبحت كلها تشكل قيود تتطلب من التنظيمات أن تعيد النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة. من منطلق تثمين الأبعاد غير المادية باعتبارها العوامل المحددة لتحسين الموقف التنافسي للتنظيم و توفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة.

لكن يمكن القول أن الأبعاد غير الملموسة في التنظيم و المتمثلة أساسا في العملية التنظيمية تطرح مشكلة القياس للوقوف على مستوى الفعالية المحققة. إذ نؤكد على أنه لا معنى للتنظيم دون إمكانية القياس. فالقدرة على القياس أمر أساسي في توجيه السلوكيات التي ترتبط من قريب أو بعيد بالتنظيم. كما أنه لضمان البقاء يتطلب من التنظيم اعتماد أنظمة قياس تسمح بإدماج مختلف المؤشرات التي تعكس مختلف الصور التنظيمية لنشاطاتها. و منه تشكل الفعالية كتعبير عن الأداء التنظيمي إحدى المحاور الهامة في مجال علوم التنظيم و الإدارة، للوقوف على مدى نجاعته و تجاوبه مع التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي و الخارجي. كما يمكن النظر للفعالية على أنها هدف تسعى مختلف الأطراف التي لها علاقة بالتنظيم إلى تحقيقه. لكن تكمن الصعوبة في تحديد ماهية الفعالية و خاصة المرتبطة منها بالجانب التنظيمي، بحكم أن الكثير من التنظيمات تملك نفس المكونات المادية و التكنولوجية، لكنها تختلف من حيث النتائج. و يعود السبب إلى فعالية العملية التنظيمية، في شكل تفاعل بين مختلف العوامل الإنتاجية.

وتم تقسيم البحث إلى قسمين: نظري وميداني يصم كل منهما مجموعة فصول كما يلي:

الفصل الأول خصص للإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة: تحديد مشكلة البحث، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، الهدف من الدراسة، تحديد المفاهيم، النموذج الافتراضي للبحث، فرضيات الدراسة، مجالات الدراسة، تحديد العينة وأساليب اختيارها، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية.

أما الفصل الثاني فتناول المتغير المستقل واشتمل على: السياق التاريخي للبيروقراطية، البيروقراطية وجوانبها الايجابية، البيروقراطية وإفرازاتها السلبية البيروقراطية و بلدان العالم الثالث، مظاهر وأسباب البيروقراطية في الوطن العربي، نظريات البيروقراطية.

في حين خصص الفصل الثالث للمتغير التابع وأدرجت فيه العناصر التالية: أهمية التنظيم، أهمية دراسة التنظيم، مراحل تطور التنظيم، أنواع التنظيمات، صفات أهداف التنظيم، مبادئ التنظيم، بناء المنظمات، المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة، تطور نظرية التنظيم.

أما الفصل الرابع هو الذي يجمع بين المتغيرين من الناحية النظرية واحتوى على: مدى واقعية النموذج المثالي (الصدق الامبريقي للنموذج المثالي) سمات التنظيم البيروقراطي، وسائل علاج البيروقراطية من منظور الإدارات الحديثة.

أما الفصل الخامس فهو خاص بـ: مونوغرافيا الموظفين بالميدان مجال الدراسة وضم: جداول تكرارية لتوزيع الموظفين حسب البيانات العامة للاستبيان.

واشتمل الفصل السادس على: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات.

أما الفصل السابع فقد خصص لـ: النتائج العامة للدراسة في شقها الامبريقي والنظري.

وختم البحث بخاتمة بالإضافة إلى ذكر قائمة المراجع المستخدمة في هذا البحث والتي صنفتم إلى كتب باللغة العربية، وقواميس ومعاجم، ومواقع الكترونية، مجلات الكترونية إضافة إلى مراجع باللغة الأجنبية، مع إدراج ملاحق خادمة للبحث، وأخيرا ملخصات الدراسة باللغات العربية والفرنسية والإنجليزية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

أولاً- الإطار المفاهيمي للدراسة

- أ- صياغة مشكلة البحث
- ب- أهمية موضوع الدراسة.
- ج- أسباب اختيار الموضوع.
- د - أهداف موضوع الدراسة.
- هـ - — — — — —
- و- النموذج الافتراضي للدراسة.
- سابعا - فرضيات الدراسة

ثانياً-الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- أ-تحديد مجالات الدراسة.
- ب- تحديد العينة وأساليب اختيارها.
- ج- تحديد المنهج.
- د- أدوات جمع البيانات.
- هـ- أساليب المعالجة الإحصائية

أولاً- الإطار المفاهيمي للدراسة:

أ- صياغة مشكلة البحث:

ثمة قضايا نظرية متعددة توجه البحث في مجال علم اجتماع التنظيم، وهذا التعدد يشكل بعض الصعوبات النظرية التي توجه الباحث في مجال هذا التخصص، وخاصة أن ذلك يرجع لتعدد النظريات والأطر المعرفية.

ويقتضي فهم الأطر النظرية في مجال علم اجتماع التنظيم التعرف على أبعاد المشكلة و المعضلات النظرية و المنهجية المطروحة، والواقع إن مناقشة هذا التراث مناقشة نقدية يقتضي من الباحث فهما ووعيا كاملا بأبعاد النظرية السوسيولوجية، والتقنيات التي تساعده على تحقيق الفهم الموضوعي للمشكلات التنظيمية.

والمتعقب لتلك الدراسات الخاصة بالبيروقراطية يجد أنه دار الحوار و احتدم الجدل حول هذا الموضوع في التراث السوسيولوجي ومازال يتزايد على المستوى النظري و الامبريقي.

وأول ما يجذب الانتباه أن الكتابات التي تناولت البيروقراطية كانت تكشف عن اهتمام أصحابها بمعالجة الأسس الأخلاقية للسلطة السياسية و الآثار المترتبة على نمو التنظيمات و تطورها في بناء القوة على مستوى المجتمع ككل؛ بحيث نستطيع وصف هذه الكتابات بأنها نظريات كبرى، في مقابل النظريات الحديثة التي حصرت نطاقها على تحليل البناء الداخلي للتنظيمات، ولعل أكثر ما اهتمت به النظريات الكلاسيكية تحليل النتائج التي صاحبت ازدهار التنظيمات الحكومية والاقتصادية فضلا عن اهتمامها بالمشكلة على المستوى الفردي وذلك لتتبع آثار التحول الواضح نحو البيروقراطية.

« يقوم النموذج البيروقراطي عند ماكس فيبر على منظمة من المقومات تتمثل في نسق للضبط يستند إلى قواعد العقلانية التي تقوم بعملية ربط البناء التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف، أي أن الإدارة البيروقراطية تعني أساساً ممارسة الضبط على أساس المعرفة، وهذه السمة التي تجعل الإدارة البيروقراطية عقلانية.¹»

« البيروقراطية موجودة ومتجذرة، ولا مجال لإنكارها إلا أن تعلق بعض الظواهر المرضية بالبيروقراطية قد يقود إلى إعاقه وتحجر المفهوم البيروقراطي، ومعنى هذا أنه يمكن للبيروقراطية أن تكون سيئة أو سليمة مرنة. وهذا ما يجب التنبيه إليه لتأمين سلامة التنظيمات من المعوقات التي تفرزها البيروقراطية السيئة.²»

وهكذا تتلخص القضية الرئيسية في مدى قدرة التنظيم البيروقراطي على الاحتفاظ بطابعه كأداة أو كجهاز إداري يحقق أهدافاً اجتماعية، أم أنه قد جاوز حدود هذه الوظيفة فلم يعد وسيلة يستخدمها القائمون على اتخاذ القرارات ورسم سياسة المجتمع فتحوّلت البيروقراطية إلى سيد يحدد أهدافه بنفسه و يؤثر على المجتمع بالكيفية التي يراها.

« والبيروقراطية تتأثر في تشكيلها بمؤثرات خارجية مختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية وقد تكون المؤثرات الثقافية أكثر أهمية في مثل ما عرف عن الألمان من التفاني في التمسك بالنظام، وما عرف عن الأمريكيين من حب للوسائل الآلية. وعلى ذلك فمن المحتمل أن ترى كل بيروقراطية نفسها كنموذج مستقل وتتصرف تبعاً لذلك. بيد أننا نميز على الأقل في الخطوط العريضة أنماطاً متعددة من البيروقراطية معتمدين على وضوح سمات محددة. وسوف نرسم هنا صورة تخطيطية لأنماط منها: بيروقراطية الوصاية، بيروقراطية المحسوبية، بيروقراطية الكفاية³»

بمعنى أدق إن خصوصية التنظيمات تظهر ما يصطلح عليه بالميل المعارض للبيروقراطية، أي النتائج المترتبة على عدم الاتساق بين التنظيم العقلي الرشيد وبين الحاجات أو المظاهر الإنسانية مما يؤدي إلى ظهور علاقات تقدم نمطاً اجتماعياً يخالف التوقعات المتضمنة في النموذج المثالي للبيروقراطية، ذلك أن الروابط التنظيم كما وصفها (وايت باك) أداة صالحة لتفسير السلوك الجمعي.

¹ جلال زواد الفاخوري: البيروقراطية والتنظيم الإداري في الأردن، مطابع الدستور التجارية، الأردن، 1998، ص. 12.

² المرجع السابق، ص. 14.

³ فرينتز مورشتين ماركس: دولة الإدارة (مقدمة للبيروقراطية تحليل مقارن للعمل الحكومي)، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1963، ص. 81.

إن الخطأ الذي يمارسه بعض الدارسين أنهم يعتبرون الإدارة العامة تعبير عن منظمات بيروقراطية تجسد أجهزة إدارية تتصف بالجمود والمبالغة في الاهتمام بالشكل والسلطة والإجراءات. وبالرجوع إلى ماكس فيبر فقد استخدم البيروقراطية كإشارة إلى نموذج اجتماعي للمنظمة ومما لاحظته فيبر أن جميع المنظمات المعاصرة هي بيروقراطيات بمعنى أن الإداريين " البيروقراطيين والوسائل البيروقراطية (المكتبية) هما أهم عناصر توجيهها والسيطرة عليها، وإن مجتمعاتنا المعاصرة تحكمها البيروقراطية، وقد وضع فيبر تصورا للنموذج البيروقراطي الأمثل معتمدا على دعائم أساسية (خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية)

وما تجدر الإشارة إليه أن أي تنظيم باعتماده على خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية يجعله قادرا على حل مشكلاته التنظيمية بنفسه، وإذا كانت البيروقراطية تمثل بعض الجوانب الموضوعية في التنظيم التي لا بد من توافرها، إلا أنها لا تمثل الحقيقة تمثالا صادقا وكاملا

« والحقيقة الأخرى هي أن النموذج المثالي يعطي الخبرة أهمية كبيرة بالاعتماد على قواعد وإجراءات رسمية وتعليمات تجعل من المنظمة مكانا غير مناسب لنمو الخبرة الموضوعية، حيث قد تضعف الخبرة وتنتفي معها الصفة البيروقراطية التي يتصورها فيبر »

« والحقيقة أن شعور الأنظمة والجماعات والأفراد تجاه البيروقراطية قد أضفى ضلالا قاتمة من الغموض والإبهام على مفهوم البيروقراطية، ومن هنا كان المفهوم البيروقراطي ذا أثر سلبي حين يذكر لفظ البيروقراطية، بل قد ذهبت بعض المفاهيم عن البيروقراطية أنها سياسة متعمدة من قبل الحكومة أو المؤسسات الخاصة لتبقى الأوضاع في المؤسسات على ما هي عليه دون تطوير.

وأيا كانت صور ومفاهيم عن البيروقراطية فهي بالتأكيد نسق أو نمط معين كأى نمط آخر وكأداة توجيه خاص لتحديد المهارات الفردية في تنفيذ الأهداف واستخدام الطاقات البشرية والإمكانات المادية اللازمة للقيام بكل هذه المهام.»

فالنسق التنظيمي يتكون من أجزاء متساندة تمثل الأنشطة و العمليات منها: مجرى العمل، السلطة، الجزء... من خلال تعاقدات تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول انه إذا كنا ننطلق من قضية محورية مفادها أن النشأة الأوروبية الغربية للتنظيم للبيروقراطية يرجع في الواقع إلى طبيعة الظروف المجتمعية (الاقتصادية- السياسية- الثقافية) التي عاشها المجتمع الأوروبي، وإذا كنا ننطلق من هذه المقولة فإن معالجة الظاهرة البيروقراطية لا تستطيع إغفال هذه الحقيقة، بعبارة أخرى إذا كانت أزمة المجتمع عامة والتنظيمات خاصة تخلق أزمة فكر فإن أزمة المجتمع الغربي كانت الباعث الأساسي للتنظيم للبيروقراطية، وبما أن هذه النظريات لم يقتصر استخدامها على المجتمعات التي نشأت و تطورت فيها فإننا في أمس الحاجة اليوم لإبراز قضية المحاكاة السوفياتية تنظيمية.

وفي ضوء هذا التوجه، إن البيروقراطية من الناحية الامبريقية تعد خلا وظيفيا يحتاج التعرف على مظاهرها وتقديم آليات لمواجهتها وإدارتها وعليه يمكن طرح الإشكال التالي:

كيف يمكن اكتشاف الوظائف الظاهرة والكامنة للبيروقراطية في التنظيمات؟

ب- أهمية موضوع الدراسة:

مما سبق يمكن طرح قضية مؤداها إن إشكالية التنظيم للبيروقراطية ترجع في الأساس إلى اغتراب علم الاجتماع عموما ونظريات التنظيم خصوصا عن واقع المجتمعات العربية.

وعليه فإن البيروقراطية كظاهرة تنظيمية معقدة على اعتبار أن هناك أبعاد (نفسية- سياسية- اقتصادية- اجتماعية- تنظيمية) تتفاعل فيما بينها وتتطلب من الناحية المنهجية دراسة وتحليل كل هذه الأبعاد إذ لا يمكن حصر البيروقراطية في السياق التنظيمي وضمن نسق مغلق وفصلها عن السياق الاجتماعي.

لذا لا بد من طرح نظريات التنظيم البيروقراطية طرحا سوسيولوجيا نقديا، ضف إلى تحقيق الغرض العملي وهو محاولة المقارنة بين ما هو نظري وهل له تواجد على المستوى الامبريقي.

ج- أسباب اختيار الموضوع:

بداية يمكن الاعتماد على مقولة أساسية تتمثل في أن المشكلات و الظواهر التنظيمية لا تتحقق الدراسة العلمية لها إلا باتفاق و انسجام الأطر النظرية المفسرة لها مع الواقع المجتمعي التي تظهر فيه؛وعليه فإن أسباب اختيار الموضوع يمكن إدراجها في ما يلي:

1- غياب الديمقراطية المعرفية في علم الاجتماع عموما و دراسة التنظيمات خصوصا،بمعنى غياب محاولات تقديم طرح عادل لتراث علم اجتماع التنظيم بتياراته و اتجاهاته المختلفة وهذا ما يسهم في تشوه التصورات السوسيو تنظيمية في العالم الثالث على وجه العموم و المجتمعات العربية على وجه الخصوص.

2- إن هذا الكيان السوسيو تنظيمي "الأعرج" افرز الكثير من النماذج البحثية المشوهة وذلك نظرا لاعتمادها غير الواعي على أطر نظرية تمت صياغتها في الأساس من أجل تبرير الواقع التنظيمي.

3- معاناة البحوث والدراسات التنظيمية من غياب الطرح السوسولوجي القومي،ذلك الغياب الذي يقود إلى أزمة انفصال الفكر عن الواقع بمعنى انفصال النظريات التنظيمية عن واقع وخصوصيات العالم العربي، فالواقع الاجتماعي و التنظيمي العربي يتميز بخصوصيته التاريخية و الاقتصادية الاجتماعية و الثقافية و السياسية التي لا تتفق في بعض الأحيان مع التيارات و النظريات الغربية.

د-أهداف موضوع الدراسة:

انطلاقا من الأسباب المذكورة آنفا فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

1- معرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية المثالية مع تلك التي يتبناها التنظيم البيروقراطي الجزائري مجال الدراسة.

2- وصف البيروقراطية في التنظيم مجال الدراسة و تحليلها و إعطاء صورة واقعية عن التنظيم الجزائري،أو بالأحرى معرفة البيئة التنظيمية و الممارسات الإدارية السائدة في هذا التنظيم.

3- الاقتراح على المستوى النظري بعض المبادئ البيروقراطية و التي تحمل البعد التنظيمي الامبريقي.

4- إيجاد آليات للتعامل مع البيروقراطية على مستوى التنظيم للحد من الضغط البيروقراطي وذلك لتحقيق أهداف التنظيم مجال الدراسة.

5- تقديم تفسيرات للإجراءات و القواعد الرسمية الجامدة و المعقدة و التي لا تستجيب لديناميكية الحياة الاجتماعية و التنظيمية.

ه-تحديد المفاهيم:

قبل التطرق إلى تعريف المفاهيم الواردة في هذه الدراسة، يمكن الإشارة إلى أن هناك اختلافات بين التعريفات يمكن إرجاعها إلى تباين الاستناد النظري لصياغة المفهوم، وتباين الإيديولوجيا حيث أن كل باحث ينطلق من افتراض معين ويمكن عرض المفاهيم التالية:

1- تعريف البيروقراطية:

«كلمة بيروقراطية مركبة من شقين هما bureau وتعني المكتب و cratie وتعني الحكم أو السلطة أو القوة وهي مشتقة من الأصل الإغريقي krati، والكلمة في مجملها تعني سلطة المكتب.

ويتفق كتاب الإدارة العامة،على أن استعمال مصطلح بيروقراطية بمعناه الحالي ورد لأول مرة عام 1745 في مؤلفات الاقتصادي الفرنسي فانسان دي غورني Vincent de Gournay الذي تنسب إليه أيضا عبارة دعه يعمل دعه يمر وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الأداة العاملة

في الحكومة وتحدث عنها باسم بيروقراطي bureaucrats أي فئة من العاملين في المكاتب الإدارية»¹

أما قاموس المنهل، فقد عرف البيروقراطية (أو الديوانية) «على أنها تسلط الدواوين الحكومية ونمطيتها الجامدة. أما الديوانيون فهم مجموع موظفي الدواوين، منظور إليهم من حيث نفوذهم في الدولة. في حين تعني كلمة بيروقراطي أو ديواني، موظف ديوان أو مكتب وهو موظف إداري في ديوان حكومي يؤدي عمله بنمطية جامدة مستغلا سلطته على الجمهور»²

للإشارة أن هذا التعريف ركز على مصطلح الديوانية الذي يستخدم في بعض الكتابات السوسيولوجية كمرادف للبيروقراطية؛ وهذا التعريف مفاتيحه هي وجود مكتب (Bureau)، سلطة (Cratie)، موارد بشرية (مجمع موظفي الدواوين)، مع وجود نمطية جامدة إلا أنه لم يوضح أهم ما جعل هذه النمطية جامدة. بمعنى أدق يمكن إسقاط نظرية النظم على هذا التعريف (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية) إلا أنه لم يوظف كيفية التخلص من هذه النمطية الجامدة من خلال التغذية العكسية.

من جهته فقد عرف Le petit Larousse البيروقراطية على أنها «سلطة الجهاز الإداري، للدولة أو الحزب أو المؤسسة... وهي مجموع الموظفين الذين يتعسفون في استخدام السلطة بشكل روتيني.

أما مفهوم البيروقراطية حسب هذا المعجم، هو موظف يستغل أهمية دوره اتجاه الجمهور»³
من خلال هذا التعريف يمكن القول أن البيروقراطية مرتبطة بالجهاز الإداري، ويمكن أن تكون في مختلف التنظيمات الموجودة في المجتمع؛ ونظر إليها نظرة سلبية ومن ثم تشكل معوقا وظيفيا.

¹ علي سعدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981، ص. 19.

² سهيل إدريس: المنهل قاموس عربي فرنسي، دار الآداب/لبنان/بيروت، 2000، ص. 184.

³ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة/الجزائر، 2006، ص. 114.

أما منير حجاب في موسوعته الإعلامية فقد رأى «أن البيروقراطية في الأصل ما هي إلا تنظيم إداري يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل وظيفيا بين مستويات متدرجة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رئاسة إلى مرؤوسين»¹

تعريف منير حجاب يجمع بين البعدين القانوني والتنظيمي مركزا على أهم المتغيرات التي تفيد الباحث في علم اجتماع التنظيم (السلطة، تقسيم العمل، التدرج الوظيفي، الاتصال النازل) أي أن من سمات التنظيم البيروقراطي وجود الرسمية.

واعتبر جون ستيوارت ميل أن البيروقراطية أخذت دلالات متعددة لا تقتصر على الجهاز الإداري في الدولة، أي على شكل من أشكال التنظيم الحكومي، بل أخذت معاني مختلفة فهي شكل من أشكال الحكم أو صفة تطلق على نظام الحكم تميزا له عن الأنظمة الأخرى كالديمقراطية و الارستقراطية.

هذا التعريف أمدنا بالبعد السياسي للبيروقراطية، ويكتشف من خلاله أن للبيروقراطية أبعاد متعددة منها الإداري والقانوني والسياسي والاجتماعي والاقتصادي والتنظيمي.

أما فيبر weber: استخدم مفهوم البيروقراطية للإشارة إلى التنظيم تارة، والجهاز الإداري الفعال تارة أخرى، واعتبرهما شكلا من أشكال الإدارة الحديثة المتطورة و المعقدة.

يميل بعض الدارسين إلى تلخيص استخدامات فيبر للبيروقراطية على النحو التالي:

- أ. البيروقراطية ← استراتيجيات تنظيمية تعمل على تحقيق الانجاز الإداري.
- ب. البيروقراطية ← طرق ووسائل تنظيمية للسلوك الاجتماعي.
- ج. البيروقراطية ← النظام التسلسلي الصارم (التسلسل الهرمي للسلطة).
- د. البيروقراطية ← السلوك الإداري السليم الذي يترجم من خلال النظام القانوني وشرعيته.¹

¹ المرجع السابق: ص. 114.

انطلاقاً من هذا التعريف البيروقراطية هي تنظيم (وحدة اجتماعية)، العقلانية و الرشد، استراتيجيات تنظيمية، وغيرها من المؤشرات الدالة على خصوصيات النموذج المثالي للبيروقراطية.

والبيروقراطية في مفهوم روبرت ميشيلز لا تعدو أن تكون مجموعة من الموظفين والعمال الذين يتقاضون أجراً لقاء عملهم، ويخضعون لسيطرة رؤسائهم وقادتهم، وأن الأوليغارشية (حكم الأقلية) هي المصير المحتوم الذي ستنتهي إليه البيروقراطية. وقد أدى هذا التصور للبيروقراطية إلى الإشارة إلى فكرة إساءة استعمال القوة، وبسبب أن أعضاء التنظيم البيروقراطي لديهم قدر من القوة يتعدى النطاق المحدود لوظائفه الرسمية.

وكان روبرت ميشيلز (Robert Michels) أول من درس دراسة منهجية ظاهرة الأوليغارشية في المنظمات الاختيارية. وهو، إذ يستخلص وجود "قانون الأوليغارشية الحديدي"، الذي لا تقلت منه أي منظمة ديمقراطية، يفتح الطريق أمام الكثير من الباحثين الذين أثبتوا في غالبيتهم ملاحظاته وتأكيده الرئيسة. فلماذا إذن تتحول المنظمات الديمقراطية إلى منظمات أوليغارشية؟ (انظر الفصل الثاني)

أما بيتر بلاو P. Blau يؤكد «أن البيروقراطية ليست مقصورة على الأجهزة الحكومية والعسكرية أو المدنية فهي توجد أيضاً في قطاع الأعمال وفي الاتحادات وفي الكنائس والجامعات...»²

يستشف من هذا التعريف أن البيروقراطية توجد في كافة التنظيمات الموجودة في المجتمع ككل بغض النظر عن خصوصياته وأهدافه التنظيمية.

«ولقد ذهب ستانيسلاف اندركسي في مؤلفه "ماكس فيبر: استبصاراته وأخطاؤه" المنشور عام 1984 إلى القول بأن هناك في الواقع أربعة معان مختلفة يمكن أن تعزى للمصطلح:

فالبيروقراطية يمكن أن تشير إلى مجموعة من الناس الذين يؤدون المهام الإدارية على: غرار الطريقة التي وصفها فيبر.

شبكة العلاقات التي ينخرطون فيها.

¹ بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص. 123.

² صالح إبراهيم مبروك: البيروقراطية: دراسة مقارنة، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس/ليبيا، 1984، ص. 17.

كمية القوة التي يحوزها هؤلاء الناس بوصفهم بناء
والأنماط المختلفة لخلل الأداء في الجهاز الإداري.

ويذهب اندركسي إلى القول بأن استخدام المصطلح ينبغي أن يقتصر على المعنى الثالث من
المعاني الأربعة المذكورة آنفا. [7]»¹

إن تأكيد اندركسي على المعنى الثالث، فيه نوع من الخلل المنهجي لأنه لا يمكن تبني عناصر
دون تقديم المبررات العلمية لذلك لأن البيروقراطية ليست قوة بحسب. دون بناء ووظيفة تقود إلى
ذلك.

أما كروزيه Crosier يرى أن البيروقراطية هي تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك
أخطائه السابقة، إذ أن القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالبا ما يستخدمها الأفراد لتحقيق
إغراضهم الشخصية.

ما يلفت الانتباه أن كروزيه عكس فيبر في تصوراته للبيروقراطية، حيث أن هذا الأخير منحها
صفات ايجابية وذلك مربوط إيديولوجيا بالنظام الرأسمالي.

في حين ينظر موريس دفرجييه «إلى البيروقراطية على أنها جماعة من الموظفين المهنيين يقومون
بمهمة ذات مظهر خاص، ويتم الدخول و التدرج والانضباط والتعويضات والمخالفات تنظيما
دقيقا، وتكون المنافسات ذات صفة شخصية محدودة، كما تكون الكفاءات محدودة في كل الدرجات.

بمعايير موضوعية بواسطة الشهادات ،وبصورة عامة يعمل التنظيم البيروقراطي بأكمله وفقا لقواعد
محدودة بدقة، وتكون موضوعية سواء تعلق الأمر بالعلاقات السلطوية الداخلية أو بالعلاقات مع
الموظفين، أو مع الصلات مع المتعاملين.»²

2 جوردن مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ت: احمد زايد وآخرون، المجلد الأول، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2000، ص. 319.

² سميح الصفدي: مفاهيم مظلومة-البيروقراطية حاجتنا إليها أكثر، مجلة النبأ الإلكترونية، العدد 80، يوم 2007/01/10 في الساعة 14.30، ص. 4.

تعريف دفرجيه ركز على العلاقات التنظيمية، التي تشمل جوانب عديدة من أهمها السلطة والمسؤولية والمركزية واللامركزية وأساليب وأنماط العمل الإداري؛ كما ركز على أهم الاستراتيجيات في تسيير الموارد البشرية.

ويعرف إبراهيم درويش البيروقراطية بأنها الإدارة السلطوية للمكتب أي تسلط المكتب بعبارة أخرى يعني المفهوم ممارسة عمل المكتب كتنظيم واتسامه بطابع سلطوي¹

هذا التعريف كانت ركيزته الأساسية تصورات فيبر للبيروقراطية إذ اختصر البيروقراطية في السلطة التنظيمية.

وتعتبر كلمة البيروقراطية عند السيد محمود الهواري كلمة مبهمة تعبر عن المفاهيم التالية:

- مرض من أمراض الإدارة
 - كل تدخل للحكومة.
 - الحكومة الكبيرة
 - الاستبدادية و الطبقية
 - نوع من أنواع الإدارة يخضع لكثير من القوانين و اللوائح.
 - نمط معين من التنظيم يتميز بصفات خاصة.²
- أي أن للبيروقراطية جوانب ايجابية و سلبية، وتعتبر عن الخلل الوظيفي الذي يصيب الأجهزة الإدارية.

«مما يلفت النظر والتأمل مواقف المفكر المغربي عبد الله العروي في كتابه (مفهوم الدولة) تقديمه أراء مخالفة للمفهوم المنتقد للبيروقراطية ويقف مع ماكس فيبر في دفاعه عن البيروقراطية، ويستند إلى مفهوم العقلانية فيها أو العقلنة، ويرى أن السلوك البيروقراطي يتميز بالتفرد والتجريد والتعميم.

² أحمد جمال ظاهر: البيروقراطية و الاغتراب الاجتماعي (في بعض معاهد دول الخليج العربي)، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984، ص. 37.

² أحمد جمال ظاهر: المرجع السابق، ص. 37.

ويتساءل العروبي هل نحن العرب نعاني حقا من البيروقراطية أم نعاني من غيابها؟ وهو يرى مع فيبر، إن البيروقراطية هي الوسيلة الوحيدة لتحويل العمل الجماعي إلى عمل اجتماعي منظم... وهي تشجع الطريقة العقلانية في الحياة»¹

إن أحدث الدراسات والقرارات والإحصاءات الأوروبية اليوم تحذر من مخاطر البيروقراطية، فعلى سبيل المثال أكدت (هيلديجراد مولر) وزيرة الدولة في مكتب المستشارية الألمانية، والتي عينت منسقة لبرنامج تقليص البيروقراطية "اسمع يوميا شكاوى المواطنين من البيروقراطية التي تكلف وقتا كثيرا ومالا كثيرا.. كما أنها تعرقل بقوة الابتكارات والنشاطات الاقتصادية..

فاذا كانت ألمانيا تنادي بذلك فكيف يمكن للعروبي أن ينادي بالعكس في الدول العربية التي تعيش مشكلات تنظيمية في مختلف قطاعاتها.

على كل حال هناك سبعة مفاهيم حديثة للبيروقراطية، وكل منها يعد تطورا لسابقه وهي:

«المفهوم الأول:

فهو يتمثل في معالجة البيروقراطية كتنظيم عقلي، حيث كانت المشكلة الرئيسية التي اهتم بها الباحثون بعد فيبر هي فهم العلاقة بين تصوره للعقلانية، والخصائص التي ضمنها نموذج المثالي للبيروقراطية ولقد أصبح من المعتاد أن يذهب الكثيرون إلى أنه توجد علاقة ضرورية بين هذه الخصائص وبين العقلانية؛ فقد ذهب بيتر بلا والى أن فيبر تصور البيروقراطية بوصفها جهازا يزيد من الكفاءة، كما أنها تشير في الوقت ذاته إلى شكل محدد للتنظيم الاجتماعي له خصائص نوعية. ويعتقد بلا وإن العنصرين كليهما لا يدخلان ضمن تعريف البيروقراطية، إذ أن العلاقة بين خصائص النظام الاجتماعي بالذات، والنتائج المترتبة عليه، مسألة يحددها البحث الالمبريقي. وعموما فإن البيروقراطية من هذا المنظور تشير إلى نموذج للتنظيم الرشيد يلاءم تحقيق الاستقرار والكفاءة الإدارية.

¹ مصطفى سليمان: البيروقراطية والهوية بين السياسة وعلم الاجتماع والأدب، mhtml: file:///h:/، يوم 2008/11/25، في الساعة

أما المفهوم الثاني:

وهذا المفهوم يصل إلى النتيجة التي توصل إليها كروزيه باعتبار أن البيروقراطية شيء يتعارض مع الابتكار الإداري، إذ أن العرض الآلي للسلوك الإنساني الذي يشكل القاعدة البيروقراطية يؤدي إلى خلل وظيفي خطير، لأن بنية المنظمة تؤدي إلى إشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات المرؤوسين.

المفهوم الثالث:

ينطلق هذا المفهوم من المعنى الاشتقاقي للبيروقراطية أي حكم الموظفين، وعليه فهو بحسب هذا المفهوم نظام حكومي تكون الرقابة عليه متروكة كلية في يد طبقة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاديين، ويغلب على هذا الجهاز الإداري الرغبة الشديدة إلى الالتجاء إلى الطرق الرسمية في الإدارة والاعتماد على المرونة من أجل تنفيذ التعليمات، وكذلك البطء في اتخاذ القرارات والعزوف عن الالتجاء إلى التجارب كما يتحول أعضاء (البيروقراطية) إلى طائفة تحتكر العمل الحكومي من أجل مصلحتها الخاصة، ويتحول عملها إلى غاية في حد ذاته.

المفهوم الرابع:

وهو المفهوم الذي استخدمته الأنظمة ذات الطابع الشمولي، التي ترى أن البيروقراطية نوع من الإدارة العامة، لذلك كان الاهتمام بالجماعات التي تؤدي الوظائف أكثر من الاهتمام بالوظائف ذاتها. إن ارتباط البيروقراطية بالإدارة العامة أصبح يمثل محاولة لاستخدامها كوحدة للتحليل في الدراسات المقارنة، واغلب الدراسات التي اعتمدت على ذلك صنفت البيروقراطية من مدى استغراقها في العملية السياسية.

المفهوم الخامس:

وهذا المفهوم تأثر بفيبر أيضاً، ويعتبر البيروقراطية إدارة الموظفين، لذلك اهتموا بفحص كفاءة النموذج المثالي وقدرته على استيعاب كافة خصائص الإدارة، وكذلك ركز على فعالية الجهاز الإداري، لذلك انتشر هذا المفهوم في علم الإدارة أكثر من علم السياسة.

المفهوم السادس:

وهو الذي يعتبر البيروقراطية غير مقتصرة على الجهاز الحكومي، بل الذي يولد عنها ترسي أصول صريحة لتنسيق نشاطات مجموعة معينة من أجل بلوغ أغراض محددة، أو أنه وحدة اجتماعية تحقق أهداف محددة، إلا أنه يتميز - هذا التنظيم - بالتسلسل الرئاسي والتباين في التخصص.

المفهوم السابع:

هو المفهوم الذي يعتبر أن البيروقراطية تعبير عن المجتمع الحديث، كما ماركس حين أطلق عليها لفظ المجتمعات الرأسمالية التي تعتبر مرحلة متقدمة وفق التفسير المادي التاريخي.¹

انطلاقاً من كل ما سبق يمكن استنتاج ثلاث استعمالاً هامة لمصطلح البيروقراطية على الأقل من العلوم الاجتماعية وهي:

«الاستعمال الأول:

وهو استعمال تقليدي يناسب المصطلح المستعمل في علم السياسة ومفاده أن البيروقراطية هي الحكم بواسطة المكاتب، أو بمعنى آخر *La bureaucratie c'est le gouvernement*

الحكم بواسطة جهاز دولة مكون (par les bureau) من موظفين معينين وليسوا منتخبين، منظمين حسب سلم إداري ويخضعون إلى سلطة عليا. ويتطلب الحكم البيروقراطي بهذا المعنى سيادة النظام والقانون.

الاستعمال الثاني:

وقد أتى به ماكس فيبر (max weber) وهو استعمال قريب جداً إلى نظم الاجتماع والتاريخ، ومفاده إن البيروقراطية معناها جعل النشاطات الجماعية تخضع إلى العلمية (rationalité) مما يؤدي إلى تمركز وحدات الإنتاج والمنظمات.

الاستعمال الثالث:

¹ سميح الصفدي: مرجع سبق ذكره، ص. 3.

هذا الاستعمال يناسب المعنى العام و الشعبي لكلمة البيروقراطية أي الجانب السلبي لها، وهو الذي يفهم منه التعقيدات المكتبية والإدارية و الروتين الإداري البطيء، تعقيد الإجراءات وعدم تماشي المنظمات البيروقراطية مع الحاجات التي كان ومن المفروض أن تلبيها للجمهور، الأمر الذي يؤدي بالمواطن إلى الشعور بنوع من الحرمان من حقوقه تجاه الإدارات المختلفة.¹

« ويرتبط مفهوم البيروقراطية ارتباطا وثيقا بمفهوم دعم البيروقراطية أو التحول نحو البيروقراطية bureaucratization ويستخدم هذا المفهوم الأخير لتحليل قواعد النظام وإجراءاته الداخلية التي يحترمها أعضاء التنظيم.

وقد وضع بلاو p.m.blau وسكوت w.r.scott مفهوم التحول نحو البيروقراطية للإشارة إلى تلك المجهودات التي تهدف إلى الحفاظ على التنظيم أكثر مما تهدف إلى انجاز أهدافه.

وإذا كان مفهوم البيروقراطية يستخدم لتحليل العمليات الإدارية في التنظيمات، فإن مفهوم دعم البيروقراطية أو التحول نحو البيروقراطية يشير إلى العملية التي يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمي خصائص البيروقراطية بصورة مستمرة.²

ويوجد أيضا مصطلح الميل المعارض للبيروقراطية Non-bureaucratic tendency

ويفيد النتائج المترتبة على عدم الاتساق بين التنظيم العقلي الرشيد وبين الحاجات أو المظاهر الإنسانية مما يؤدي إلى ظهور علاقات تقدم نمطا اجتماعيا يخالف التوقعات المتضمنة في النموذج المثالي للبيروقراطية.

«أما مصطلح البيروقراطية النيابية Représentative bureaucracy

فقد ادخل في الدراسات التنظيمية من قبل الفن جولدنر لكي يقابل مصطلحا آخر هو البيروقراطية العقابية، الأول يشير إلى تأكيد التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في التنظيمات الكبرى من أجل

¹ علي سعدان: مرجع سبق ذكره، ص-ص 20-21.

² طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص.38.

إنجاز الأهداف بكفاية، ومن أجل تحقيق أكبر قدر من الرضا والإشباع، بدلاً من الاتجاه نحو الالتزام المطلق للقواعد الصارمة.¹

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن البيروقراطية مفهوم اجتماعي وسياسي وتنظيمي ذو وجهين:

- وجه يعبر عن الكفاية و الموضوعية والدقة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- والوجه الآخر يعبر عن البيروقراطية ومظاهرها المختلفة.

2- تعريف التنظيم:

إن المنتبج لمنظومة التعريفات الخاصة بالتنظيم، أول ما يلاحظ عليها وجود تباين فيما بينها يمكن إرجاعه إلى تباين الانتماء العلمي و تباين الاستناد النظري و الايدولوجيا.

1.2- تعريف نيومان « هو عملية تشمل تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف»²

2.2- أما دركر ينظر إلى التنظيم على انه « عملية تحليل النشاط و تحليل القرارات، وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل و تقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات و الوظائف في هيكل تنظيمي وأخيراً اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات و الوظائف»³

3.2- وفي نفس الاتجاه يقدم كونتز وودونيل تعريفهما للتنظيم حيث يعتبرونه « تحدي وتأسيس علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكل راسي وافي بين المناصب التي اسند تاليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق الأهداف»⁴

4.2- أما جوس يعرف التنظيم بأنه «الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتيسير

1 محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع و المنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية/مصر، 1982، ص.ص. 548، 552.

2 طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص. 91.

3 علي الشراوي: التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر، دون سنة نشر، ص.ص. 11-12.

4 قيس محمد العبيدي: التنظيم (المفهوم النظريات المبادئ)، الجامعة المفتوحة، طرابلس/ليبيا، 1997، ص. 26.

تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات»¹

يلاحظ من التعريفات السابقة أن التنظيم هو عبارة عن عملية تصميم و ترتيب للعمال التي تساعد على تحقيق الأهداف وكذلك يؤكدون على تحديد العلاقات التنظيمية وما يترتب عليها من تحديد السلطات و المسؤوليات، لكي يتمكن الأفراد العاملين من تنفيذ أعمالهم وفق تقسيم العمل، بمعنى أنه ينظر إلى التنظيم هنا باعتباره وظيفة من الوظائف الأربعة للعملية الإدارية، هذه الوظائف تشكل فيما بينها مزيجا متكاملًا وهي: التخطيط، التوجيه، الرقابة، حيث تتضمن «وظيفة التنظيم تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابق وضعها، وتحديد خطوط السلطة، ودرجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة»²

وتواصلت جهود العلماء في تعريفه للتنظيم، حيث أنهما سيقدم من تعريفات نظرت إلى التنظيم كوحدة اجتماعية وابرز هذه التعريفات:

1- تعريف اتزويوني هو «أن التنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، وأن التنظيم قد تكون له أهداف واحتياجات تتعارض مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم»³

2- أما بارسونز يرى أن "التنظيمات هي وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة»⁴

3- في حين ينظر ريد الى التنظيمات « باعتبارها وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية وإشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة»⁵

¹ محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، ص. 61.

² محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر، 2000، ص. 9.

³ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص. 9.

⁴ المرجع السابق: ص. 9.

⁵ المرجع السابق: ص-ص. 9-10.

4-أما فورد يرى أن«التنظيم جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين»¹

يمكن القول من خلال هذه التعريفات إن مفهوم التنظيم عند فورد جاء مساوفاً لتعريف كلا من بارسونز وارتوني وريد، حيث أن التنظيمات هي وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية واضحة؛ أي أن وضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان للتنظيم طابعاً معيناً، وتطبق هذه التعريفات على المؤسسات الصناعية والهيئات الحكومية/الجامعات والسجون، وتخرج من نطاق هذه التعريفات القبائل، والطبقات، جماعات الصداقة.

1-أما محمد عبد الوهاب يرى أن عبارة التنظيم «تعني شيئين: وظيفة وشكل فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم، حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم تمكنهم من تحقيق الأهداف محددة ومعروفة لدى الجميع، أما الشكل، فهو هيكل التنظيم، ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد.»²

2-أما أحمد زكي بدوي يرى أن التنظيم «هو العملية التي تنشئ مركباً متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة»³

وهم من رواد المدرسة السلوكية Simon وسيمون 3March- ويتوسع كل من تعريفهما للتنظيم على أنه «منظمة تحتوي على سلوكيات ودوافع وصراعات تؤدي بمجموعها بما يعرف بالسلوك

¹ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق: ص. 11.

² لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة/الجزائر، دون سنة نشر، ص. 10.

³ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب، لبنان، 1983، ص. 289.

التنظيمي، ويعتقدان أن الكفاءة المطلوبة تأتي من خلال دراسة الفرد والجماعة وليس من خلال التقسيم الموضوعي للعمل داخل التنظيم»¹

4- ويعتقد سكوت أن التنظيم يعتبر كمنظمة تضم أجزاء عديدة وهي:

«الفرد والتنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي والمناصب و الأدوار وكذلك الظروف المادية المحيطة، ويتطلب هذا معرفة العلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء ومعرفة العمليات الرئيسية المتعلقة بالاتصالات والتنسيق والرقابة إلى معرفة الأهداف»²

تأسيسا على ماسبق ذكره يمكن القول أن مصطلح التنظيم قريب إلى مصطلح المنظمة، على اعتبار أن اصطلاح المنظمات يستخدم أيضا للإشارة إلى الوحدات الاجتماعية.

أكثر هذه التعاريف شمولية هو التعريف الذي اقترحه روبنز إلى المنظمة، فيشير إلى أن المنظمة نظام أو نسق يتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

1- المنظمة كيان اجتماعي: أي أن هناك مجموعة أفراد يعملون ويتفاعلون بصورة شبه مستمرة ومنظمة نوعا ما- أي تربطهم علاقات تتصف بالاستمرارية.

2- التنسيق الواعي: حيث أن هذا الكيان يضم مجموعة أفراد لديهم ادوار وتطلعات وتوقعات ورغبات متفاوتة، لذا يستدعي الأمر التوفيق والانسجام والتنسيق بين هؤلاء الأفراد تجنباً لتبديد الجهود و الموارد ولضمان انجاز الأعمال.

3- وجود حدود شبه معروفة تميز من ينتمي لهذا الكيان ومن لا ينتمي إليه، علما بان هذه الحدود شبه معروفة ويمكن أن تتغير من حين إلى آخر.

4- وأخيرا فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق شيء ما وهو ما نسميه "الأهداف" التي يعجز الفرد عن تحقيقها منفردا، أو انه يمكن تحقيقها بكفاءة اكبر بواسطة الجهد الجماعي»³

¹ قيس محمد العبيدي: مرجع سبق ذكره، ص. 27.

² المرجع السابق، ص. 27.

³ حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الحامد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2000، ص-ص. 11-12.

محمد سلطان الذي يرى «أن المنظمة هي بناء اجتماعي منظم يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا بغرض تحقيق أهداف متفق عليها، بمعنى أن المنظمات تتكون من وحدات اجتماعية».¹

أما شوقي جواد فيذهب إلى القول «إن المنظمة ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة يمكن التعبير عن المنظمة بالمعادلة الآتية: المنظمة = هيكل تنظيمي + موارد بشرية + موارد مادية + موارد مالية + موارد فنية»²

وهناك من يؤكد أن مصطلح التنظيم له مفهومان، وكثيرا ما يتم الخلط بينهما

01- المفهوم الموضوعي: وهو المعنى الذي يقصد به وظيفة إدارية، وهو نشاط يتضمن تحديد الأعمال لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام. وتحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها»³

02- المفهوم الشكلي: ويقصد به المؤسسة أو المنظمة، وهي الهيئة التي تضم جماعة بشرية نظمت في شكل إدارات أو أقسام لتحقيق أهداف محددة. ولذا يقصد بالتنظيم في هذا المعنى كونه النشاط، أو الوظيفة التنظيمية».⁴

وعليه يمكن القول أن مفهوم التنظيم والمنظمة سيتم استعمالهما في هذه الدراسة مترادفان أينما ورد ذكرهما وما تجدر الإشارة إليه أنه عادة ما ويتم الخلط بين مصطلح التنظيم و مصطلح المؤسسة عند بعض الباحثين، ويستخدمان كلفظين مترادفين يؤديان نفس المعنى، لكن هناك فرقا بينهما؛ ولو نعود إلى اللغات الأجنبية لوجد هذا الفرق حيث أن التنظيم يشير إلى ORGANISATION ، أما المؤسسة ENTERPRISE

وللمؤسسة تعريف متعددة منها على سبيل المثال:

¹ محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية/مصر، 2002، ص.20.

² شوقي ناجي جواد: سلوك تنظيمي، دار حامد، الأردن، 2000، ص.15.

³ محمد مختار عثمان: مبادئ علم الإدارة، جامعة قار يونس، ليبيا، 1991، ص.11.

⁴ مهدي حسن زويلف، موسى اللوزي، نضال صالح الحوامدة وأكثم الصرايرة: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل، عمان/الأردن، 1999، ص.46.

«المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها المارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. والمؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

والمؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة»¹

وهناك ومن يرى أن المؤسسة «هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه»²

بالإضافة إلى التعريفات السابقة، هناك من يقدم اتجاها آخر لتحديد الغرض العلمي من مفهوم التنظيم والذي ينطلق من اعتباره (التنظيم) كنظام يتضمن مجموعة أجزاء تربطها علاقات متبادلة، تكون بمثابة أنظمة فرعية داخل النظام الرئيسي، وتهدف هذه الأجزاء إلى تحقيق النتائج المرتبطة بالهدف العام للنظام، بالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم في ضوء هذا الاتجاه يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة المحيطة به.

وهناك من اتجه نحو جعل التنظيم يرتبط بأنماط السلوك وما يتصل بها من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون و التنافس والصراع... فمثلا شيلستر برنارد يقر أن المنظمة "نشاطات تعاونية واعية.

أو قوة مكونة من شخصين أو أكثر»³

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن التنظيم كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل تنظيمي ووظائف محددة وذلك لتحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها.

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2007، 5، ص. 24.

² ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1991، ص. 10.

³ ريتشارد هال: المنظمات (هياكلها عملياتها ومخرجاتها)، ت: سعيد بن حامد الهاجري، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص. 75.

3- تعريف النظرية:

1.3- تعريف روبرت ميرتون:

يشير إلى أن النظرية هي مجموعة من التصورات المترابطة منطقياً، تلك التصورات المحددة و المتواضعة وليست الشاملة و المتضمنة لكل شيء. ثم يؤكد أن النظرية تبدأ في الظهور حينما تترايط المفاهيم في شكل قضايا بحيث تصبح هذه القضايا تجريدا للعلاقة بين متغيرات واقعية وحينما تترايط القضايا فان النظرية تتكون.

2.3- تعريف بارسونز:

بينما يذهب بارسونز إلى أن النظرية تتصل بكيان من المفاهيم المترابطة منطقياً إلا أن ذلك لا ينفي وجود مجموعة من القضايا العامة ذات العلاقات المنطقية التي ترتبط فيما بينها ويمكن أن تؤلف كيانا نظرياً. ثم يؤكد أن قضايا النسق النظري ينبغي أن تكون لها اسناداتها الواقعية"

3.3- حسب نيكولا تيماشيف إن النظرية" هي مجموعة من القضايا التي تتوافر فيها الشروط التالية:

1- ينبغي أن تكون المفاهيم التي تعبر عن القضايا محددة بدقة.

2- يجب أن تتسق القضايا الواحدة مع الأخرى.

3- أن توضع في شكل يجعل من الممكن اشتقاق التعميمات القائمة اشتقاقاً استنباطياً.

4- أن تكون هذه القضايا خصيصة ومثمرة، تستكشف الطريق لملاحظات أبعد مدى، وتعميمات تنمي مجال المعرفة.

4.3- تعريف روس:

النظرية على أنها بناء متكامل يضم مجموعة تعريفات واقتراحات وقضايا عامة تتعلق بظاهرة معينة بحيث يمكن أن تستنبط منها منطقياً مجموعة ومن الفروض القابلة للاختبار.¹

¹علي ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرة (دراسة لعلاقة الإنسان بالمجتمع- الأنساق الكلاسيكية)، دار المعارف، الإسطنديرة، 1991، ص. 56.

5.3- تعريف كابلان:

بأنها بناء فرضي رمزي يتضمن مجموعة من القوانين المتسقة منطقيا فكل قانون يستنتج مباشرة من القانون السابق عليه، والقانون يفسر الواقعة عن طريق ربطها بغيرها من الوقائع ومعنى ذلك أن النظرية هي مجموعة قضايا تتخذ لها ترتيبا معيناً بحيث تجيء القضايا العامة كمقدمات تستنتج منها باقي القضايا وهي ما يعرف بالنسق الاستنباطي وهو جوهر النظرية العلمية.¹

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن النظرية تعتبر بمثابة نسق من المعرفة التعميمية وتفسير للجوانب المختلفة للواقع.

4- تعريف الامبريقية:

عندما يطلق مصطلح الامبريقية على الآراء، أو بعض أنواع المشروعات البحثية، أو حتى على المداخل العامة في البحث، فإنه يعني فيكل تلك الأحوال علاقة وثيقة بالخبرة الحسية أو الملاحظة، أو التجربة. وفي بعض الأحيان يستخدم هذا المصطلح كمقابل لكل ما هو مجرد أو نظري، وأحيانا أخرى يستخدم كمقابل لكل ما هو دوجماتيقي (قطعي)... ويعني المصطلح في نظر من يؤمنون بالنزعة الامبريقية، الاحتكام إلى الواقع، أو القابلية للاختبار

الامبريقية يطلق عليها آخرون التجريبية أو الاختبارية أو العيانية عبارة عن أسلوب من الأساليب المؤدية للمعرفة. فالأسلوب الامبريقي يعتمد على الحواس ويوظف الملاحظة و التجربة بمفهومها الواسع أي عدم التقيد بنوع واحد من الملاحظة أو التجربة²

تميز توظيف الامبريقية في مجال علم الاجتماع بظهور تيارين يمثلان أسلوبين:

1- حرص أصحاب التيار الأول على المزوجة بين النشاط الامبريقي

2- وتوجه الجهد الأكبر لأصحاب التيار الثاني نحو تجميع اكبر كمية ممكنة من البيانات الامبريقية، ولم يهتموا كثيرا بتطويرها في تصورات نظرية. والبحث العلمي لدى أصحاب التيار الأول

¹ نيكولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع طبيعتها و تطورها، ت: محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية/مصر، 1993، ص. 37.

² عدلي علي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص. 73.

يبدأ من إطار نظري واضح المعالم يتألف عامة من الخبرات الخاصة ومن نتائج الدراسات السابقة ومن نظرية معينة. ثم يوجه الإطار النظري النشاط الامبريقي بتزويده بالمتغيرات والفروض التي انبثقت عن الإطار النظري.

وقد لخص روبرت ميرتون احد رواد هذا التيار الوظائف التي يمكن أن يؤديها النشاط البحثي الامبريقي في أربعة وظائف رئيسية:

01-التوضيح: إذ يمكن أن تستخدم البيانات الامبريقية في تحديد المفاهيم التي تتكون منها النظرية بصورة أدق وأكثر قربا من الواقع.

02-التعديل: وقد تقود نتائج البحث الامبريقي إلى إدخال تعديلات على بعض أجزاء النظرية التي انطلق البحث منها.

03-إعادة الصياغة: قد تطال التعديلات الناتجة عن البيانات الامبريقية المسلمات و البديهيات والعلاقات التي تتألف منها النظرية بحيث تعاد صياغتها لتأخذ شكلا مختلفا بعض الشيء عن الشكل السابق.

04-التطوير: قد تؤكد البيانات الامبريقية على عدم سلامة النظرية وينتهي الأمر إلى صياغة نظرية بديلة تأخذ في الحسبان معطيات أكثر التصاقا بالواقع.

يوجد أيضا في التراث السوسيولوجي مصطلح المؤشرات الامبريقية والذي يدل على انه "يعمل على ربط المفاهيم والمتغيرات التي استخدمها الباحث بالأهداف أو الواقع محل الدراسة. ومن ناحية أخرى، فإن المؤشرات الامبريقية تكون بمثابة أدوات لقياس المفاهيم و التصورات، ومن خلالها يمكن للباحث أن يحدد إجراءات الجوانب التي سوف يدرسها أو يقيسها في الظاهرة....تختلف المؤشرات الامبريقية في درجة تعقدها؛ فمنها ما هو أكثر تعقيدا ومنها ما هو أكثر بساطة..¹

أما مصطلح النزعة الامبريقية يستخدم غالبا في علم الاجتماع استخداما فضفاضاً "لوصف نوع من التوجه في البحث يؤكد على أهمية تجميع الحقائق والملاحظات على حساب تأمل المفاهيم والبحث

¹جوردن مارشال: مرجع سبق ذكره، ص. 210.

النظري. أما النزعة الامبريقية بمعناها الدقيق فهي الاسم الذي أطلق علة التراث الفلسفي الذي تطور، في صورته الحديثة، في سياق الثورة العلمية التي شهدتها القرن السابع عشر.

« وقد كانت الامبريقية في صورها الأولى (كما يبدو في مؤلفات جون لوك، ودفيد هيوم، وغيرهما) نظرية في المعرفة في المحل الأول، أي نظرية في طبيعة المعرفة الإنسانية ومجالها وحدودها...»¹

ويؤكد عبد الله إبراهيم في سياق آخر " يستخدم اصطلاح امبريقي حتى لا يختلط بالاستقرائي، والمنهج الامبريقي يمثل في العلوم الإنسانية تطبيقا فرعيا للمنهج الاستقرائي، في حين يمثل المنهج التجريبي في العلوم الفيزيائية تطبيقا فرعيا آخر للمنهج الاستقرائي»²

وهما بصدد تحليل Barton وبارتون Lazarfeld « وقد ذهب لازرفيلد

منهجية البحث الاجتماعي الكمي أن ثمة اتفاق واضح حول اعتبار العلوم الاجتماعية اليوم تؤكد أساس على البحث الامبريقي الذي يستخدم القياس والعد على نطاق واسع وهما بذلك يدعمان علمية علم الاجتماع بالتأكيد على البحث الامبريقي.. والعملية الامبريقية تؤكد بوضوح على أن البحث الامبريقي يضم نمطين أساسيين من البحوث تتمثل في البحوث الوصفية والبحوث التفسيرية وذلك ما أكدته كلا من فورسز ورشر حينما اعتبرا كل من البحوث الوصفية و التفسيرية يشكلان معا البحث الامبريقي في علم الاجتماع»³

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن الامبريقية هي امتداد للشروط التي يجب توافرها في النظرية أي أن التعميمات يتم وضعها بالطريقة التي تمكن الباحث من اختبارها في أرض الواقع لإثبات وجودها من عدمه.

¹ يوسف محمد الصواني: الدراسات الامبريقية في العلوم الاجتماعية، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2006، ص-ص 18-19.

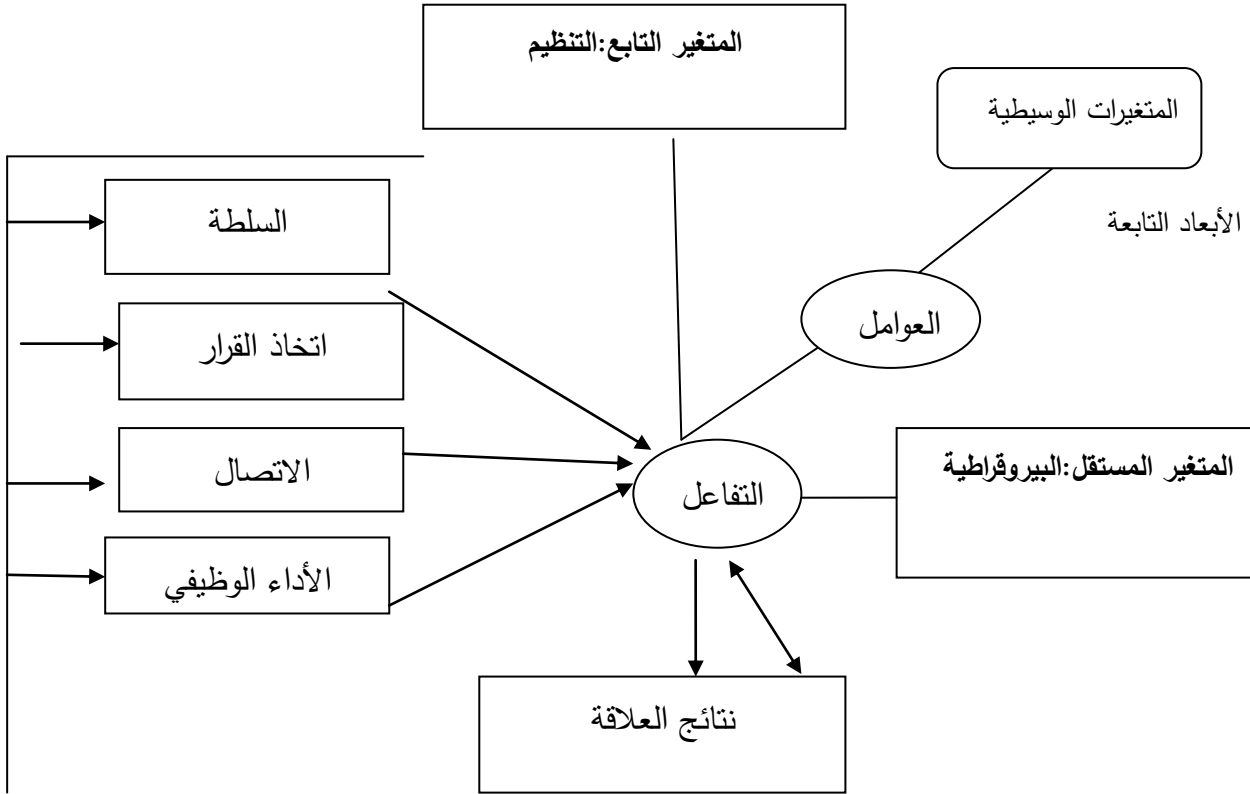
² مارشال جوردن: مرجع سبق ذكره، ص-ص 210-211.

³ عبد الله إبراهيم: علم الاجتماع (السوسيولوجيا)، المركز الثقافي العربي، دون سنة نشر، ص. 120.

ز- النموذج الافتراضي للدراسة:

في ضوء الأطر القيمة والمعطيات السلوكية للتعريفات الإجرائية الواردة بهذه الدراسة، يمكن الاستدلال على "الهيكليّة الأسلوبية" للعمل التي انتهجتها الباحثة في تحليل ومعالجة وتفاعل بين المتغيرات والأبعاد المراد اختبارها وتحليلها، وذلك من خلال تحديد المتغير المستقل (كليا) والمتغير التابع (بكل أبعاده) فضلا عن المتغيرات الوسيطة (العوامل النوعية) طبقا للنموذج الافتراضي المقترح أدناه:

شكل رقم (1) يوضح النموذج الافتراضي



المصدر: الباحثة

و-فرضيات الدراسة:

سوف يحاول البحث بلوغ غايته من خلال الفرضيات التالية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والسلطة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة حول البيروقراطية واتخاذ القرارات.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والاتصال.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والأداء.

ثانيا - الإطار المنهجي للدراسة:

أ- تحديد مجالات الدراسة:

يتحدد هذا البحث بالمجالات الآتية:

1- المجال المكاني:

تقع مدينة تبسة في الشمال الشرقي للقطر الجزائري في سفح منطقة تضاريسية جبلية وعرة، عالية القمم أحيانا، ومتوسطة الارتفاع في بعض المناطق. حيث يبلغ متوسط ارتفاع جبالها حوالي 1286 متر فوق سطح البحر.

وهي تقع بين خطي عرض 30-32 شمالا، وخط طول 5،54 يحدها شمالا مدينة سوق أهراس، وجنوبا مدينة وادي س وف، ومن الجنوب الغربي مدينة خنشلة، ومن الشمال الغربي عين البيضاء، ويحدها شرقا الحدود التونسية في شريط حدودي يقاطع شرق المدينة والولاية طوله 300 كلم.

يرجع تسمية تبسة إلى الأصل البربري الأول الذي أطلقه عليها سكانها الأصليون، والذي يعتقد - حسب الترجمة اللوبية القديمة - بأنها هي (اللبوة)، ولما دخلها القائد الإغريقي (هركليس) شبهها لكثرة خيراتها بمدينة (تبييس) الفرعونية العريقة، والمعروفة تاريخيا اليوم بـ (طيبة) أو (طابة) الفرعونية، ثم حرف الرومان اسمها لما دخلوها عنوة فصارت تسمى مدينة تيفيسيتيس لسهولة نطقها، ومنذ ذلك التاريخ اختصرت كل الزيادة اللفظية منها، وصارت تعرف بـ (تيفيست) وصارت تعرف بعد الفتح الإسلامي في حدود بدايات القرن الثامن ميلادي، والقرن الهجري الأول، وبعد تصحيف الفاتحين الأوائل لاسمها - كعادتهم اللغوية مع الأسماء الأعجمية الأخرى - باسم (تبسة) بفتح التاء، وكسر الباء مع تشديدها، وفتح السين مع تشديدها أيضا، وظلت هذه التسمية ملازمة لها إلى اليوم.¹

¹ أحمد عيساوي: مدينة تبسة وأعلامها، دار البلاغ للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2005، 1، ص.24.

أما المصالح الولائية لولاية تبسة تقع في وسط المدينة يحدها شرقا ثانوية مالك بن نبي وغربا دار الثقافة محمد الشبوكي وشمالا الجزائرية للمياه .

2- المجال الزمني:

يمكن تقسيم الدراسة الميدانية على الفترات التالية:

- الفترة الأولى: كانت البداية في الجانب النظري ابتداء من تاريخ أكتوبر 2006 حيث شملت عملية مسح ببيلوغرافي لكافة التراث النظري الخاص بالبيروقراطية في مختلف المكتبات: الجزائر، سوريا، الأردن، المغرب، تونس، ليبيا.

- الفترة الثانية: تمتد ما بين 17/جانفي/2010 إلى غاية 07/فيفري/2010 وهنا تمت الدراسة الاستطلاعية دون الإفصاح عن هوية الباحث.

الفترة الرابع ة: امتدت من 14/فيفري/2010 إلى غاية 21/فيفري/2010 اللقاء ببعض الموظفين.

الفترة الخامسة: امتدت من 01/أفريل/2010 إلى غاية 02/جوان/2010 توزيع الاستبيان على عينة الدراسة واسترجاعه.

3-المجال البشري :

يقدر عدد موظفي المصالح الولائية لولاية تبسة 1000 موظف(دائم ومؤقت) موزعين على كافة المصالح (أنظر الهيكل التنظيمي للمصالح الولائية).

ب- تحديد العينة وأسلوب اختيارها:

1- اختيار العينة:

بما أن المجتمع متجانس من حيث خصائصه قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة، ونسبة 10٪. من المجتمع الأصلي للدراسة(1000) في حدود 100 مبحوثا.

2. تطبيق البحث:

قامت الباحثة بتطبيق البحث على 100 مبحوثا وذلك بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي وثبات أدوات البحث، بإتباع الخطوات التالية:

1- تم توزيع أداة البحث على 100 فردا ممن يشغلون وظائف حددها الهيكل التنظيمي للمصالح الولائية.

2- استعادت الباحثة 95 استبيان مكتمل البيانات من المجتمع الأصلي.

ج- تحديد منهج الدراسة:

في ضوء أهداف البحث وتساؤلات الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع تعبيرا كميا وكيفيا، والذي لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه.

د- أدوات جمع البيانات:

تم في هذا البحث الاعتماد على عدة أدوات كما يلي:

1- الاستبيان: حيث اشتمل على أسئلة مفتوحة ومغلقة ومصنفة مقسمة إلى محاور كما يلي:

المحور الأول: بيانات عامة.

المحور الثاني: حول البيروقراطية السلطة.

المحور الثالث: خاص البيروقراطية و اتخاذ القرار.

المحور الرابع: حول البيروقراطية و الاتصال.

المحور الخامس: خاص البيروقراطية و الأداء.

1-1 صدق أداة الاستبيان:

أ-الصدق الظاهري: قامت الباحثة بعرض الاستبيان في صورته الأولية على خمسة محكمين من المتخصصين في مجال البحث العلمي والعلوم الاجتماعية والملحق(3) رقم يوضح أسماء المحكمين ووظائفهم.

وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبيان ومدى ملائمة كل سؤال لقياس ما وضع لأجله ومدى انتماء كل سؤال للمحور الخاص به، هذا بالإضافة إلى إدخال أية تعديلات على صياغة أسئلة الاستبيان أو حذف بعضها أو الإضافة إليها، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.(أنظر إلى الملحق رقم 04)

ب-الصدق البنائي:بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة استطلاعية قدرت ب:15 مبحوثا من رؤساء المصالح والمكاتب والموظفين في المصالح الولائية لولاية تبسة، وذلك للتعرف على مدى التجانس الداخلي للاستبيان.

وفي ضوء الصدق البنائي المتحقق للاستبيان أصبح متضمن 70 سؤالا موزعة على خمسة محاور.

2- الملاحظة:

وتم الاعتماد على نوعين من الملاحظة:

1- الملاحظة المنظمة:وهنا تمت ملاحظة الظاهرة تحت ظروف الضبط العلمي والتحديد الدقيق، واستخدمت في الفترة الأولى من الدراسة الاستطلاعية مما أعطى فرصة مشاهدة ومراقبة وسماع المبحوثين دون علمهم مع تحديد السلوكات التي وجب ملاحظتها(البيروقراطيةبجوانبها الايجابية والسلبية)، وتم تحديد فيها مكان الملاحظة:المكاتب التي فيها إقبال كبير للمواطنين(مديرية التنظيم والشؤون العامة،مديرية الإدارة المحلية) .

2- الملاحظة المباشرة دون مشاركة: حيث تم ملاحظة حياة المبحوثين العملية دون الاشتراك في أي نشاط يقومون به. وبعد تحديد الوحدات التي ستلاحظ، وتحديد الأهداف المتوخى بلوغها، تم تسجيل الملاحظة، ولضمان دقة وموضوعية كانت عملية التسجيل كما هو مبين بنموذج لبطاقة ملاحظة.

جدول رقم (01) يوضح تسجيل الملاحظة:

مكان الملاحظة	اليوم	زمن الملاحظة	نوع الملاحظة	السلوك الملاحظ	نتيجة الملاحظة
مصلحة المستخدمين	17 جانفي 2010 24 جانفي 2010	من الساعة 14.00 إلى الساعة 16.00	مباشرة دون مشاركة	- علاقة بعض الموظفين بالمواطنين وطريقة التعامل. - عمل هؤلاء الموظفين داخل المصلحة في حل بعض المشاكل وطريقة التعامل معها	رغم أهمية هذه المصلحة في إدارة الموارد البشرية إلا أن أغلب موظفي ينقصهم التنظيم سواء في طريقة إعطاء الأوامر أو حتى في استقبالها وتنفيذها. تعامل أغلب موظفي بالمحاباة مع بعض المواطنين في المصالح الولائية تتم بسلوك فوضوي ينقصه الاتصال المنظم.
مديرية التنظيم والشؤون العامة	15 فيفري 2010 و 16 فيفري 2010	من الساعة 8.00 إلى	مباشرة دون مشاركة	خلو المكاتب من الموظفين وتجمعهم في مكتب واحد للحديث	عدم وجود ضبط تنظيمي في التعامل مع الموظفين أثناء أوقات الدوام الرسمي، ولم نلاحظ

أي مراسلة أو تعليمة في لوحات الإعلان للسير الحسن لهذه المديرية			الساعة 11.00		
مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات	18 فيفري 2010	من الساعة 8.30 إلى 12.00	مباشرة دون مشاركة	طريقة تناول المشاكل والصراعات التنظيمية وأمور أخرى متعلقة بالمجالس التأديبية	وغياب التنظيم المحكم داخل هذه المصلحة.
مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية	21 فيفري 2010	من الساعة 14.00 إلى 15.00	مباشرة دون مشاركة	ما تمت ملاحظته في هذا المكتب هو كيفية معالجة بعض الملفات الخاصة بعمل هذا المكتب	العمل في هذا المكتب يسوده الفوضى وضجيج كبير سواء في العمل والتنسيق بين المصالح الأخرى، وبالرغم من أقدمية مدة العمل إلا أن طريقة العمل فوضوية.
مكتب العقود الإدارية والمداولات	21 فيفري 2010	من الساعة 15.00 إلى 16.00	مباشرو دون مشاركة	تقريبا المكلف بهذا العمل لا يلتزم بمواعيد العمل	الثقافة التنظيمية السائدة هنا تحمل فقط القيم المؤسسية السلبية

3- المقابلة: حيث أجريت مع المسؤولين الإداريين، وبعض الموظفين في مرحلة الصدق البنائي للاستبيان.

هـ- أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي من خلال إنشاء جداول التكرارات المتضمنة للتكرار والنسبة المئوية والنسبة المئوية التراكمية، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. أما فيما يخص الإحصاء الاستدلالي فقد تم القيام باختبار الفروض عن طريق اختبار T لعينة واحدة من أجل قياس متوسطات أفراد العينة ومحاولة تعميمها على المجتمع.

وبعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات من الميدان بواسطة الاستبيان، تم تفرغها من خلال تسجيل إجابات المبحوثين، غير أن تقديم هذه المعطيات في شكلها الأولي لا يجعلها قابلة للتحليل، لذلك كان لا بد من تنظيمها وترتيبها بالجوء إلى إجراءات الترميز والتحقق والتحويل والمراجعة باستعمال الحاسوب.

والخطوة الأولى من ترتيب المعطيات تتمثل في تهيئتها في شكل جداول بالصيغة التي تمكن الباحثة من الإطلاع على اتجاهاتها ومدلولاتها، الشيء الذي يساعد على استخدامها لأغراض التحليل للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

وقد تم وضع بيانات كل مبحث في سطر واحد حسب المحاور الموجودة فيها، بتحويل البيانات النوعية (غير الرقمية) إلى بيانات كمية (رقمية) حتى نتمكن من معالجة البيانات بمساعدة الحاسوب. وتم ترقيم مفردات العينة من 1 إلى 95، ثم إعطاء قيمة لكل احتمال من الاحتمالات حسب المؤشرات التي تم الاعتماد عليها.

وبعد ذلك تم جمع التكرارات لكل مؤشر من المؤشرات، ثم استخراج النسب المئوية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

Effectifs - التكرار

Pourcentage - النسبة المئوية

Pourcentage Valide - النسبة المئوية المقبولة

Pourcentage Cumulé - المتجمع الصاعد للنسب المئوية

في إدخال المعطيات وتنظيمها حسب أفراد العينة وتحليل البيانات بحساب SPSS وتم استخدام برنامج

كل الأساليب الإحصائية التي ذكرت وإخراجها في جداول وتمثيلها بمضلعات تكرارية حسب طريقة الأعمدة.

الفصل الثاني: البيروقراطية رؤية سيكولوجية

أولاً- السياق التاريخي للبيروقراطية.

ثانياً- البيروقراطية وجوانبها الايجابية.

ثالثاً- البيروقراطية وإفرازاتها السلبية.

رابعاً- البيروقراطية و بلدان العلم الثالث.

خامساً- مظاهر وأسباب البيروقراطية في الوطن العربي.

سادساً- نظريات البيروقراطية.

أولا- السياق التاريخي للبيروقراطية:

إن المتتبع إلى ما حققته الحضارات القديمة من انجازات كثيرة، يمكن أن يكتشف بوضوح إن هذه الحضارات قد استخدمت على نحو أو آخر مبادئ وأساليب التنظيم. فعلى سبيل المثال يمكن النظر بعين الاعتبار إلى ما تم انجازه في بناء الأهرامات المصرية، وفي تنظيم الإمبراطورية الرومانية الشاسعة ولذلك فانه من اللامنطقي أن مثل هذه الأشياء يمكن أن تتم أو تتحقق دون استخدام تنظيم فعال.

فمن الواضح أن المصريين القدماء قد استخدموا التنظيم البيروقراطي في بناء الأهرامات خلال الفترة الممتدة من 3000-1000 سنة قبل الميلاد.

كما أن البابليون قد استخدموا التنظيم البيروقراطي في الحكومة خلال الفترة من 1500 سنة قبل الميلاد إلى 1300 سنة بعد الميلاد

واستخدم اليونانيون في الحكومة خلال الفترة من 1000-200 سنة قبل. واستخدم الرومان مبادئ التنظيم خلال الفترة من 800 سنة قبل الميلاد إلى 500 سنة بعد الميلاد

أ- التنظيم البيروقراطي عند قدماء المصريين:

« لقد اتضح من كتابات قدماء المصريين منذ 1200 سنة قبل الميلاد معرفتهم للإدارة وللعمليات التنظيمية المختلفة، فمن ناحية كان الجهاز الإداري على مر الزمان على قمة هذا الهرم كان يوجد فرعون مصر الذي كان آلهها وملكا في وقت واحد وأسفل هذه القمة توجد إدارات متنوعة حسب المهام الموكلة إليها. وكان يعاون الملك مستشارا ملكيا وكان يختار من المدنيين وليس العسكريين لمنع العسكريين من التدخل في الشؤون السياسية للدولة، وكان هناك مجلسا بجوار الملك يسمى بمجلس العشرة واهتم المصريون أيضا باختيار أفضل العناصر الإدارية لتوجيه حياة المجتمع في جميع الظروف.

واهتموا أيضا بتدريب الموظفين على أعمالهم، فلم يكن يسمح للأفراد في الانخراط في سلك "كتاب" إلا بعد فترة من التعليم و التدريب يقضونها في مدارس خاصة بالكتاب كانت ملحقة بقصر فرعون أو بالمعابد الكبرى في بعض الأحيان.¹

ومن ناحية أخرى فقد استخدم المصريون القدماء الإحصاء لمعرفة عدد السكان وتقدير الأموال والثروات وبذلك يمكنهم تقدير الضريبة المباشرة على الدخل ونظموا السجلات والوثائق ووضعوا نظاما للأجور.

انطلاقا من هذه المعطيات التاريخية نستشف أن في مصر القديمة كانت كان الهيكل التنظيمي مصمما وفقا لمستويات تنظيمية تشكل هرمًا، وأنه يوجد تقسيم العمل حسب تخصص المهام، وهناك شروط للتعيين تحددها طبيعة الحكم، وتعتبر عمليات الاختيار والتعيين من العمليات الهامة في سياسات العمل، وكانت هناك معايير للاختيار التي تتفق والأهداف الاجتماعية.

ويحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة التنظيمية، التي تهدف إلى التعديل سلوك الأفراد من الناحية المهنية وكانت السياسة التنظيمية المصرية لها دوافع من وراء هذا التدريب؛ واهتموا بتنظيم أمورهم الإدارية والتنظيمية في سجلات ووثائق التي تعتبر القاعدة الأساسية لوجود البيروقراطية.

لقد كان لمصر القديمة نصيب كبير في بزوغ العمليات التنظيمية المعروفة في الوقت الحالي وفي ظهور الفكر الإداري والتنظيمي الذي مازال يعتبر معينا لا ينضب لكثير من النظريات التنظيمية المعاصرة ، فالمجتمع المصري الفرعوني كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي ففي قمة الهرم فرعون ملك مصر ، وتحت هذه القمة كان ينظم في تسلسل تنازلي أخذ في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون. وهناك ثلاثة أقسام لإدارة شؤون الدولة ، أولها لإدارة الشؤون المدنية ، وكان يشرف عليها الوزير والثاني مخصص لإدارة شؤون المعابد الدينية ، يشرف عليها كبار رجال الدين ، وقسم لإدارة شؤون الحرب والجيش .

¹ محمد مجتاد جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007 ص-ص 46-47.

كما كان اهتمام مصر القديمة باختيار أفضل العناصر الإدارية لتوجيه دفة حياة المجتمع في جميع الظروف. أما الصين القديمة فقد عرفت أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم.

« إلى جانب الملك يقوم وزراؤه أو معاونوه وهم أشبه برؤساء دواوين عليهم تبليغ الأوامر وتنفيذها. وكثيرا ما تشير النصوص الرسمية إليهم فتصفهم طورا "بفم الملك" و"لسان الملك" وطورا "بعينه" يعينهم ويعزلهم كيفما يشاء. وبينهم من يلعب دورا رئيسيا هو الوزير "ثاني" موضع ثقة الملك، يلقنه تعليماته وتوجيهاته والإرشادات العامة وكيفية مباشرة السلطة والقيام بأعباء الإدارة وقسمت مصر في عهد الفراعنة إلى أربعين وحدة إدارية أو محافظة وكانت المحافظة تتألف من دائرة جغرافية لها تنظيمها الاقتصادي والديمقراطي، لها قاعدتها الإدارية وعلى كل مستوى من هذه المستويات الإدارية، كان يقوم موظف إداري يمثل الفرعون في الناحية أو المنطقة، اختلفت رتبته وسلطته وطريقة تعيينه باختلاف العصور والأزمنة والعهود التي تعاقبت على تاريخ مصر القديم.... وكان عدد الموظفين كبيرا جدا بعضهم يعمل بصورة دائمة في الديوان والآخرين يمرون عليه... والغنى الذي رفل به الفراعنة أتاح لهم إنشاء دولة ذات جهاز إداري صارم محكم الحلقات يعج بالموظفين»¹

ب- البيروقراطية عند الصينيين القدماء:

لقد عرفت الصين القديمة أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل، وقد كان هناك قانونا يمنع تولي الوظائف العامة إلا عن طريق اختبارات الكفاءة وكان كونفوشيوس من الأوائل الذين تنبهوا لفكرة الايكولوجية عندما قال: على الحكام أن يتفهموا الأحوال السائدة في بلد ما حتى يحكموه، وعليهم أن يراعوا العوامل الطبيعية والأحوال الاجتماعية عند ممارستها مسئولياتهم. وكان ينادي بان الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح.

¹ اندريه إمار، جانين أوبوايه: موسوعة تاريخ الحضارات العام، ت: فريد داغر، فؤاد ابوربحان، عويدات للنشر والطباعة، المجلد الاول، 2003، ص-ص. 56-

ج- البيروقراطية عند اليونانيين القدماء:

لقد اتبع اليونانيون القدماء طريقة لاختيار الموظفين تقوم على إجراء القرعة بصفة دورية، وكانت هذه الطريقة تخدم أغراضهم في إطار العدالة كما كانوا يفهمونها وقد قرر أفلاطون إن الهدف من الحياة الخيرة هو العدالة، ومن ثم يتعين على الدولة أن تدعم هذا النظام لكي تثبت أركان العدالة، ولن يتم ذلك إلا حينما يمارس كل شخص وظيفته الحقيقية التي تتناسب مع قدراته ومواهبه، وفي ذلك إشارة وتأكيد على أهمية اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تتناسب مع قدراته ومواهبه وفي ذلك لضمان قدرته على القيام بأعباء تلك الوظيفة.

اختلف في أصل كلمة ديوان هل هي عربية أم فارسية، قال البعض ومنهم سيبويه إنها عربية، ومعناها: الأصل الذي يرجع إليه. وقال آخرون ومنهم الأصمعي: بل هي فارسية معربة ومعناها سجل أو دفتر، وأطلق من باب المجاز على المكان الذي تحفظ فيه السجلات وفي ذلك يقول الماوردي الديوان موضوع لحفظ ما يتعلق بحقوق السلطة من الأعمال والأموال، ومن يقوم بها من الجيوش والعمال.

لقد كان للعرب دواوين رسمية تحفظ سجلاتهم كديوان الخراج وديوان الرسائل وغيرها من الدواوين، وقد كانت تحفظ فيها الوثائق الرسمية.¹

كما كان لذلك الفكر الإسلامي رواد نذكر منهم على سبيل المثال:

الماوردي : حيث ترك فكري إداريا سياسيا لا غنى للدارسين والعلماء عنه.

ابن تيميه : ترك فكري إصلاحيا.

القلقشندي : حفظ في كتابه صبح الأعشى كل ما نريد معرفته في إدارة المكتبات وهناك كثير من الشواهد العينية التي تفيد أن علم الإدارة له جذوره عند المسلمين ، تدل على ذلك الوثائق التي أرسلها الخلفاء إلى ولايتهم في الأمصار.

¹أنور الرفاعي: الإسلام في حضارته ونظمه الإدارية والسياسية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والفنية، دار الفكر

المعاصر، بيروت، 1997، ص. 131.

د- البيروقراطية في الحضارة الغربية :

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول التنظيم وعملياته ، ولكنها لم تقف عند هذا الحد ، بل اجتهدت في بلورة الأفكار التنظيمية القديمة وصلها وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر التنظيمي وشحذه ، ولم يكن الفكر التنظيمي الغربي في بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري والتنظيمي في العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام ، وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دور بارز في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته ، فظهر التنظيم كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، حيث وضع العالم ماكس فيبر نظريته " البيروقراطية في صورتها المثالية ، ثم تلي ذلك دراسات العالم الأمريكي فريدك تايلور عن الإدارة العلمية ، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي هنري فايول ، ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية.

ثانيا- البيروقراطية وجوانبها الايجابية:

يمكن إيجاز بعض الجوانب الايجابية للبيروقراطية في ما يلي:

أ- استمرار العمل وإحكام روابطه وخاصة إذا كانت على أسس علمية.

ب- خلق مراكز متدرجة للقوة وما يترتب على ذلك من تقسيم للجماعات بحسب مركزهم في أدوارهم في البناء البيروقراطية .

ج- الإجراءات البيروقراطية تحسم الجدل وتعتبر وسيلة تدعيم الملكية العامة وحسن إدارة الأعمال.

د- وثوق الفرد الكامل في الأعمال التي يقوم بها وفهم العلاقات المتبادلة بين الأهداف وطرق الوصول إليها.

هـ- وضوح المسؤولية التي تقع على عاتق كل عامل.¹

انطلاقاً من هذه المبادئ يمكن القول انه يقصد هنا إن استمرار العمل في التنظيمات البيروقراطية يؤدي إلى التحكم في زمام الأمور ولكن إلا إذا كان قائماً على أسس علمية ؛ وما هو معروف أن تقسيم العمل ومركزية السلطة أنهما قوتان أساسيتان في أي تنظيم ولكنهما متعارضتان، و الشيء المطلوب هو كيفية إيجاد التوازن بين القوتين حتى يمكن الجزم أن البيروقراطية تتجه اتجاهها ايجابيا في مسارها، «لان الغرض الرئيسي -كما يؤكد كارزو ويانوزاس(1976)- من تصميم هيكل للتنظيم هو تهيئة ظروف معينة تسهل من تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة.

وما هو معروف أن عملية اتخاذ القرارات يمكن النظر إليها من مستويين، فهي وظيفة إدارية لأنها من المسؤوليات المنوطة بالمديرين، وعملية تنظيمية لأنها حصيللة جهود الأفراد والجماعات. وهذا ما يطلق عليه بالتنسيق الإداري الذي يمكن اعتباره ترتيب منظم للجهود البشرية، ويكون التنسيق بين عدة مستويات داخلية وخارجية وفردية و جماعية.

وهذا ما هو مطروح في التراث السوسيولوجي على أن الإجراءات التنظيمية التي هي وسائل تنظيمية هادفة وموجودة في كافة التنظيمات، وتتضمن هذه الإجراءات القيام بمجموعة من النشاطات المترابطة والتي تمكن في النهاية من تحقيق الأهداف المرسومة؛ وتتعدد أبعادها (الإنساني، المالي، القانوني أو التشريعي، البعد البيئي) إلا أن هذه الأبعاد متفاعلة ومؤثرة في بعضها البعض ولا يمكن القول بايجابية البيروقراطية إذا ركزت على بعدا واحدا فقط. لأنه من مظاهر الإجراءات الفعالة في ما يلي:

«1- أن تكون منبثقة من أهداف التنظيم فهي وسيلة إلى غاية.

2- أن تكون شرعية أي أن ترتكز إلى القوانين والأنظمة السارية.

3- أن تكون سهلة وواضحة ومحددة من حيث الفهم والتطبيق.

4- أن تكون قليلة التكاليف (الجهد والوقت والمال).

¹ فؤاد بسيوني متولي: مشكلة التنمية والبيروقراطية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ص59.

5- أن يكون هناك هدف محدد وواضح.

6- تكامل خطوات الإجراءات وتسلسلها منطقيا بحيث لا تكون متعارضة مع بعضها البعض
تجنب الازدواجية والتكرار فيها.

7- أن تتصف بالمرونة والثبات النسبي في أن واحد.¹

ضف إلى ذلك انه لا يمكن الحديث عن أي تنظيم وفعاليته دون التطرق إلى الأهداف التنظيمية التي تعتبر النتائج المرغوب الوصول إليها، ويعتبر موضوع تحديد الأهداف من المواضيع المهمة عند تحليل طبيعة أو نشاط أي تنظيم و ذلك لعدة أسباب منها:

- تمثل الأهداف الموجه و المرشد لجهود البشرية، نحو إشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية.

- عن طريق الأهداف يمكن للتنظيم أن يحدد الدور المطلوب منه في المجتمع سواء في المجال الخدمي أو الإنتاج السلي، والتنظيم الذي لا يحدد أهدافه بصورة سليمة فان الفشل في القيام بدوره سيكون هو النتيجة النهائية له.

- من خلال الأهداف يمكن تحديد الإطار العام للسياسات التي يرسمها التنظيم والتي تعتبر ضرورية لتنفيذ الخطط والبرامج وإجراءات العمل وتوجد أنواع من الأهداف منها (تقسم على أساس المدى الزمني، والأهداف العامة و الفرعية).

ويمكن استنتاج أهم المتغيرات التنظيمية التي تساعد البيروقراطية لكي تكون في مرتبة الرشد و العقلانية وهي: تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، السلطة التنظيمية، الإجراءات التنظيمية، الولاء التنظيمي، الالتزام بالأدوار الوظيفية.

ويمكن استنتاج أهم مؤشرات الولاء التنظيمي « حسب الدراسات التي قام بها بيتمان وجروفر وبوبر وبريس وغيرهم، كالتالي:

¹ نائل عبد الحافظ العوملة: تطوير المنظمات (المفاهيم والهيكل والأساليب)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص. 185.

1. درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
 2. درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
 3. درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
 4. عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
 5. التركيز على حل المشكلات وليس الشكاوى الدائمة.
 6. تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.¹
- أما حكمت بلعاوي يقر "أن للبيروقراطية جوانبها السلبية من خلال مفاهيمها وأساليبها وطرائق استفعالها داخل المجتمع جوانب ايجابية، يمكن تسليط الأضواء عليها وفق ما يلي:
- 1- دور الجهاز البيروقراطي في تحقيق التكامل والاندماج للجهاز الإداري في الدولة، حيث انه من يعمل على إيجاد بناء متجانس ومنسجم من القيم الاجتماعية، نظرا لان متانة النسيج الاجتماعي يعتبر ركيزة هامة من الركائز الأساسية والفاعلة والمؤثرة في إجراء عملية التطوير والتجديد في المجتمع.
 - 2- يقوم الجهاز البيروقراطي بالتخطيط للموارد القومية، ويعمل على تنسيق سبل وطرائق استخدامها، وصولا إلى الغايات الاجتماعية المخطط الوصول إليها أو تحقيقها.
 - 3- دور الجهاز البيروقراطي من خلال وسائل الإعلام المتعددة بالتوعية الإيديولوجية لنظام الحكم، والانتقال بها من مجرد شعارات إلى ممارسة وتطبيق وسلوك وزرع ذلك في أذهان وعقول الجماهير.
 - 4- يقوم الجهاز البيروقراطي بوضع مبدأ المساواة أمام القانون موضع التحقيق والتطبيق.

¹ مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص. 51.

5 - دور الجهاز البيروقراطي في عملية النضج الإداري لدى القيادات والكوادر الإدارية، ووضع البرامج العلمية التي تعمل على تدريب الكوادر الإدارية في المؤسسات والشركات وكافة القطاعات الحكومية.¹

من خلال هذه النقاط التي أوردتها حكمت بلعاوي أن تحليله جاء ماكرو سوسيولوجي لأنه نظر إلى الجهاز البيروقراطي هو الذي يؤدي إلى تجانس وانسجام في القيم الاجتماعية، ومن خلال هذه النقطة نقول حقيقة كون أن التنظيم هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة التنظيم هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها، لذلك فالثقافة مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات.

وثقافة المنظمة هي كثافة المجتمع تشمل على أشياء غير محسوسة كالقيم والمعتقدات والمفاهيم والسلوك التي تختلف من بيئة تنظيمية إلى أخرى... لذلك يمكن القول أن الثقافة ما هي إلا محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا جيدا لتوجيه السلوك التنظيمي من خلال توجيهه سلوكيات الأفراد.

انطلاقا من أن «أي نسق اجتماعي إنما يحتوي على نوعين من العمليات:

أولى: تعمل على الحفاظ عليه، وضمان استمراره كالتنشئة الاجتماعية والضبط الاجتماعي، ونقل الإرث الثقافي من السلف إلى الخلف.

وثانية: تعمل على تبديله وتغييره. والنوع الأول من العمليات هو ما يتعلق بالأنساق والأنماط الثابتة: الدينية، الأخلاقية، الاجتماعية، وهي التي تعبر عن الثبات والانسجام والتكامل في المجتمع. والنوع الثاني من العمليات هو ما يتعلق بالقيم والمبادئ والمعايير النسبية المتغيرة التي تعمل على تغيير ما بالواقع وتطويره.²

كيف تؤدي الإدارة إلى التطوير والتجديد في المجتمع؟ لأنه لا يمكن الكلام عن التطوير في المجتمع دون التطوير التنظيمي.

¹ حكمت بلعاوي: البيروقراطية وتطورها، وزارة الإعلام، دون مكان نشر، 2008، ص 67.

² سالم القمودي: التغيير، مؤسسة الانتشار العربي، بيروت/لبنان، 2004، ص-ص 75-76.

بمعنى « أن التغيير المخطط من خلال نظام التطوير التنظيمي هو ذلك التدخل المقصود المستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة وتوجيهها بمن فيها نحو الأهداف والغايات المرجوة بتغيير مجموعة القيم والأفكار والعادات وقدرات الأفراد وأساليب تعاملهم وعلاقاتهم وأهدافهم، والعوامل التنظيمية لتناسب مع المتغيرات المحيطة وان يوفر متطلبات ذلك من نظم وأساليب وبرامج وتوضع التنفيذ ومن ثم إحداث بين المنظمة وبين المتغيرات المحيطة ولا يعني ذلك أن التغيير المخطط لا يأتي إلا إذا برزت المشكلات وظهرت الانحرافات إذ أن التغيير أمر حتمي تمليه الظروف الديناميكية للمنظمة وحركاتها نحو التطور.¹»

« فالتطوير في المنظمة هو:

- مجموعة من المعالجات السلوكية والأساليب الفنية تعمل في تكامل وترتيب خاص في إطار مشترك وبخطوات متتابعة مستمرة وترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار و توجيه المنظمة فيها نحو الأهداف والغايات.

- تنفيذ مجموعة القيم والأفكار والعادات بما يتفق مع قدرات الأفراد وأساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع التغيرات المحيطة. وترتكز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة وتطوير النظم وأساليب العمل في إطار العمل الجماعي.

ويأخذ التطوير التنظيمي في الاعتبار تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة ويحاطه التغيير بنظرة نظامية كلية تتعدى حدود التحليل الجزئي للأمر.²»

« التطوير التنظيمي له عدة أساليب وهي:

1- التغيير المخطط له.

2- أسلوب الاستشارة المميز .

¹ السيد عليوة: إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص-ص. 35-36.

² زيد منير عبودي: إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان/الأردن، 2006، ص-ص. 135-136.

3- أسلوب يركز على الثقافة التنظيمية والعمليات وعلى هيكل ينتج عنه نظام متكامل... وتركز عملية التطوير التنظيمي على سبعة مستويات رئيسية وهي:

1- محتوى و مضمون العمليات التنظيمية.

2- نوعية المخرجات (سواء كانت تنظيمية أو نفسية).

3- الثقافة التنظيمية.

4- حاجة ومتطلبات المهام.

5- طبيعة المنظمة الرسمية بما في ذلك العمليات والهيكل التنظيمي الخاص بها.

6- الأفراد.

7- الظروف التكنولوجية.¹

ثالثاً - البيروقراطية وإفرازاتها السلبية:

حول مساوئ البيروقراطية يؤكد تركي بن نادر الدوسري إن القيود الوظيفية الموضوعة على عاتق الموظفين لأداء أعمالهم الوظيفية، حيث إن الجميع يعملون في مراجعة السلطة المطلقة لاتخاذ القرارات بغض النظر عن المحافظة على العملاء... ويضيف انه يمكن ذكر مساوئها (البيروقراطية) فيما يلي:

أ- النظام البيروقراطي يعتمد في تصميمه للهيكل على تبسيط إجراءات العمل في أبسط صورها حتى يمكنها من تقليص العمالة والخبرات الفنية المتخصصة. وبهذا الشكل يمكن لأي شخص القيام بالمهام المطلوبة بمجرد الحصول على دورات تدريبية قصيرة المدى فنجد أن الكفاءة الإنتاجية تنخفض بسبب انخفاض نسبة العمالة المؤهلة.

¹ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص. 21.

ب- تبسيط إجراءات العمل إلى أقصى حد ممكن مما يقلل من إبداعية وابتكار الفنيين والمتخصصين، وسرعان ما يلاحظ أن الأفراد يصيبهم الشعور بالملل الوظيفي والإحباط مما يزيد من نسبة عدم الاستقرار الوظيفي.

ج- الإكثار من عدد الوظائف بالمسارات الوظيفية المختلفة مما يؤدي إلى ضيق المساحات الوظيفية (المهام، المسؤوليات) بين الرئيس والمرؤوس. وبذلك تعتبر الترقية حافزا معنويا أكثر من كونه حافزا ماديا.

د- تزايد الصراع الوظيفي فيما بين الإدارات والأفراد لانعدام روح الجماعة والفريق الواحد.

هـ- تزايد حرص المجموعات الإدارية على تحسين شكلها العام عوضا عن إيجاد الحلول المناسبة للارتقاء بأعمالها الفعلية، وذلك أن الحوافز تصرف على مستوى المجموعات الإدارية وليست الفردية.

و- عدم احتكاك الطبقة الإدارية بالطبقة العمالية، مما ينتج عنه تقصير في تقديم النصائح والإرشادات بين الإدارات الفنية والتنفيذية. وهذا قد يؤدي إلى أن الفئة التنفيذية تضطر إلى أن تعمل وكأنها فئة فنية لكن دون وجود الخبرة الفنية المساعدة لذلك.

ز- وسائل الاتصال بين السلطة المطلقة والإدارات بالمستويات المختلفة هو اتصال باتجاه الأسفل والذي لا يعطي مجالا للاستفسار والتأكد من مفهوم ومغزى الرسالة، ويؤدي ذلك إلى الاجتهاد في الفهم كلا حسب طريقته وقد أثبتت الدراسات أن الفرد يميل إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع أفكاره وآراءه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع وجهات نظره. ما يؤدي إلى انحرافات اتجاهات العمال عن وضعها المطلوب والفشل في تحقيق الأهداف.

أما معدي المذهب يقر أن للبيروقراطية جوانب سلبية منها: "انه كلما زادت عدد مستويات الهياكل التنظيمية، سواء في القطاع العام أو الخاص، كلما زادت حدة الروتين وزاد الجمود وقلت الكفاءة و الفعالية. كما أن زيادة عدد المستويات التنظيمية تؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات وإلى البطء في انتقال المعلومات ويزداد تعقيد الاتصالات وكثرة المكاتب الرسمية فضلا على تداخل الصلاحيات و ازدواج.

يشير البعض إلى أن مزايا النظام البيروقراطي لا تتحقق بسبب إمكانية إساءة استخدام السلطة، والخروج عن الأهداف المحددة، وأن تصبح البيروقراطية مشكلة بدل أن تكون طريقاً لحل المشاكل ومن المخاطر التي يشار إليها ما يلي:

1- إمكانية تغيير أو تبديل الأهداف:

يشير روبرت ميرتون إلى أن من المخاطر المحتملة للنموذج البيروقراطي هي تمسك الموظفين بالتعليمات بشكل حرفي. دون الإدراك الهدف من ورائها بحيث تصبح هدفاً بحد ذاتها. بدل أن تكون وسيلة فقد ينتج عن عدم المرونة في التطبيق إلى تحول الإجراءات إلى أهداف. وكذلك بين سلزنيك المخاوف بأن يؤدي تركيز الوحدات الإدارية على أهدافها الخاصة إلى ضياع النظرة الشمولية والتأثير سلباً على الأهداف العامة؛ كما أن تقنين الحدود الدنيا للسلوك المقبول يمكن أن يجعل منها حدوداً علياً للإنتاج وهو أمر لم يقصده واضعو الحدود الدنيا المقبولة للأداء. على اعتبار أن ما يتم عمله هو ما تنص عليه التعليمات... وأنها السبب في القصور.¹

إما الصفة الثانية الرئيسية التي نالت قسطاً من جهود الباحثين قضية الخضوع أو الامتثال الزائد من قبل الفرد. ويعتقد كاهن وكاتز أن من بين المعضلات الناشئة عن التنظيم البيروقراطي التضارب بين التوقعات و التطلعات المتزايدة بشأن المشاركة في اتخاذ القرارات في هيكل تنظيمي معقد، ويمكن أن يؤدي ذلك -بالإضافة إلى اللامبالاة والاغتراب- الخضوع و الامتثال الأعمى بين أولئك الذين يقبلون النظام ومتطلباته المعيارية على أنها متطلبات خارجية ليسوا مسؤولين عنها.

2- التطبيق غير المناسب للقواعد والإجراءات:

يهدف وضع القواعد و الإجراءات إلى معالجة التصرف بشأن الأمور الروتينية المتكررة وذلك بهدف توفير الوقت ولكن الأمور تتغير في الفترة ما بين فترات إقرار وتطبيق الإجراءات مما يوجب وضع إجراءات جديدة وبدلاً من أن يطلب من الموظف تعديل الإجراءات التي تصبح غير مناسبة مع الظروف المستجدة يستمر في تطبيقها مما يضر بأهداف التنظيم.

¹ حسين حريم محمود: مرجع سبق ذكره، ص-ص 20-21.

3- الشعور بالاغتراب:

رغم أهمية التخصص الدقيق والالاسمية فان هناك مخاوف من أن تخلق المبالغة في تطبيقها شعورا بالاغتراب عند العاملين وخاصة إذا كانت الوظائف روتينية ولا تعطي للموظف شعورا بقيمة العمل وذلك لأنه قد يشعر انه من السهل الاستغناء عنه.

4- الميل لتركيز السلطة:

يرى البعض أن التسلسل الرئاسي والمركزية كمظهر من مظاهر البيروقراطية قد يؤديان إلى إساءة استعمال السلطة إضافة إلى أن الاتجاه نحو البيروقراطية مخالف للاتجاه السائد نحو مزيد من الديمقراطية واللامركزية.

5- السلبية في تعامل الموظفين مع الجمهور:

إن التأكيد على حقوق الموظف وتعويضاته وتحسينه ضد الإجراءات التعسفية قد يؤدي إلى نوع من اللامبالاة عند بعض الموظفين في تعاملهم مع الجمهور.¹

ويحصر فؤاد بسيوني متولي مساوئ النظام البيروقراطي في عدة نقاط:

1- تزايد عدد الموظفين في النظام البيروقراطي يجعلهم يقومون بأعمال بسيطة تكاد تكون تافهة، مع الاستخدام السيء لمعيار التخصص وغالبا ما يهتم المتخصصون بمجال تخصصهم فقط فيعيشون في عزلة تخصصاتهم وكثيرا ما يتهرب الموظف من عمله بدعوى انه ليس في مجاله أو بداعي الكسل أو عدم الرضا عن العمل أو عدم وجود حافز مادي مناسب.

2- انعدام الروح المعنوية المهنية وفقد الموظف إيمانه بالعمل خاصة إذا ما سدت أمامه منافذ الترقية، وإذا قام التنظيم على أساس الترقية بالاقدمية مع التطبيق الخاطئ لمعيار ثبات المرتب.

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 274.

3- جمود قيادة البناء البيروقراطي وانتمائها إلى طبقة معينة فتتقلب إلى حارسة لمصالحها على حساب مصلحة الجمهور؛ فضلا عن تعقيد الإجراءات بطريقة لا تتناسب مع حجم العمل المطلوب انجازه وتزايد المستويات الإدارية وفقا للتسلسل الإداري ما يضيع الوقت ويهدد مصالح الأفراد.

وأكد فؤاد بسيوني متولي أن سلبيات البيروقراطية في مجتمعه (مصر) لها ارتباط وثيق بالسياق الحضارات لمصر من عهد الفراعنة وزاد في وصف الامبريقي للبيروقراطية في مصر في ما يلي:
أ- الشكلية: التركيز على عدد ساعات العمل وليس كيفه أي أن الاهتمام بالكم وترتب على ذلك قلة الإنتاج.

ب- التهرب من المسؤولية: عن طريق التكاسل والتمارض وعدم التخصص وإزاحة العمل للزملاء الآخرين.

ج- التضخم المستمر للأعمال الورقية: وذلك لحماية الموظف من المسؤولية وحبا في بين أهمية الموظف وإشعار للمواطن صاحب المصلحة انه يخضع للموظف العام.

د- التفضيم الذاتي: عن طريق وضع الرئيس في مكتب فخم وكثرة السكرتارية وكثرة الاجتماعات وإصدار اللوائح والتعليمات.¹

إنطلاقا من كل ما ذكر حول الإفرازات السلبية للبيروقراطية يمكن النظر إليها من زاوية الهياكل التنظيمية كما يلي:

الهيكل البسيط، الهيكل البيروقراطي الميكانيكي، الهيكل البيروقراطي المهني، الهيكل الموقفي المؤقت (الادهوقراطي).

- الهيكل البيروقراطي الميكانيكي

¹ فؤاد بسيوني متولي: مرجع سبق ذكره، ص. 60، 63.

جدول رقم(02) يمثل خاصيات الهيكل البيروقراطي الميكانيكي

المكون الأساسي	آلية التنسيق	معلومات تصميمه	العوامل الشرطية
هيكل الأخصائيين	تمهيط أساليب العمل	- تشكيل السلوك - التخصص الأفقي - العمودي - التجمع حسب الوظائف - ارتفاع حجم الوحدات	- الحجم الكبير - النظام التقني - المتناظم - البيئة البسيطة - الرقابة الخارجية

المصدر: عبد الحميد بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص.56.

ويتصف ذلك الهيكل بان أعمال و أنشطة المنظمة تتسم بأنها على درجة عالية من الروتينية، وهناك إجراءات وقواعد و سياسات عمل رسمية عالية، كما أن هناك مركزية عالية، وان القرارات تتم و تمر من خلال إجراءات رسمية... والظروف المحيطة بالهيكل البيروقراطي الميكانيكي تشير إلى انه تنظيم إما متوسط الحجم أو كبير الحجم، وذو عمر كبير (لكي يسمح بتطور البيروقراطية شيئاً فشيئاً) وتتميز تكنولوجيا المنظمة أنها روتينية و لا تتغير، وتسمح هذه الظروف باستخدام أنظمة على درجة عالية من الروتينية و النمطية والرسمية. ومن أهم المنظمات التي تتبع الهيكل البيروقراطي الميكانيكي المنظمات الحكومية والوزارات، وهيئة الضرائب، وشركات الطيران.

العيوب:

1- يؤدي التخصص وتقسيم العمل إلى التمايز التنظيمي مع إمكانية ظهور صراع وانفصال بين الوحدات التنظيمية.

2- ظهور أمراض البيروقراطية مثل المغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل أحيانا.

الهيكل البيروقراطي المهني:

سمة العمل في هنا لا مركزية، وبالتالي فإن الهيكل هنا هو هيكل بيروقراطي لا مركزي، وليس على غرار التنظيمات البيروقراطية التقليدية و الميكانيكية، حيث النزعة المركزية عالية بسبب تنميط كافة الإجراءات وتنظيم العمل حتى تنميط السلوك نفسه.¹

جدول رقم (03) يمثل أهم الملامح العامة للبيروقراطية المهنية

المكون الأساسي	التنظيمي	آلية التنسيق الأساسية	معلومات تصميم الهيكل	العوامل الشرطية
مركز العمليات	تنميط المؤهلات	- التكوين و التخصص الأقفي للعمل.	- البيئة المعقدة و المستقرة	- الاندماج الاجتماعي.
			- النظام التقني البسيط	

المصدر: عبد الحميد بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص. 62.

ومن أهم الأمثلة للمنظمات التي تتبع هيكل بيروقراطيا مهنيا المستشفيات، والجامعات، والمعاهد المتخصصة، والمكاتب العامة.

تتشابه عيوب هذا الهيكل نسبيا مع عيوب الهيكل البيروقراطي الميكانيكي

1 أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص-ص. 140-141.

أ- هناك إمكانية لظهور انفصال بين الوحدات التنظيمية وصراع فيما بينها.

ب- التشدد في تطبيق اللوائح و نظم العمل البيروقراطية.

«أما روبينس يرى إن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد فيقول: أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام و الواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها... ويضيف إن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: التعقيد، الرسمية، المركزية.

يشير هال إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية هي:

1- أول و أهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق مخرجات/منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.

2- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، فالهياكل تفرض لضمان الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.

3- تمثل الهياكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة (والهياكل أيضا تقرر وتحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء)، ويتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات (تدفق القرارات لتتحول إلى حد كبير بوساطة الهيكل). فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.¹

ويمكن أن يؤدي تصميم الهيكل التنظيمي إلى نتائج سلبية منها:

1- تدني تحفيز العاملين، وذلك بسبب:

1-1) التناقض في القرارات وعدم الموضوعية نتيجة عدم وجود قرارات ومعايير محددة

1-2) قد يرى الأفراد أن مسؤولياتهم محدودة، وكذلك فرص التقدم والاعتراف بانجازاتهم نتيجة لعدم تفويض سلطات كافية لهم، وقد يكون لذلك علاقة بنطاق الإشراف.

1 حسين حريم محمود: مرجع سبق ذكره، ص. 45.

3-1) عدم وضوح دور كل فرد في المنظمة وما هو متوقع منه، وسبل تقييم أدائه، وهذا ناتج عن عدم تحديد وتعريف الوظائف أو توصيفها على نحو مناسب.

4-1) تعرض الأفراد لضغوط ومتطلبات متضاربة من أجزاء/وحدات مختلفة في المنظمة، نتيجة لعدم وجود سلم أولويات أو لعدم وجود قواعد لاتخاذ القرارات.

5-1) قد يكون بعض الأفراد مثقلين بالأعباء والمسؤوليات الكثيرة لان الوحدات المساندة غير ملائمة.

2- ببطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة، بسبب:

1-2) عدم توصيل المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب، وهذا ناشئ عن طول الهرم التنظيمي/السلم الإداري بشكل كبير.

2-2) عدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة من جانبهم

3-2) عدم توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات المشابهة السابقة.

3- حدوث النزاع والافتقار إلى التنسيق، بسبب:

1-3) وجود أهداف متضاربة.

2-3) يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض دون توافر وسائل ارتباط وتنسيق فيما بينهم.

3-3) الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث أن الأفراد الذين ينفذون العمل والذين هم على صلة بالتغييرات قد لا يسمح لهم بالمشاركة في تخطيطي العمل.

4- قد لا تستجيب المنظمة على نحو إبداعي/خلاق للمستجدات بسبب:

1-4) عدم تضمين الهيكل التنظيمي وظائف وادوار تعنى بالتنبؤ والرصد ومراقبة الظروف المحيطة.

2-4) عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية نشاطي الابتكار، وتخطيط التغيير، وعدم دعمهما.

4-3) عدم وجود تنسيق كاف بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات السوق المتغيرة، والجهة المسؤولة عن البحث والتي تهتم بالحلول التقنية المحتملة.

5- تزايد النفقات، وبخاصة في المجالات الإدارية، بسبب:

5-1) طول السلم الهرمي، ينشأ عنه رؤساء كثيرون ومرؤوسون قليلون.

5-2) المغالاة في الإجراءات و العمل.

رابعاً - البيروقراطية و بلدان العلم الثالث:

إن من أهم واعقد المشكلات التي تواجهها الدول النامية في إفريقيا واسيا وأمريكا اللاتينية هي مشكلة البيروقراطية، وذلك لأن روافد كل المشكلات المتمثلة في نقص التغذية والانفجار السكاني وسوء استغلال الموارد البشرية والمادية تنصب جميعا في قصور الأداء البيروقراطي وعجز الأجهزة الإدارية المتوارثة عن العهد الاستعماري عن مواجهة المعضلات القائمة حاليا و التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل. إن الأجهزة الإدارية للدول النامية تحدد في كونها أساسا تحمل بذور التخلف وانعدام التخطيط وقد وجدت أصلا في ظل السيطرة الاستعمارية لتحقيق أغراض بيروقراطية معينة وضمن حدود لا تحقق خدمة الجماهير بقدر ما تحقق خدمة مصالح استعمارية خارجية أو مصالح الطبقات المستغلة المرتبطة بالاستعمار.

« ولكي نفهم البيروقراطية في الدول النامية بصفة عامة والدول الإفريقية بصفة خاصة يؤكد ديفيد إيرناتي يجب أن نكون على علم تام بمدخل السياسة الإفريقية ذلك لان الوزارات والمنشآت شبه الحكومية هي التي تمثل أقوى المؤسسات السياسية في القارة باجمعها. كما يرى بأنه " إذا كان الاستعمار الأجنبي يفخر بأنه زرع في الدول النامية بذور المؤسسات الديمقراطية كالأحزاب السياسية والنقابات والمجالس النيابية، فإن ذلك لا يمكن مقارنته سوى بالديكتاتورية البيروقراطية التي خلفها راسخة من ورائه وهي بعيدة كل البعد عما يسمى بالتنظيمات الديمقراطية التقليدية.

ومن العوامل التي أدت إلى ترسيخ دعائم السلطة البيروقراطية في الدول النامية انتهاز التخطيط المركزي كأداة للتنمية وفقدان الاستقرار السياسي في فترة ما بعد الاستقلال، الأمر الذي جعل البيروقراطية الحكومية مناط الاستقرار السياسي والتنمية الاقتصادية.¹

كما أن استكمال مظاهر السلطة السياسية لا يتم عادة في البلدان النامية إلا من خلال السيطرة على الجهاز البيروقراطي وضمان ولائه وانقياده لمتطلبات النظام السياسي الحاكم في البلاد

وبالتالي فإن البيروقراطيين يحتلون دائما مواقع إستراتيجية تؤهلهم للاستثمار بقدر متعظم من السلطان والنفوذ السياسي وهذا ما جعل هذه الطبقة البيروقراطية المتعجرفة سيفا مسلطا على أعناق المواطنين لقتل مواهبهم وخنق حرياتهم والتلاعب بمصائرهم، ويفتح الباب واسعا إلى انتشار المساوئ البيروقراطية كالمحسوبية والرشوة وغيرها داخل الأجهزة الإدارية. وهذا يؤدي إلى عزلة البيروقراطية عن التغييرات العظيمة التي تحدث في المجتمع وعلاقة المواطنين بالسلطة.

« من الواضح أن تجربة الغرب مع البيروقراطية لا تنطبق على أقطار العالم الثالث فهي لا تزال في مرحلة التنمية الاجتماعية و الاقتصادية والتكنولوجية. وتلوح هذه التجربة خاصيتان رئيسيتان:

أ- طول المدة التي مرت على هذه التجربة في أوروبا والتي تقدر بعدة قرون بعكس 167 زمنا القصير في الأقطار النامية الذي بدأ مع استقلالها السياسي عن الاستعمار.

ب- الدور الرئيس للمؤسسات القانونية في دفع عملية تحرير خدمات الحكومة من الروابط القروية والشخصية والمصالح الخاصة المتصلة بها.

ورغم اختلاف هذه المجتمعات في كثير من جوانب حياتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية إلا أنها تشترك في بعض الملامح الأساسية المتصلة بمسيرتها الإدارية الحاضرة و هي كالآتي:

1- إن هذه المجتمعات تتسم بحدثة التصنيع والتنمية الصناعية والاقتصادية.

2- أنها لا تزال تظهر قدرا من تأكيد الروابط التقليدية و القروية القروية كأساسا لتنظيم مختلف جوانب حياتها كما كان في أوروبا قبل نشوء نظم الدولة والحكومات الحديثة المتقدمة.

¹ علي سعدان، مرجع سبق ذكره، ص-ص 37-38

3- اعتمادها على الحكومة في مجالات التوظيف و التشغيل مما يؤدي إلى اتساع أحجام الإطارات الإدارية التي غالبا ما تتعدى الحاجات الفعلية وتسبب أوضاعا من التضخم العددي الذي يرهق كاهل الدولة. ويزداد الإقبال على وظائف الحكومة مع اشتداد الأزمات الاقتصادية وشحة فرص العمل في القطاع التجاري والمهني الحر.¹

هذا بالإضافة إلى ضعف الأسس التنموية المطلوبة للحد من تضخم الإطارات الرسمية في هذه المجتمعات والنتيجة الحاصلة في سياق هذه الاتجاهات هي زيادة أعداد الموظفين بزيادة أحجام خطط التنمية الاقتصادية للدولة و بالعكس. إن من آثار هذا المظهر الإداري أنه يفسح المجال أمام نوعيات غير مؤهلة من الموظفين فيؤدي إلى إضعاف مستوى الأداء الوظيفي في كثير من مؤسسات الحكومة.

خامسا-أسباب البيروقراطية في الوطن العربي:

إن البيروقراطية في الوطن العربي ليست ظاهرة جديدة، وإنما موهلة في القدم وممتدة في جذورها في أعماق أمتنا، وخاصة في مصر وبلاد النهرين وسورية، في حوار مع محمود محي الدين (وزير الاستثمار) أكد انه من أسباب وجود البيروقراطية بدرجة كبيرة في مصر مايلي:

أ- وجود غابة من القوانين والقرارات الوزارية واللوائح غير المتطورة مع ظروف المجتمع. وقد أفرزت هذه القوانين واللوائح الرشوة و الفساد.

ب- تدني مرتبات الموظفين الحكوميين بدرجة كبيرة جدا نتيجة وجود أكثر من ستة ملايين موظف في الجهاز الإداري في الدولة. في حين أن هذا الجهاز يمكن إدارته بمليون موظف فقط. وتوجد دول مماثلة لمصر في تعداد السكان يدير جهازها الإداري فقط نصف مليون أو ستمائة ألف موظف مثل إنجلترا وفرنسا وألمانيا؛ وقد نتج عن هذه الأعداد الكبيرة تدني المرتبات ما جعل اغلب هؤلاء الموظفين يتخصصون في دراسة القوانين واللوائح المعقدة التي تحكم العمل واستعمال كل أفكارهم في إبراز التعقيدات لعرقلة أي انجاز.

¹ قيس النوري: السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية، الأردن، 1999، ص. 166.

ج- القوانين التي تحكم عمل هؤلاء الموظفين الحكوميين تركز على العقوبات فقط في حالة الخطأ، ولا يتوفر أي تشجيع أو حوافز لهؤلاء في حالة الانجاز.¹

ولعل ظهور البيروقراطية ونموها واستفحالها في الوطن العربي يعود إلى عدة أسباب يمكن تحديدها بما يلي:

1- مركزية السلطات السياسية يؤدي بالضرورة إلى توافر إمكانية إحكام السيطرة على الدولة، وهذا يفرض إنشاء وإحداث المزيد من الأجهزة البيروقراطية التي تعنى بكل شيء من أمور الحياة والمجتمع.

2- اتساع أفاق ميادين التنمية، مما يؤدي إلى تضخيم الأجهزة الإدارية.

3- اتساع دائرة الخدمات نظرا لارتفاع مستوى المعيشة وما يترتب على هذا الارتفاع من متطلبات واحتياجات، ينبغي على الدولة تلبية حاجات ومتطلبات المواطنين، وبناء على هذا التجاوب فانه يترتب على الدولة العمل على إنشاء الأجهزة الخدمية تحقيقا لرغبات المواطنين.

4- ورود نصوص في بعض الدساتير والقوانين والأنظمة و التعليمات من السلطات العليا، تستوجب إيجاد فرص العمل للمواطنين أو إلزامية إيجاد فرص العمل لكافة المواطنين أو الخرجين من حملة الشهادات الجامعية.

5- إن معظم القيادات العربية هي بالأصل عسكرية، فغالبيتها لا تؤمن بالعمل والسياسي القائم على الحوار الديمقراطي، ومشاركة الجماهير الشعبية من خلال منظماتها الشعبية أو المهنية، ولما كانت القيادات العسكرية تلك تؤمن بقيم العمل الديمقراطي، فان ذلك يعكس نفسه في نمو ظاهرة البيروقراطية بشكل واسع.²

سادسا- البيروقراطية في الجزائر:

² حكمت بلعادي: مرجع سبق ذكره، ص. 146.

يمكن لأي باحث في علم الاجتماع أن يكتشف أن لا توجد فوارق بين خصائص البيروقراطية في الجزائر عن خصائص البيروقراطية في الدول النامية، فالمنتبع نشأة البيروقراطية في الجزائر يلاحظ أن التنظيم البيروقراطي واجهته مشكلات وصعوبات كثيرة.

يمكن القول بصفة عامة أن بيروقراطية الإدارة الجزائرية ترجع أساسا لثلاثة أسباب تاريخية واقتصادية وسياسية، مع الإشارة أن هذا التقسيم عملي بحيث أنه من الصعب أن نفصل بين هذه الأسباب التي هي في الواقع متداخلة ومتكاملة.

كانت الأسباب التاريخية لنشأة البيروقراطية الجزائرية بكافة مظاهرها وتتمثل تلك الأسباب في المراحل التاريخية التي مرت بها بلادنا ابتداء من العهد التركي، ثم العهد الاستعماري الفرنسي ثم مرحلة ما بعد الاستقلال.

النظام البيروقراطي الاستعماري في الجزائر:

« بدأ هذا النظام البيروقراطي باحتلال الجزائر في 1830 ،وقد جاءت الإدارة الاستعمارية مع بداية عهد الاستعمار الفرنسي متممة بالسمة العسكرية ذات النزعة المركزية الشديدة التي تمثلت في قبضة السلطات العسكرية على الأجهزة الإدارية وتوجيه هذه الأجهزة في المسارات التي تخدم الفرنسيين... كما عمدت تلك السلطات إلى نشر سياسة التجهيل جنبا إلى جنب مع سياسة التفجير وسياسة فرق تسد حيث عملت على تعميق الخلافات بين أبناء الشعب وفئاته المختلفة، وكذا تشجيع التفسيرات المبنية على الجهل بالتعاليم والقيم الدينية والاجتماعية»¹

إن ما يمكن ما نستخلصه بالنسبة لما تركه الاستعمار الفرنسي من آثار أكيدة وبلغية على المنظمة الإدارية، نورد في النقاط التالية:

01- إن السلطات الفرنسية مهما كانت طبيعتها، أدركت منذ بداية الاحتلال أنه لا بد من القضاء على البنى التقليدية وفسخ الصبغة القبلية على الهيئات والمؤسسات والعلاقات القائمة في الجزائر. والعنوان الفرنسي détribalisation الذي تم تحتها هذه العملية يحمل من الدلالات ما فيه

¹ علي سعدان: مرجع سبق ذكره، ص. 61.

الكفاية، بحيث تم استبدال القبيلة بالدوار والدوار بالبلدية، وهو الأمر الذي يعبر لوحده عن سيرونة الاستعمار، لما لحق بالمجتمع الجزائري من تفكك اجتماعي واقتصادي وثقافي.

02- وإزاء هذه الظاهرة لم تتوان السلطات الاستدمارية في الإبقاء على الهياكل والمؤسسات التي كانت قائمة زمن العثمانيين والأمير عبد القادر مادامت تخدم غاياتها وتساهم في تحقيق أهدافها.

03- ومن جهة أخرى لما كان الأمر يتعلق بالجالية الفرنسية في الجزائر فقد طبقت عليها القوانين الفرنسية وتم استيراد المؤسسات والهياكل التي كانت قائمة وفاعلة في فرنسا، مثل البلدية (كاملة الصلاحيات)، والعمالة وغيرها.

04- وللتعقيد أكثر فقد وضعت مؤسسات وهياكل استثنائية خاصة بالجزائر المحتلة والجزائريين المفروض عليهم القهر والمراقبة والاستغلال، فلقد لعبت المكاتب العربية دورا فعلا وأكيدا في ترويض مختلف شرائح المجتمع الجزائري، وحملها بكل الوسائل على تقبل الاستعمار والتعامل معه. وليس من المبالغة أن نعتبر أن هذه المكاتب العربية كان لها تأثير كبير على الهندسة النهائية للإدارة الجزائرية بما ولدته في ما بعد من مؤسسات وثقافة. استمرت حتى بعد الاستقلال.¹

« لذلك يمكن القول أن المنظومة الإدارية في الجزائر ومن الاستعمار كان يشوبها الانحراف والخلط والعفوية، بحيث لم تكن الإدارة أبدا لتخدم مصالح الجزائريين بل سخرت فقط وحصرها لخدمة المحتلين المدنيين مهما كانت استثنائية الوسائل والإجراءات: من تحريف دور المؤسسات وتسخير الجزائريين لترسيخ الاحتلال وتركيز السلطة بين أيدي موظفين غير أكفاء.»²

– البيروقراطية: فئة اجتماعية وثقافة في آن واحد:

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 منذ الاستقلال وتركزت بين أيديها وسائل القرار في دواليب الدولة. فقد تطورت مع تطور الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، إلى أن أصبحت تحتل مكانة في دواليب السلطة وسيرونة

¹ عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية-مقاربة سوسولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة/مصر، 2008، ص. 65.

² عبد الحميد قرفي: المرجع السابق، ص. 66.

القرار، جعلتها تهيمن على غيرها من الفئات الاجتماعية في المجتمع الجزائري. وهو ما تسميه المؤسسة عات: "حكم الموظفين" وهذا الذي جعل السواد الأعظم من الذين يتعاملون معها يقرون بأنها "دولى داخل دولة"، بل وإن البيروقراطية كفئة اجتماعية أصبحت تتماثل بالدولة وتتلاصق بها. ويتجلى الأمر بأكثر حدة كلما تنامت هذه الفئة وانسجمت الجماعات المكونة لها.

ورغم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر بعد إقرارها التعددية والبييرالية الاقتصادية وإزاء انسحاب جزء من هذه النخبة من فضاء التسيير العمومي استمرت البيروقراطية في هيمنتها واستقرت في مكانتها بل وعززتها وانتقلت الهيمنة والاستحواذ من المجال الاقتصادي إلى الفضاء السياسي الجديد.

والبيروقراطية أصبحت إذن فئة اجتماعية لا تخضع للمواطن والخضوع هنا بمعنى أن تضع هذه الفئة نفسها في خدمته مثلما هو منتظر منها، بل ما يقع في الواقع أنها تخضعه لإرادتها وتطبق سياسيتها ولا تطبق سياسة المجالس النابعة من الانتخابات أو غيرها من مؤسسات الدولة. وإذ تعتمد البيروقراطية على نموذج العلاقات الشخصية التقليدي في الجزائر لإعادة إنتاج ظروف دوامها واستمرارها، فهي طورت هذا النموذج وحولته إلى نموذج للعلاقات "الزبونية".

ولقد ساهمت الإدارة في بناء النمط المستحيل والجهنمي لحياة المواطن الجزائري، بحيث أسست علاقات معه على الحذر المتبادل والشك والريبة، وصنعت منه المتحایل الدائم عليها تماما على شكل النهج الذي انتهجه الاحتلال الفرنسي. فهو لا يحاول الوصول إلى خدمات الإدارة إلا عن طريق أهلها وأصحابها وموظفيها، وهو ما يصطلح عليه بلغة العموم بـ "المعرفة"¹

أما عن البيروقراطية كفئة اجتماعية يلاحظ أحمد محيو « منذ العقد الأول للاستقلال إن اتساع النشاطات الإدارية يجعل من الصعوبة بمكان مراقبتها، إنه لأمر غريب حاليا في الجزائر أن تستند مسؤوليات هامة جدا عن مشاريع ومصالح عامة دون أن تكون هناك قدرة على مراقبة ممارستها عم قرب، ودون تنظيم الرقابة على الهيئات العامة ونشاطاتها لذلك يمكن الحديث عن استحالة المراقبة على أعمال الإدارة، والدولة لا تستطيع أن تراقب الإدارة بوضع الآليات لذلك... إن هيمنة

¹ عبد الحميد قرفي: المرجع السابق، ص.ص. 86-87.

الإدارة كفئة اجتماعية تتجلى كذلك في سلوكها كمؤسسة أم التغيرات الكبرى التي طرأت على المجتمع الجزائري في العقد الأخير»¹

وفي الجزائر نجد على مستوى التنظيمات العمومية خاصة « التباطؤ في التسيير والبيروقراطية العميقة، وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالطريقة المناسبة، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة وهو ما ينتج أسباب الاختلاسات والرشوة، ولقد نشأت في الجزائر عدة طبقات أو مجموعات مصالح نتيجة لتطبيق التنظيم البيروقراطي كما أظهر التاريخ كنظام عادة ما تنتج سلطة في حد ذاتها وهو ما وجد في الدول التي اتبعت التوجيه المركزي لاقتصادها. والبيروقراطية يمكن أن تكون في خدمة الطبقة السائدة، أو تصبح الطبقة السائدة بحد ذاتها تمارس السلطة لتحقيق مصالحها.»²

ومن المشكلات التي تواجه البيروقراطية كوظيفة ظاهرة في الجزائر تمسكى موظفي القطاع العام ببعض القيم التنظيمية والتي لها امتداد من القيم الاجتماعية أثناء أدائهم الوظيفي ويظهر ذلك بوضوح في:

01- عدم الالتزام بمواعيد العمل.

02- انتشار روح اللامبالاة وعدم الالتزام بالنصوص القانونية.

03- ضعف الرقابة

04- سوء التخطيط

05- قصور القيادة وعجزها

¹ المرجع السابق: صص 87-88.

² ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، صص 177، 183.

وبالرغم من الجهود المتكررة للإصلاحات وبرامجها التي تتضمن ضرورة تحديث الإدارة وخلق القدرة المتجددة والتحرر من الروتين ومظاهر التعقيد لتحقيق أهداف التنمية، وعلى الرغم من تعدد الجهود في مجال التطوير التنظيمي والإداري إلا أن فعالية الجهاز البيروقراطي لم ترق إلى مستوى التوقعات بسبب عدم وجود استراتيجية واضحة ومتكاملة تستند إلى مرتكزات علمية ولها علاقة بالواقع الأمبريقي.

سابعا - نظريات البيروقراطية:

أ- ماكس فيبر M. weber

مما لا شك فيه أن خير التقاء بين علم الاجتماع و التاريخ، يظهر بوضوح في كتابات فيبر عن النموذج المثالي ويعتبر من أهم معالم نظرية المعرفة لدى فيبر، بل أهم كتاباته ككل. ففكرة النموذج المثالي تعتبر تنظيمًا دقيقًا له علاقات تاريخية متداخلة، بالأحداث التي تحيط بها. يرى روبرت بيرثيوس إن أهم الموضوعات الحيوية التي تركها لنا فيبر هي دراسته عن النموذج المثالي للبيروقراطية، وفتح المجال لدراسة التنظيمات الكبرى في عدد من الأقطار الرأسمالية، ومعرفة الجذور التاريخية لتطور البيروقراطية.

ويتميز النموذج المثالي للبيروقراطية لدى فيبر كنوع من التنظيم التسلسلي والبعد العقلاني الذي يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى، أما استعمال هذا المفهوم ليميز به نوع معين من البناء، وبصفة خاصة التنظيم العقلاني باعتباره الشريط الأحمر أو الخط الفاصل، بمعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة و الفعالية، ولرفضه للتعريفات الشائعة عن البيروقراطية التي ظهرت في العديد من الكتابات المختلفة.¹

يمثل النموذج المثالي، الذي يعتبر أكثر مفاهيم فيبر محورية النتيجة المنطقية لتألف اتجاهات متعددة في التفكير الفيبري... فما هو النموذج المثالي؟ للإجابة على ذلك يطرح فيبر تعريفات عديدة تتسم أحيانًا بقدر من الغموض فهو يؤكد أحيانًا (إن النموذج المثالي يتأسس عن طريق الإبراز الجزئي لوجهة نظر أو أكثر يمكن ترتيبها بالنظر إلى وجهات النظر الجزئية الأخرى في إطار تأسيس تحليلي موحد.

وفي موضع آخر نجده يذهب إلى أن النموذج المثالي عبارة عن وصف منطقي متنسق من وجهة نظر محددة. ولتجنب الاستغراق في تعريفات تتميز إلى حد كبير بالغموض فإننا سوف نحاول التعرف على النموذج المثالي من خلال تحديد عناصره الأساسية كما يلي:

¹ عبد الله عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص-ص 254-255

1-إنه نظرة جانبية أو جزئية تتم بالنظر إلى الإطار النظري للباحث.وذلك من شأنه أن يترك هامشا لتأثير التوجيه القيمي للباحث في تحديد العناصر الأساسية للنموذج.

2-إنه يعبر عن نظرة أحادية يجرى الباحث من خلالها-انتقائيا-عناصره الرئيسية من الظواهر الواقعية.

3-إن هذه العناصر التي يرى الباحث أنها تشكل العناصر المحورية للواقعة أو الظاهرة-موضع الدراسة- يتم تأسيسها بالإضافة إلى بناء العلاقات المنطقية بينها في إطار بناء نظري له اتساقه المنطقي وقدرته على المساعدة في الفهم و التوضيح.

وبالنظر إلى ذلك فإن التحديد الايجابي للنموذج المثالي كما يراه فيبر يتبدى في كونه بناء من العناصر التي جردت عن الواقع والتي وضعت مع بعضها البعض لكي تشكل نموذجا تصوريا موحدا وهو ما يتضمن المبالغة لبعض جوانب الحقيقة.

وفي محاولة لتحديد هوية النموذج المثالي بشكل أكثر وضوحا يؤكد فيبر أن النموذج المثالي ليس الصياغات النظرة التالية:

- فهو ليس فرضا نظريا،بمعنى أن ليس قضية تتعلق بالحقيقة الواقعية.ومن ثم يلجأ إلى اختبار صدقها الواقعي.فالنموذج المثالي عادة ما يتميز بالتجريد.

- إنه ليس وصفا للواقع،إذا كنا نعني بهذا الواقع موضوعا له وجوده الواقعي ..بهدف الوصف،في إطار ذلك أيضا يتميز النموذج المثالي بالتجريد.¹

ويذهب فيبر إلى إمكانية أن ينجز النموذج المثالي الوظائف الأساسية التالية:

(1) إنه عبارة عن وسيلة منهجية موجهة نحو توضيح معنى الموضوع قيد البحث.وبعبارة أخرى فهو عبارة عن إجراء منهجي خالص يطوره الباحث إراديا وفقا لحاجات البحث،ويمكن أن يتخلى عنه إذا لم يؤد وظيفته أو يشبع توقعاته.وبذلك تتحدد قيمة النماذج المثالية بالنظر إلى فعاليتها في عملية

1علي ليلة:مرجع سبق ذكره ،ص.363

البحث. فإذا لم تكن كذلك فإن للباحث حرية تأسيس نماذج مثالية أخرى أكثر فعالية. وبذلك فالنماذج المثالية ليست صادقة أو زائفة؛ ولكنها مثل أي أداة منهجية أخرى مفيدة أو غير مفيدة.

(2) يكمن الدور الحقيقي للنماذج المثالية في كونها تعتبر وسيلة توضيحية تساعد على إصدار الأحكام التي تتضمن التنسب السببي، وذلك يعني أنها لا تؤدي دورها كفروض ولكنها تساعدنا على تأسيس الفروض. بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام النموذج المثالي من شأنه أن يساعدنا على تحديد ما هو فريد و أساسي بالنسبة للأحداث أو المواقف، وعن طريق التوضيح في كل حالة لمدى ابتعاد الواقع عن الصياغة التحليلية المجردة و غير الواقعية. وبذلك يؤدي النموذج المثالي دوره كوسيلة قياسية.

(3) وتحقق الوظيفة الثالثة حينما نتمكن من صياغة عدد من النماذج المثالية المختبرة كفاءتها وصدقها الامبريقي، ومن ثم نجدها تشكل في مجموعها إطارا نظريا شاملا له قدرته النسبية على فهم الواقع المتفاعل وإدراك علاقاته السببية. وبذلك تتحول النماذج المثالية. لأية وقائع أخرى إلى كتل بناء لتأسيس الصرح النظري الشامل الذي هدف إليه فيير.

(4) أما الوظيفة الرابعة للنموذج المثالي فتتمثل في إمكانية استخدامه كوسيلة للمقارنة الموضوعية والعلمية. فالمقارنات التي أجراها الرواد الذين سبقوا فيير قد وجهت بإطار نظري لكنها افتقدت المحكات التي يمكن على أساسها أن تتم المقارنة. وهنا نستطيع التأكيد على أن فيير قد طور المنهج المقارن حيث اعتبر أن النموذج أساس للمقارنة يمكن بناء عليه قياس أو تحديد أي انحراف للواقع الاجتماعي موضع المقارنة.

ويرى فيير أن هناك عدة أنواع للنموذج المثالي نذكرها فيما يلي:

- النماذج المثالية بالمفردات التاريخية كالنماذج المثالية للرأسمالية أو المدنية الأوروبية الغربية. ويظل النموذج المثالي للمفرد التاريخي مجرد صياغة جزئية ما دام عالم الاجتماع ينتفي عددا معينا من سمات الكل التاريخي لكي يشكل منها ذاتية واضحة.

- ويتكون الشكل الثاني للنموذج المثالي من مجموعة العناصر المجردة عن الواقع التاريخي، وهي العناصر التي يمكن أن توجد أو تتردد في عدد كبير من الحالات وفي حالة ترابطها فإنها تساعدنا على فهم الكليات التاريخية الحقيقية.

يتضح اختلاف الشكلين - الأول و الثاني - عن بعضهما البعض، إذا اعتبرنا الرأسمالية مثالا عن الأول بينما البيروقراطية مثالا عن الثاني. فنحن في الحالة الأولى نشخص ذاتا تاريخية ذات وجود حقيقي لا مثيل له، بينما نحن في الثانية نشير إلى نظام لا يغطي البناء بكامله أو من الممكن أن يجد الباحث أمثلة كثيرة له في لحظات تاريخية مختلفة ويمكن أن يتأسس هذا الشكل الثاني بالنظر إلى ثلاث مستويات:

(1) التجريد المرتبط بمفاهيم مثل البيروقراطية والإقطاع.

(2) المستوى الثاني يتعلق بالأمثلة أو الأنواع كالنماذج المثالية للسيطرة العقلانية، التقليدية، الكاريزمية.

(3) أما المستوى الثالث فهو أعلاه تجريدا، حيث يتعلق بنماذج الفعل، حيث إن الفعل العقلاني بالنظر إلى القيم ثم الفعل التقليدي ثم الفعل العاطفي.

(4) أما الشكل الثالث للنموذج المثالي فيتعلق بإعادة التأسيس الرشيدة لنوع معين من السلوك، على سبيل المثال تأسيس نماذج مثالية لمختلف قضايا النظرية الاقتصادية، والتي تتعلق بالأساليب التي يتصرف البشر وفقا لها في مواجهة موضوعات اقتصادية خالصة

ويعتبر فيبر هو ومؤسس الدراسة المنظمة و المنهجية للبيروقراطية، وقد أسهم في تحليل القضايا والمفاهيم البيروقراطية فقد أقام فيبر تصوره للتنظيم على مفهومي القوة و السلطة مفرقا بينهما بناء على توافر الشرعية أو فقدانها.

فقد عرف القوة على أنها احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر معين؛ كما ارجع السلطة إلى أن من يمتلكها يكون لديه الحق في ممارستها من جهة

ومن يخضع له يجد من واجبه طاعتها من جهة أخرى والقوة لا تفرض وجود الشرعية بل هي التأثير والفرض وإجبار الآخرين على الطاعة و الامتثال والاستجابة للأوامر.

وعليه فان السلطة تستوجب توفر الشرعية التي تمنحها وتعطيها الاستقرار النسبي وتحدد أبعادها إذ يصبح أعضاء الجماعة على استعداد للطاعة وذلك لاعتقادهم أن مصدر التوجيه والضبط شرعي سواء تمثل في شخص أو هيئة

وبما أن ممارسة السلطة تستدعي قيام الحكم على الأوامر الشرعية والامتثال الطوعي لها.وقد أكد فيبر إن علاقات السلطة يمكن أن تتطور وتتمو في المجتمعات الكبيرة الحجم ذلك لان قيم الجماعة هي التي بإمكانها أن تمنح ممارسة الضبط الاجتماعي طابعا شرعيا وان معايير الجماعة هي السند الذي يدعم الامتثال وحينما تتأسس علاقات السلطة على هذا المستوى الكبير فإنها تنعكس بعد ذلك على العلاقات الثنائية بين الأشخاص.

ركز فيبر في نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي على التنظيم الرسمي حيث أصبح يعتبر حجر الزاوية في دراسة التنظيمات.واعتبر أن التنظيم اللارسمي يمثل التصرفات بناء على نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح التي تحكم و تنظم قرارات الفرد وأعماله وتعد أداة لتأكيد إمكانية حساب السلوك المتوقع في البيروقراطية ولتحقيق أعلى درجات الترشيح الإنساني وتقضي إلى أن يتخذ أعضاء التنظيم أساليب موضوعية لا شخصية في علاقاتهم بإبعادهم عن الاعتبارات الشخصية و العاطفية بحيث يتحدد سلوك الأفراد داخل التنظيم بواسطة الأوامر الصادرة عن الرؤساء.

ولهذا فقد احتلت أعمال فيبر المتصلة بنماذج السلطة و البيروقراطية مكانة مرموقة بحيث اعتبر أول من نظر للسلطة البيروقراطية.

1-1 سمات وخصائص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي:

تعتبر خصائص النموذج المثالي بمثابة عناصر و مكونات البيروقراطية أو ما يسمى بالجهاز الإداري.وهي تشتق من الواقع المبريقي ثم تجرد على المستوى العقلي لتشكل بناء فرضيا يربط مجموعة من المتغيرات(الخصائص)في علاقات متبادلة هذه الخصائص كما يلي:

أ.درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل:

تتوزع الأنشطة التي تزاولها المؤسسة على أعضائها بطريقة ثابتة باعتبارها واجبات رسمية. وهذا يعني إن ثمة تقسيم محدد وواضح بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص، ويجعل كل فرد مسؤولاً عن الأداء الفعال لواجباته في مجتمع أصبح فيه التخصص الوظيفي جزءاً من حياتنا السوسيو-اقتصادية.

على هذا النحو صاغ فيبر الخاصية البيروقراطية الأولى ورتب عليها نتيجتين؛ الأولى: أنه كلما زاد تقسيم العمل زادت الفعالية الإدارية (التنظيمية أو البيروقراطية). والثانية: أنه كلما زاد التخصص زاد الأداء والكفاءة التنظيمية (أو البيروقراطية أو التنظيمية).

ب. التسلسل الهرمي للسلطة (نظام حاسم ودقيق من الرئاسة):

تستند هذه السمة البيروقراطية إلى مبدأ تدرج السلطة (مستويات عديدة متدرجة من الأعلى نحو الأسفل)، وتحديد مجالات النفوذ و المسؤولية. فتتظيم الوحدات الإدارية

يتبع مبدأ الهرمية بمعنى أن الوحدة الإدارية السفلى تخضع لمراقبة وإشراف الأعلى منها، كما أن كل موظف يخضع إدارياً ووظيفياً للموظف الذي يعلوه ويفوقه في المرتبة الوظيفية (تشرف المستويات العليا على أعمال و أنشطة المستويات الدنيا)، وعليه فإن المشرف على عدد من الأفراد هو في موقع ممارسة السلطة وإصدار التعليمات و التوجيهات. وهم في المقابل في موقع المتلقي والمنفذ و الممثل للأوامر.

ج. توافر نسق مستقر نسبياً من القواعد و اللوائح:

أصبحت التنظيمات تحكم بواسطة قواعد بيروقراطية رشيدة تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية كما تخضع العمليات التنظيمية لنظام من الإجراءات والقواعد الصارمة التي تحكم و تنظم قرارات الفرد و أعماله، وفي نفس الوقت تضمن أداء نشاطات التنظيم، وتحقيق الاستمرار في العمل. وإلى جانب هذا يحدد هذا النظام مسؤولية كل عضو ويحكم العلاقات بين الأنشطة و الوظائف المختلفة. وبالنظر إلى اتصاف القواعد واللوائح بالشمول و العمومية والثبات النسبي

وبسيادة نظام رقابة محكم الإغلاق، فإن الإدارة التي تحدد واجبات الأفراد، والمدير هو الذي يتخذ كل القرارات. إن وجود نسق ضبط مستند إلى قواعد رشيدة يزيد من الكفاءة الإدارية وهذا ما دفع فيبر إلى القول بأن: "الإدارة البيروقراطية هي في الأصل ممارسة الضبط على أساس المعرفة"

د. سيادة العلاقات الموضوعية:

طرح فيبر مسألة الموضوعية والحياد الأخلاقي، عندما عالج العلاقات الاجتماعية في التنظيم، وأشار إلى وجود حياد غير شخصي يحكم هذه العلاقات سواء بين أفراد التنظيم أنفسهم، أو بينهم وبين العملاء.

وفي هذا السياق يقر فيبر إن الموظف المثالي هو ذلك الشخص الذي لا تؤثر مشاعره الشخصية واعتباطاته الذاتية على القرارات التي يصدرها.

وعلى هذا الأساس ارتبط إضفاء الطابع الرسمي أو الشخصي على العلاقات التنظيمية بتحقيق الفعالية الإدارية.

هـ. اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة والمعرفة الفنية:

يستند التوظيف في التنظيم البيروقراطي إلى المؤهلات العلمية والفنية، حيث يعهد إلى الشخص بواجبات وظيفية معينة بناء على العلاقات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية وغير رسمية كالامتحان مثلاً. وغير خاف إن هذا الاختيار يتمشى مع الخاصية البيروقراطية الأولى القاضية بتقسيم العمل وتحديد طرق وأساليب أدائه، الأمر الذي يتطلب تعيين الأفراد على أساس المقدرة والمعرفة الفنية والتعليم الرسمي وذلك حتى يتمكنوا من تنفيذ المهام الموكلة إليهم بالطرق المحددة.¹

بهدف تحديد البيروقراطية إلى "نوعها الأمثل" الذي اقترحه ماكس فيبر Max Weber ويقسم المؤلف المذكور السلطة إلى ثلاثة أنواع وفقاً لنوع الشرعية التي تبنى عليها السلطة التقليدية، والسلطة الكارزمية، والسلطة العقلانية - الشرعية. ويجري هذا التصنيف على مستوى المجتمعات،

¹ بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة: مرجع سبق ذكره، ص-ص. 128-129.

ولكن يصلح اعتماده على مستوى المنظمات. ويشكل نظام الإدارة البيروقراطية النمط التنظيمي الذي ينطبق على السلطة العقلانية القانونية؛ وفي ما يلي أهم خصائصه :

- ليست الإدارة إلا تطبيقاً لنظام قواعد مجردة على حالات خاصة. ويخضع القائم على السلطة نفسه لقانون عام غير شخصي. ولا يخضع له التابعون لصفته الشخصية: فواجب الخضوع على التابعين يحصر ضمن دائرة محددة بصورة عقلانية.

- تتحدد الحقوق والواجبات ضمن دائرة معينة، بعبارة أخرى يجري تقسيم العمل بصورة منهجية وواضحة، ودقيقة.

- تتدرج الوظائف وفقاً لنظام تسلسل معين، نظام دقيق الترتيب في السلطة والتبعية، يلقي فيه كل منصب نفسه خاضعاً لرقابة منصب آخر أعلى منه.

- يمكن أن تكون القواعد التي ترفع مسلكية المنصب قواعد تقنية، أو قواعد ضبط. وفي الحالتين ولكي يأتي تطبيق هذه القواعد عقلانياً بحتاً، لا بد من التدريب المتخصص.

- لتلافي الأثر الذي يمكن أن تحدثه مستلزمات خارجة عن مستلزمات الوظائف الإدارية البحتة على مسلكية تلك الوظائف، يصار إلى تطبيق مبدأ يحظر على أعضاء مجلس الإدارة امتلاك وسائل إنتاجية أو إدارية.

- تشدد البيروقراطية على الأصول المكتوبة: إذ يجب الاعتماد إلى صياغة الأعمال الإدارية والقرارات والقواعد، وتسجيلها خطياً. إن هذه الخصائص الرئيسة للبيروقراطية التي سجلها ماكس فيبر (Max Weber)، هي في الواقع أكثر الخصائص التي أبقى عليها في التحليلات التي أجريت لاحقاً. وبالاستناد إلى هذه الخصائص وإلى خصائص أخرى، ولا سيما بمراقبة السير الفعلي لنمط التنظيم البيروقراطي، حلل الباحثون الأثر الذي تحدثه البيروقراطية على السلوك في المنظمات. تتوافق التحليلات كافة على القول إنَّ البيروقراطية تعزز بروز التصرفات والدوافع التي تشكل حواجز حقيقية تعيق مشاركة الأشخاص في المنظمات. ويذهب لاباساد (Lapassade) إلى القول: إن البيروقراطية هي تنظيم الفصل، أي الفصل بين الذين يمكون السلطة ويشاركون من جهة، وأعضاء المنظمة الآخرين من جهة أخرى.

وعلاوة على ذلك، يضبط النظام الداخلي لكل منظمة المسلكيات على حدها الأدنى. فبتحديد المسلكيات غير المقبولة، تزيد القواعد من الاعتراف بحد أدنى من المسلكيات المقبولة. فتحدد

مستوى أدنى للمسلكيات المقبولة، إذ يضاف إلى التزام ضعيف بأهداف المنظمة، يزيد المسافة الفاصلة بين أهداف المنظمة وتحقيقها، بضبط المسلكية على مستواها الأدنى.

وتصلب قواعد البيروقراطية، والعلاقات اللاشخصية التي ترسخها، عوامل تقلص العلاقات الفردية داخل المنظمات. وأول ما يعاب على البيروقراطية هو أنها تسلب الأفراد القيام بالاتصال والمبادرة وتحمل مسؤولية أعمالهم، وقدرتهم على اتخاذ القرارات. وقد أوضحت الدراسات التي تناولت ديناميكية الجماعات ضرورة توفر هذه الصفات كي يشارك الأشخاص.

والقواعد العامة اللاشخصية التي تقضي على المصاعب بصورة تعسفية قاطعة، والمركزية التي تجرد أعضاء المنظمة من حقهم في اتخاذ القرارات، وتحولهم إلى مجرد أفراد ينفذون ما يتلقونه من أوامر، تمنع أعضاء المنظمة من الإحاطة الوافية بالوقائع، وتجردهم من إمكانية قياس مجهودهم الخاص. ووفقا للوكاس (Lukas)، إن العالم البيروقراطي هو عالم لا ذاتي، ومكملة الضروري هو ما يسميه الماركسيون الوعي الزائف. ويشكل هذا الوعي الزائف، عدم قدرة الفرد على الإحاطة الكافية بالوقائع، وعجزه عن قياس مجهوده الخاص، ما يكفي من الحواجز دون تحول السلوك إلى مشاركة ناشطة.

ب- البيروقراطية والأوليجاركية عند روبرت ميشيلز:

الأوليجاركية هي حكم سياسي تنحصر فيه السلطة بين أيدي عدد قليل من الأفراد أو الأسر وليست الأوليجاركية، الشكل المبالغ فيه للأرستقراطية فحسب، وليست حكم عدد قليل من الأسر الأرستقراطية في الزمن الماضي، بل هي ظاهرة حديثة العهد تركت بصمات بعيدة الأثر على المنظمات الإرادية.

وتعتبر المنظمات الاختيارية، ولا سيما النقابات، بحكم أنظمتها، منظمات ديمقراطية، وهي تركز، حسب المعنى التقليدي للكلمة، على مشاركة أعضائها في إدارة الشؤون واتخاذ القرارات. ولكن، ما

يصاغ على الورق، لا يحدث دائما في الواقع، وفي الحقيقة تتحول هذه المنظمات الديمقراطية، لتصبح في الممارسة أشكالاً حقيقية من أشكال الأوليغارشية.

وكان روبرت ميشيلز (Robert Michels) أول من درس دراسة منهجية ظاهرة الأوليغارشية في المنظمات الاختيارية. وهو، إذ يستخلص وجود "قانون الأوليغارشية الحديدي"، الذي لا تقلت منه أي منظمة ديمقراطية، يفتح الطريق أمام الكثير من الباحثين الذين أثبتوا في غالبيتهم ملاحظاته وتأكيداته الرئيسة. فلماذا إذن تتحول المنظمات الديمقراطية إلى منظمات أوليغارشية؟ وقد درس ميشيلز (Michels) وآخرون غيره هذه الظاهرة، وسجلوا العوامل التالية:

1- تسمح المنظمات الكبيرة الحجم للمسؤولين النقابيين باحتكار السلطة:

تميل النقابات، شأنها شأن غيرها من المنظمات الكبيرة الحجم، إلى التمتع ببنية بيروقراطية. والبيروقراطية لصيقة بمشكلة الإدارة، وبضرورة أن تكون النقابات مسؤولة عن أعضائها وعن اتفاقاتها مع أرباب العمل، وبالحاجة إلى العثور على معادل لبنية إدارة الأعمال والحكومة وبرغبة العمال في القضاء على تعسف أرباب العمل ونزواتهم، وبرغبة القادة النقابيين في تقليص المخاطر التي يمكن أن تهدد استقرار مناصبهم في مواقع المسؤولية.

ويتمثل ثمن هذه البيروقراطية في تزايد السلطة على مستوى المسؤولين في رأس المنظمة وتضائلها على مستوى الأعضاء العاديين. وفي ظل تزايد السلطة في رأس المنظمة تخضع مصادر كل معارضة منظمة للرقابة والتقليص.

تكاد مهمة الرقابة، على وسائل الاتصال الرسمية في المنظمة النقابية، تقتصر على المسؤولين النقابيين. فحق الأعضاء في التعبير الحر لا يشكل وسيلة رقابة على السلطة الإدارية، طالما أن القادة يراقبون الخطابات العامة للأعضاء، والإدارة، وجهاز المستخدمين، وطالما أنهم يراقبون الصحافة النقابية. وبما أنه لا يتوافر في متناول الأعضاء إلا وجهات نظر الإدارة حول الشؤون النقابية، يتعذر التعبير الفعلي حتى عن استياء عارم يمكن أن يؤدي إلى معارضة منظمة.

في معظم النقابات، يتمثل عامل من العوامل الجوهرية التي تديم سلطة المسؤولين، في احتكار الإدارة شبه التام للمؤهلات السياسية، وانعدام هذه المؤهلات في أوساط الأعضاء العاديين. وفي

النقابة، تشكل الإدارة النقابية، والبنية السياسية نفسها، المصدر الرئيس للتدريب على القيادة. ويجب على المسؤول النقابي أن يصبح خبيراً في مجال التقنيات السياسية لكي يحافظ على مركزه، بينما العضو العادي نادراً ما تتسنى له فرصة اكتساب تقنيات وصلاحيات مماثلة، بل لا حاجة له إليها. فنادراً ما يدعى للتحدث إلى مجموعة كبيرة، أو لصياغة أفكاره على ورق، أو لتنظيم أنشطة ضمن مجموعة. فكلما احتكر المسؤولون النقابيون المؤهلات السياسية يحولون دون تصاعد معارضة فعلية.

2- رغبة القادة في البقاء في مكانهم:

يسود تنازع أساسي بين القيم المرافقة لنظام الشرائح داخل المجتمع، والقيم الديمقراطية في الحركة النقابية. ويتدرج كل مسؤول نقابي، مع مراعاة بعض الاستثناءات، في سلسلة من المراكز، ليصبح مسؤولاً نقابياً. ويتمتع قائد نقابة كبرى بعائدات الطبقة الوسطى - العليا وامتيازها، وغالباً ما يمارس السلطة أكثر من أي شخص عادي ينتمي إلى هذه الطبقة. وتحمل المراكز العليا للقائمين عليها نوعاً من الأمان الوظيفي. ومن جهة أخرى، لا تؤمن الديمقراطية الأمان الوظيفي الدائم للذين يحكمون: فكلما انطبعت أنظمة الحكم بالديمقراطية، ازداد عدم الاستقرار. فعلى كل مسؤول، يشغل مركزاً عالياً في نظام ديمقراطي، أن يتوقع احتمال خسارة هذا المركز.

إن الجهود التي يبذلها القادة النقابيون للقضاء على الديمقراطية - وهنا إمكانية انهزامهم - في نقاباتهم، هي بالنسبة إليهم آليات تكيف ضرورية. فعدم استقرار منصب القيادة اللصيق بكل ديمقراطية، والضغطات على القادة للحفاظ على مراكزهم العالية - التي تفوق مراكزهم كعمال-، وكونهم يحافظون على مناصبهم في غالب الأحيان، لفرض رقابتهم على البنية التنظيمية، هذه الأمور كافة تساعد في قيام الأوليغاركية.

3- لا يشارك الأعضاء في السياسات النقابية:

يتطلب تشكيل معارضة فعلية للقادة النقابيين، والإبقاء عليها مشاركة الأعضاء. وقلة هم الأعضاء الذين يظهرون اهتماماً بالشؤون السياسية والنقابية، بينما يبقى معظمهم لا مبالياً.

يتمثل أحد أسباب عدم مشاركة الأعضاء، الذي يتعلق بالمشكلة الإدارية، في كون المسؤولية النقابية تفرض إماما معمقا إلى حد ما (إداريا، وقانونيا، واقتصاديا، واجتماعيا، إلخ). إذ يرى الأعضاء في النقابة النموذجية وكيلا إداريا، يناط به عمل تقني، محدد، خاص بهم.

على أثر هذا التحليل للعوامل التي تقف وراء قيام الاوليجاركية، يمكن تسجيل بعض الملاحظات حول العلاقة بين الاوليجاركية والمشاركة:

إذا اعتُبر عدم المشاركة عاملا من العوامل التي تعزز بروز الاوليجاركية، فلا يستبعد أن يأتي انعدام المشاركة ثمرة لهذه الاوليجاركية. أن بنية الاوليجاركية تشكل حاجزا حقيقيا يعيق مشاركة الأعضاء العاديين في اتخاذ القرارات.

تتخذ المشاركة في النقابات، لها مؤشرات كثيرة. وأشكال المشاركة التي لا تستسيغها البنية الاوليجاركية هي تلك التي تتصل اتصالا مباشرا بالنضال من أجل السلطة في المنظمة: أي الوصول إلى منصب في موقع المسؤولية النقابية، والمشاركة في اتخاذ القرارات خلال الاجتماعات، أو حتى مجرد المشاركة في الاجتماعات.

يتوقف اتجاه العلاقة السببية بين الاوليجاركية والمشاركة، على الفكرة التي نكونها حول أسباب قيام الاوليجاركية. فإذا سمنا مع ميشيلز (Michels) بوجود "قانون الاوليجاركية الحديدي"، الذي يعمل في المجتمعات كافة وفي المنظمات كافة، علينا أن نسلم كذلك بأن الاوليجاركية - التي هي هنا ثابتة تاريخية وبالتالي متغير "مستقل" - هي التي تحدد درجة المشاركة، ويتم التشديد هنا على الأثر الذي تحدثه المنظمة على السلوك. أما إذا سلمنا بوجهة نظر الماركسيين، ولاسيما وجهة نظر بوخارين (Bukharin)، القائلة إن الاوليجاركية ملازمة للنظام الرأسمالي، وتعزى بصورة أساسية - حسب ميشيلز (Michels) نفسه - إلى "انعدام المؤهلات في أوساط الجماهير"، وبالتالي لا بد من أن يزول هذا الحكم بقيام نظام شيوعي، يغير الظروف الاقتصادية والثقافية، ففي هذه الحالة، نستطيع التصور أن عدم مشاركة "غير المؤهلين" يحدد الاوليجاركية في المنظمات. ومن هذا المنطلق يتم التشديد على الأثر الذي يحدثه المجتمع الكلي على السلوك وبالتالي على الأشكال

التنظيمية. ولكن لا بد من أن نضيف في الحال أنه حتى من هذا المنطلق لا يستبعد أن تحدد الأوليغارشية المشاركة في مراحل لاحقة. ففي الواقع، يسود نوع من التفاعل بين المتغيرين.

فمهما يكن اتجاه العلاقة السببية بين الأوليغارشية والمشاركة، ترتبط الأوليغارشية النقابية بدرجة متدنية من المشاركة. أيمكننا أن نتوقع إذا درجة عالية من المشاركة في ظل الديمقراطية النقابية؟

« استخدام اصطلاح البيروقراطية في الكتابات السياسية للإشارة إلى فكرة إساءة استعمال القوة وذلك باعتبار أن أعضاء التنظيم البيروقراطي لديهم قدر من القوة يتعدى النطاق المحدود لوظائفهم الرسمية. لقد دفع هذا التصور السياسي للبيروقراطية عددا من الدارسين إلى المبالغة في تأكيد الاتجاهات الأوليغارشية لتنظيمات، طالما أنهم يحللونها في ضوء فكريتي السيادة والقوة وإذا كان فيبر قد اهتم في المحل الأول بدراسة أثر التنظيمات البيروقراطية في البناء السياسي للمجتمع، فإن روبرت ميشيلز قد ركز تحليله حول الجمعيات السياسية داخل التنظيمات الكبرى ذاتها، حيث حاول أن يعيد بناء منهج ماركس من جديد، لكي يؤكد الحاجة إلى مدخل أكثر شمولاً ذلك أن النظرة المكتملة للأشياء تنتج عن فعل قوى متعددة ذات طبيعة متباينة فلا شك أن النمو الاقتصادي عامل رئيسي في التغير الاجتماعي، لكن ما أغفله ماركس أن هناك قوى أخرى تجعل تحقق الديمقراطية والاشتراكية على النحو الذي تصوره أمر بالغ الصعوبة، وتتألف هذه القوى فيما يرى ميشيلز من:

- طبيعة الكائن الإنساني

- طبيعة الصراع السياسي

التنظيم وأول نتائج هذه القوى أن الديمقراطية تحمل جوانبها الأوليغارشية، تلك هي القضية الأساسية التي طورها ميشيلز في مؤلفه الكلاسيكي "الأحزاب السياسية" وهكذا يؤكد ميشيلز صدق نظرية ميكافيلي فيما يتعلق بسيادة الصفوة وضالة فرص الديمقراطية وصعوبة وجود مجتمع غير منقسم إلى طبقتين العالم الحديث.¹

1 محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره ، ص 87.

R. Merton ج- نموذج روبرت ميرتون

توجه روبرت ميرتون (1940) لدراسة النموذج الفيبري من خلال نموذج خاص (The Merton Model) طرحه لمعالجة بعض أوجه العصور في نموذج فيبر وقد انطلق من الآثار السلبية لتعليم المنظمة: حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة التي سبق لهم تعلمها في مواقف كانت فيها تلك الاستجابة مناسبة على مواقف مشابهة مما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة.

ويبدأ النموذج بـ "مطلب الرقابة" صادر عن الإدارة العليا في هرمية المنظمة بآخر شكل "التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه" أي جعله سلوكا رشيدا صالحا للاعتماد عليه، يعكس حاجة الإدارة العليا للمساءلة والتزام العضو سلوك معين، وقد أطلق على الأساليب المستخدمة لضمان ترميز السلوك "النموذج الآلي" للسلوك الإنساني وهكذا تجري العمل بقواعد وإجراءات رسمية نمطية وتتحول الرقابة إلى عملية التأكد من أن تلك الإجراءات مطبقة وملتزم بها.

وتنشأ من "التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه والأساليب المستخدمة لدراسته تعتمد على ثلاثة نتائج هي:

تقليص حجم العلاقات الشخصية، وتحول العلاقات في الإطار البيروقراطي على علاقات بين المكاتب أو المواقع الوظيفية.

زيادة تقبل أعضاء المنظمة للقواعد والإجراءات الرسمية والتزامهم بها في تصرفاتهم اليومية.

زيادة تضيق أبواب التصرف أو مجالاته إلى عدد صغيرة والمبادرة إلى تطبيق أكثر القواعد صلة بالقرار، بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى، مما يني تبويب البدائل في قلة محدودة والحد من عملية البحث عن البدائل.

- وهكذا فإن تقليص العلاقات الشخصية، وزيارة لا تقبل الأعضاء للقواعد والإجراءات الرسمية وتقبل البحث عن البدائل أخرى ممكنة، تجمع لتحويل سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل

للتنبؤ، أي إلى جموده، كما يقود تقليص العلاقات الشخصية إلى تنمية الروح المعنوية، أي زيارة مدى تصور أعضاء المنظمة لأهدافها على أنها مشتركة بينهم، وهذا الاشتراك في الأغراض والمصالح والسلوك يدفع الأعضاء للدفاع عن بعضهم البعض تجاه الضغوط الخارجية، مما يؤكد مرة أخرى الاتجاه نحو جمود السلوك.¹

ويقود جمود السلوك حسب ميرتون إلى ثلاثة نتائج هي:

- إشباع الحاجة الأصلية للرقابة.

- زيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم.

- زيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع الزبائن بسبب هبوط مستوى الانجاز.

وتعدى تلك النتائج إلى عدم قدرة القرارات والإجراءات للتكيف مع المواقف الجديدة كونها مستمرة من مواقف سابقة لا تتشابه مع المواقف المالية، وهكذا تنشأ نتائج غير مقصورة أو غير مرغوبة.

جمود السلوك وفي علاقة المنظمة مع الزبائن (أي مع البيئة) وتتحول القواعد والإجراءات ذاتها، والتي أريد منها تنميط السلوك وجعله قادراً على الاستجابة الفاعلة للمواقف إلى أهداف لأن الجوانب الآلية للوظيفة تغطي في الأهمية على الجوانب الأساسية المتمثلة بدقة الزبائن وفي إطار كهذا يزداد دفاع العضو عن نفسه متمسكا بنصوص وحرفته القواعد والإجراءات أكثر من الهدف الذي وجدت هي من أجله وبعبارة أخرى فإن تنميط السلوك يؤدي إلى حلول القواعد والإجراءات التنفيذية محل الأهداف وتضعف قدرة الإدارة في الاستجابة لشكاوي الزبائن بسبب قدرة أعضاء المنظمة على الدفاع عن النفس متمسكين بالقواعد والإجراءات. إن ظاهرة جمود السلوك في المنظمة حقيقية أساسية تجاهلها النموذج الفيبري هذا إلى جانب ضرورة النظر إلى

1 خليل الشماخ، خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 38.

المنظمة كنظام مفتوح، غير أن نموذج ميرتون معقد في علاقاته ولا يجيب على الكثير من الاستفسارات التي تواجه الباحثين حول مصداقية النموذج الفيبري.

حاول ميرتون أن يقدم لنا نموذج تحليلي يوضح فيه النتائج المعوقة وظيفيا dysfunctional للتنظيم البيروقراطي، والحقيقة أن السمة المميزة لعمل ميرتون أنه بدأ تحليله للتنظيم من خلال بحث نموذج فيبر المثالي عن البيروقراطية ثم قام بتطوير نموذج خاص به يوضح فيه الجوانب السلبية للتنظيم التي أهملها فيبر.

ويؤكد ميرتون أن الانتقال إلى دراسة الجوانب السلبية للبيروقراطية كان نتاجا لتطبيق مفهوم فيبلن Veblen عن العجز المهني وفكرة ديوي عن الأمراض النفسية المهنية ورأي فارنوت Warnotte عن الانحراف المهني، ويرى ميرتون أنه مع زيادة التحول البيروقراطي يصبح من السهل على الجميع أن يروا أن الإنسان تحكمه على سلوكه الاجتماعي بأدوات الإنتاج ولم تعد هذه الحقيقة مرتبطة بمذهب ماركس Marx فحسب وإنما أصبحت حقيقة ثابتة يجب أن يعترف بها الجميع بغض النظر عن عقيدتهم الإيديولوجية.

ويعتمد ميرتون من ناحية أخرى أن الاتجاه نحو التحول البيروقراطي في المجتمع الفردي الذي تنتبأ به فيبر منذ فترة طويلة، ليس السبب الوحيد الذي دفع علماء الاجتماع إلى توجيه اهتمامهم لدراسة هذا المجال، فقد عملت الدراسات الإمبريقية التي تتناول التفاعل بين البيروقراطية والشخصية على توسيع فهمنا للبناء الاجتماعي.

- على حد التعبير ميرتون و بالتالي توجيه الاهتمام إلى التحول البيروقراطي وقد عدد ميرتون تساؤلات كثيرة ومختلفة منها:

« - إلى أي حد يتم اختيار أنماط معينة من الشخصية ويتم تعديلها بواسطة الإدارات المختلفة.

- هل تؤدي المشاركة في العمل البيروقراطي إلى زيادة الميل التسلطية.

- هل تختار الأنساق المختلفة للتعبئة أنماط شخصية مختلفة.

- هل تقلل الترقية القائمة على الاقدمية من التنافس وتدعيم الكفاءة الإدارية وغير ذلك من التساؤلات التي حاول ميرتون في الإجابة عليها، يوضح المعوقات الوظيفية للتنظيم البيروقراطي.

وإن كان عمل ميرتون قد تميز بأنه يأخذ من نظرية فيبر عن البيروقراطية نقطة انطلاق له، فقد تميز أيضا بعدم استخدام ميرتون الصريح فيه لمفهوم النسق ويتضح تجنب ميرتون لاستخدام هذا المفهوم من خلال تصميم نموذج في التحليل الوظيفي فهو في هذا النموذج لا يبدأ بتحليل الأنساق الاجتماعية لكنه يبدأ بالاتجاه إلى التعرف على الوحدات التي تأخذ شكلا معقدا في أي حالة قائمة.

وتتضمن الخطوة الأولى في التحليل الوظيفي عند ميرتون الاتفاق على عنصر مقنن مثل الأدوار الاجتماعية والأنماط التنظيمية والجمعيات الاجتماعية والأنماط الثقافية.

وباختصار يركز تحليل ميرتون الوظيفي على وحدة محددة للسلوك الإنساني أو المعتقدات مع الاهتمام بتغيير وجودها أو تغييرها بواسطة استخلاص نتائجها بالنسبة للأبنية الثقافية والاجتماعية المحيطة.¹

وعلى أية حال فإن أهم ما أسهم به ميرتون في تطوير نظرية التنظيم هو مفهومه وذلك في مقالته المعنونة ب "البناء البيروقراطي والشخصية".

ويرى ميرتون أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة يجدون أنفسهم فيها خلال عملهم في التنظيم، ثم يقومون بتعميم هذه الاستجابة على مواقف أخرى يرون أنها مماثلة للمواقف التي سبق الاستجابة لها، وهنا تحدث نتائج غير متوقعة وغير مرغوب فيها من جانب التنظيم ويؤكد ميرتون أن التغيرات في شخصية أعضاء التنظيم تتبع من عوامل مختلفة في البناء التنظيمي، وتشير الشخصية هنا إلى أي علاقة ثابتة بين مثيرات معينة واستجابات مميزة لها، كما يرتبط مفهوم الشخصية بنمط الاستجابة عندما لا يتغير النمط بسهولة أو بسرعة.

1 سعيد عيد مرسى بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص-ص 235-236.

2 المرجع السابق، ص-ص 235-236.

ويبدأ نسق ميرتون للافتراضات بافتراض الحاجة إلى الضبط وهذا الضبط يفرضه الشكل الرئاسي والتدرج الهرمي على التنظيم، وتأخذ هذه الحاجة شكل التركيز المتزايد على ثبات السلوك داخل التنظيم، وتمثل ثبات السلوك من وجهة نظر الشكل الرئاسي الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية والقدرة على التنبؤ بالسلوك وتستفيد الأساليب المستخدمة لضمان هذا الثبات إلى ما يسمى بنموذج الآلة في السلوك الإنساني، حيث يتم تقنين إجراءات ومعايير خاصة لضمان ثبات السلوك والتنبؤ به ويستخلص ميرتون ثلاث نتائج تنشأ عن هذا التأكيد على ثبات السلوك وعلى الأساليب المستخدمة لتحقيقه:

1-التقليل من حجم العلاقات الشخصية حيث أن البيروقراطية ما هي إلا مجموعة من العلاقات بين الوظائف والأدوار ويستجيب الموظف ويتفاعل مع غيره من أعضاء التنظيم باعتبارهم ممثلين بمراكز وأوضاع وظيفية تحدد الحقوق والواجبات، ويؤدي هذا النوع من التعامل إلى حدوث صراع في اتصالات الرجل البيروقراطي بعامة الناس وخاصة العملاء.

2-ارتفاع درجة استيعاب المشتركين في التنظيم لقواعده، إذ أن هذه القواعد التي يستتكر لتحقيق أهداف معينة تأخذ قيمته إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم.

3-يتزايد استخدام التنظيم لمقولات معينة في صنع قرارات والسمة الهامة هنا هي الميل نحو تحديد المقولات وقصرها على عدد صغير نسبياً. وتدعيم المقولات القابلة للتطبيق بدلاً من البحث عن بدائل لها يحكي تطبيقها أو المفاضلة بينها، وهكذا تؤدي زيادة استخدام المقولات في صنع القرار إلى تقليل البحث عن البدائل.

ويؤكد ميرتون أن التقليل من العلاقات الشخصية وزيادة استدراج القواعد والتقليل من البحث عن البدائل يعدل بالإمكان التنبؤ بسلوك الأعضاء في التنظيم، ومن ثم يؤدي إلى زيادة تصلب وعدم مرونة سلوك المشتركين داخل التنظيم، وفي نفس الوقت فإن انخفاض العلاقات الشخصية يسهل تطور عملية روح الفريق، أي زيادة درجة تصور الأهداف كعنصر مشترك بين أعضاء الحاجة ومثل هذا الإحساس بالاشتراك مع الهدف والمصالح والشخصية يزيد من نزوع أعضاء

التنظيم إلى الدفاع عن بعضهم البعض ضد الضغوط الخارجية ويزيد بالتالي من الميل نحو السلوك الجامد وغير المرن.

ويخلص ميرتون إلى نتائج ثلاث تنشأ من عدم مرونة سلوك أعضاء التنظيم وذلك على النحو التالي:

أنه يعمل على تحقيق وإشباع الحاجات الأصلية للثبات كالحاجة إلى الإبقاء ولمحافظة على النسق، ويتم إشباع الحاجات الأخرى من هذا النوع عن طريق تدعيم التوحد داخل الجماعة.

يزيد من القوة الدفاعية للعمل الفردي فالمقولات البسيطة تنطبق على الحالات الفردية دون اعتبار للسمات الشخصية التي تتعرض للمواجهة من جانب المستويات العليا للشكل الرئاسي.

وأخيرا تزيد عدم مرونة السلوك من حجم صعوبة التعامل مع عملا والتنظيم وتجعل من الصعب إرضاء العميل وهو الهدف العام لتنظيم وتزداد الصعوبات التي تواجه العملاء بواسطة زيادة درجة استخدام مظاهر السلطة من جانب الرؤساء في التنظيم وهو إجراء يشجعه ميل الجماعة إلى الدفاع.

و هكذا فقد انطلق ميرتون كما سبق وإن أشرت، من النموذج المثالي للبيروقراطية كما وضعه فيبر، وحاول أن يوضح لنا الجانب الآخر للتنظيم البيروقراطي، فإذا كان فيبر قد أكد على الجوانب الايجابية للقواعد واللوائح الرسمية في التنظيم البيروقراطي لتلك القواعد التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مقدما بسلوك أعضائه فإن ميرتون قد أوضح لنا الجوانب السلبية لهذه القواعد وما تمكن أن يؤدي إليه ثبات سلوك الأعضاء من تصلب وجمود سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع العملاء.

وهكذا أيضا يؤدي الالتزام الشديد بحرفية القواعد الرسمية إلى تحول هذه القواعد واللوائح إلى أشياء مقدمة لا تقبل الناشئة أو التغير وبالتالي تصبح معوقا وظيفيا في ذاتها بمعنى آخر يؤكد ميرتون أن القواعد والإجراءات البيروقراطية وظائف ظاهرة ووظائف كامنة وأن فيبر قد أكد على الوظائف الكامنة في تحليله للتنظيمات البيروقراطية.

على أي حال فقد تميز تحليل ميرتون بضيق نطاقه وأنه لم يفسر لنا سبب استمرار التنظيم في تطبيق نفس القواعد والوسائل في مواجهة استياء العميل من معاملة الموظفين البيروقراطيين له.

كما لم يوضح لماذا يفشل أعضاء التنظيم في التعرف في كل موقف بطريقة تتلاءم معه، بالإضافة إلى ذلك ألا يكون استياء العميل في حد ذاته تدعيما لعدم مرونة السلوك التنظيمي لم يقدم ميرتون إجابات مقنعة عن كل هذه التساؤلات وغيرها، وربما كان السبب في ذلك هو انشغاله بتوضيح الوجه الآخر لتنظيم البيروقراطي.

د - نموذج فيليب سلزنيك للبيروقراطية:

لقد قدم تحليلًا نظريًا يشبه في إطاره وقاله تحليلات روبرت ميرتون ففي دراسته الأولى اعتمد على نموذج فيبر المثالي، محاولات توضيح الجوانب السلبية والنتائج غير المقصودة وغير المتوقعة لتي تواجه هذا النوع من التنظيمات، ولكنه في دراساته المتأخرة قام بتطوير أفكاره حيث تجنب الاعتماد على نموذج فيبر وتمكن من تطوير منظور بنائي وظيفي لتحليل التنظيمات.

ومن أهم إسهامات سلزنيك مقالته لتي نشرها عام 1943 بعنوان مدخل لنظرية البيروقراطية، ويتضح من عنوانها أنها كانت محاولة منه لتطوير نظرية البيروقراطية لدى فيبر وأكد في مقالته على الدلائل والشواهد المستخلصة من "حجرة الاتصال في البنك" في دراسات هاوثرن وتوصل خلال دراسته لنتائج هذه الدراسات إلى أن كل تنظيم رسمي تختلف بناء غير رسمي يعمل على تعديل أهداف التنظيم بواسطة القيام بعمليات معينة داخله، وإذا كان ميرتون قد أكد على الحاجة إلى الضبط داخل التنظيمات فقد أكد سلزنيك على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم ويرى أن هذا التفويض ربما يتسبب في إحداث نتائج غير متوقعة ويعتقد سلزنيك أن ضرورة الضبط التي تفرضها المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب تفويضا متزايدا للسلطة، ويترتب على هذا التفويض عددا من النتائج المباشرة مثل زيادة فرص التدريب في مجالات متخصصة وزيادة خبرة الأعضاء المتخصصين في مجال معين.

وأيضا تقليل الاختلاف بين الأهداف التنظيمية والأداء، مما يسمح بالتالي بمزيد من التفويض ولكنه يؤدي التفويض في النسق الوقت إلى زيادة نمو الوحدات الفرعية وزيادة تنوع مصالحها واهتماماتها

داخل التنظيم، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة الصراع بين هذه الوحدات في محاولة كل منها للمحافظة على ذاتها وتحقيق أهدافها ولذلك تجد التنظيم نفسه في وضع يحتم اتخاذ قرارات في ضوء الاعتبارات الإستراتيجية الداخلية، وخاصة إذا كان هناك استدماجا واستيعابا للأهداف التنظيمية من جانب الأعضاء وتزايد نتيجة لذلك حدة الاختلافات بين الأهداف التنظيمية والأداء، وربما يؤدي هذا إلى زيادة في التفويض أيضا.

ويؤكد سلزنيك أن ضرورة اتخاذ القرارات اليومية تخلق نسقا للأولويات فالقرارات تعقد أساسا في المقاييس العلمية التي يقدمها التنظيم ومن بين هذه المقاييس أهداف الوحدة الفرعية، وتصبح الأولويات استجابات تقليدية بالنسبة للمواقف التي ترتبط بها ويؤدي هذا بالتالي إلى تدعيم استدماج أهداف الوحدة الفرعية ويتضح من هذا كله أن التفويض لسلطة نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية بالنسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وينتهي سلزنيك إلى أن الزيادة أو النقص في تحقيق الهدف يؤدي إلى زيادة في التفويض.¹

في حين أكد ميرتون على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة فإن سلزنيك (1949) أكد على تحويل السلطة (أو الصلاحية) في مجال دراسته للنتائج غير المتوقعة وقد تبلور نموذج The Selznick Model بوجه يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ويؤدي ذلك إلى زيادة تحويل الصلاحيات، غير أن للتحويل عدد من النتائج المباشرة.

زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة، حيث أن تركيز اهتمام الموظف بعدد محدود من المشكلات يدعم قدرته على معالجتها.

زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المتحققة، مما يعزز الحاجة إلى المزيد من التحويل لغرض زيادة فاعلية المنظمة وكعادتها.

1 سعيد عيد مرسى بدر: المرجع السابق، ص-ص. 238-239.

زيادة الاهتمام بتجزئة المنظمة إلى تقسيمات، وبالتالي زيادة توجه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون إليه، فيرتبطون بأهدافه الجزئية لدرجة أكبر من الارتباط بالأهداف العامة للمنظمة أو بدرجة إسهامهم في تحقيقها.

يتزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية، بسبب التدريب المتخصص والتحويل، أن التدريب التخصص يزيد من كلف تبديل الموظفين ويؤدي ضمنا إلى زيادة الاهتمام بالأهداف الجزئية لتقسيمات المنظمة.

تؤدي تجزئة المصالح إلى الصراع بين وحدات المنظمة وإلى نشوء الصراع بين أعضائها ولذلك فمحتوى القرارات في المنظمة يعتمد بشكل متزايد الاستراتيجيات الداخلية، خاصة إذا كان هناك تقبل محدود للأهداف العامة للمنظمة من قبل أعضائها.

يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية إلى اندفاع الإدارة العليا نحو المزيد من تحويل الصلاحيات لغرض تحقيق النتائج المتوقعة، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة وهكذا تتكرر العملية.

هـ- البيروقراطية عند ميشال كروزيه:

اهتم كروزيه بدراسة البيروقراطية في أبعادها المتعلقة بالروتين وتعقد الإجراءات وجمود القوانين. ولقد حدد الروتين في أبعاد ثلاث وهي:

1. عدم الشعور بالانتماء:

1-1. عدم إدراك أهداف المؤسسة.

2-1. القيام بتصرفات تضر بالمؤسسة.

3-1. عدم الاهتمام و اللامبالاة.

4-1. عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

2. العزلة الاجتماعية:

1-2. انعزال الأفراد وشعورهم بالسلبية وعدم الاكتراث

2-2. سيادة المنافسة لتحقيق مصالح ذاتية

3-2. سيادة الفردية وانعدام شعور الجماعة

3. المركزية:

1-3. مركزية اتخاذ القرار

2-3. سيطرة الأقلية في قمة الهرم (الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار تتقصم المعلومات، في حين تتقص المستحوزين على المعلومات السلطة)

3-3. صعوبة الإجراءات وتعقدها.

ثم ذهب كروزيه إلى أبعد من ذلك حين:

1. حدد مصدر الروتين في جماعة العمل وتأثيرها على الفرد.

2. عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.

3. انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية.

4. تقديس القواعد والإجراءات وما يترتب على ذلك من آلية في السلوك وظهورها واسماها "الحلقة الجهنمية للبيروقراطية" في ضوء تحديده للبيروقراطية على أنها نظام من التنظيم غير قادر على تصحيح أخطائه، بحيث أصبحت الجوانب اللاوظيفية عناصر أساسية في التوازن.

ويخلص من كل هذا إلى القول بأن صرامة تحديد مضمون المهام والعلاقات بينها وشبكة العلاقات الإنسانية الضرورية، يجعل الاتصال صعبا بين الجماعات نفسها ومع البيئة.¹

و- نموذج جولدنر للبيروقراطية:

اهتم جولدنر (1954) بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد، خاصة أن القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية غير أن الاعتماد على الرقابة بهدف المحافظة على توازن نظام فرعي في المنظمة يؤدي إلى الإخلال بالنظام الأكبر ويولد نتاجا مرتجعة ليعود ثانية على النظم الفرعية ويعمل نموذج جولدنر على الوجه الآتي:

يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة البيروقراطية إلى وضع الإجراءات الرسمية التي تنظم العمل ويؤدي ذلك إلى تقليل ظهور علاقات القوة داخل الجماعة.

تتفاعل الفروقات في السلطة داخل الجماعة مع درجة الاعتقاد وبضرورة عدالة المعايير، وتميل الجماعة لقبول سلطة المشرفين، مما يقلل من التوتر وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية تتحول الأدوار المحددة لأعضاء المنظمة في إطار القواعد الرسمية إلى نمط يمثل الحد الأدنى من الأداء المطلوب، مما يعني انخفاض الانجاز الفعلي عن الممكن إنجازها بالقواعد، بتحديد لها للحد الأدنى من الأداء توسع من معرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا.

يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية، وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا، أي إلى عدم التوازن في النظام الأكبر.

1 بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة: مرجع سبق ذكره، ص-ص 154-155.

كاستجابة لعدم التوازن المذكور، تندفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الإشراف وإلى أحكامه في إطار النموذج الآلي للمنظمة.

يؤدي إلى أحكام الإشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة وإلى زيادة مستوى التوتر في جماعة العمل، مما يؤدي إلى الإخلال بتوازنها الذي سبق أن حقيقته في ظل القواعد السابقة وهكذا فدقة الإشراف هي دالة من السلطوية في الإشراف.¹

ومن ثم يمكن القول أن جولدنز الذي قدم إسهاما متميزا في نظرية التنظيم ويتضح إسهامه هذا من حواره مع نموذج فيبر... كان كتابه المشهور أنماط البيروقراطية الصناعية الذي عرض فيه دراسته الإمبريقية الهامة عن "مصنع الجبس" ويمثل محاولة قيمة لاختيار أفكار فيبر إمبريقيا.

والحقيقة أنه نتيجة لدراسته الشهيرة عن مصنع الحبس التي عرضها في الفصل السابع بمؤلفه السابق الإشارة إليه استطاع جولدنز تعديل وتطوير نموذج فيبر المثالي من خلال تمييزه بين ثلاث أنماط للبيروقراطية.

1 خليل الشماع، خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص-ص. 43-44.

1- البيروقراطية المزيفة:

وفيها تفرض القواعد من جانب هيئة خارجية فلا العمال ولا الإدارة ولا الرؤساء أو المرؤوسين يحددون بأنفسهم أو حتى يشاركون في وضع هذه القواعد، وبالتالي لا يستطيع الرؤساء أو المرؤوسين أن يضيفوا سمة الشرعية على هذه القواعد في ضوء قيمتهم الخاصة، ويترتب على ذلك أنه من الممكن أن يؤدي تدعيم القاعدة إلى انتهاك قيم كل من الجماعتين لذلك يعتبر الانحراف عن القاعدة تدعيماً بمكانة الجمال والإدارة والقواعد هنا لا تدعمها الإدارة كما أنها لا تحظى بطاعة وقبول العمال. وبالتالي لا يحدث صراع بين الجماعتين

2- البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي:

هنا تبدأ الإدارة والحال في وضع القواعد والنظر إليها على أنها ملكا لهم وبالتالي تحكى للإدارة إضفاء سمة الشرعية على القواعد فو ضوء قيمتهم الخاصة ثم نجد أن تدعيم هذه القواعد لا يعني في أغلب الحالات انتهاء القيم أي من الجماعتين ويضر الانحراف عند القاعدة بمكانة الرؤساء والمرؤوسين بينما يسمح الامتثال لكليهما بتحسين مكانته وهكذا تحضي القواعد منا بتدعيم الإدارة كما تحظى بطاعة العمال. وتؤدي هذه القواعد إلى ثورات ولكنها نادرا ما تؤدي إلى صراع صريح. والتأييد المشترك للقواعد تدعمه الأفكار غير الرسمية والمتشاركة المتبادلة والمبادرة وتقييم العمال والإدارة وهكذا يعتبر هذا النمط ديمقراطيا.

3- البيروقراطية ذات الطابع العقابي :

تنشأ القاعدة في هذا النمط استجابة لضغط العمال والإدارة ولذلك فالجماعة التي لا تساهم في وضعها تنظر إليها على أنها مفروضة عليها بالنسبة لشرعية هذه القواعد نجد أنه أمر الرؤساء وحدهم أو المرؤوسين وحدهم يعتبرونها شرعية. ولذلك فغن تدعيم هذه القواعد يؤدي الانحراف عبر القواعد إلى خسارة في المكانة بالنسبة للعمال والإدارة. أما الامتثال فيؤدي إلى مكاسب في المكانة بالنسبة لأي طرف منهما وحده. والقواعد هنا يدعمها أحد الطرفين ويتجاهلها الآخر وتؤدي

هذه القواعد إلى حدوث توترات وحركات محكمة ومن ثم تدعمابالأفكار غي الرسمية للعمال أو الإدارة.¹

ز- بيتر بلاو ومحاولة تعديل النموذج البيروقراطي :

لقد أراد بلاو من خلال محاولته هذه سد الثغرات النظرية والتطبيقية التي يعاني منها نموذج فيبر وذلك باهتمامه بمسألة الترشيح والكفاءة أو الفعالية في التنظيمات الرأسمالية على وجه التحديد فقد رأى أن دراسة فيبر للبيروقراطية تتضمن فكرة وهمية مؤداها أن **الترشيح التنظيمي** يأتي فقط من أعلى التنظيم البيروقراطي، كما يتضمن نموذج فيبر المثالي -حسب رأي بلاداغا- فكرة ضمنية مؤداها أن عضو التنظيم البيروقراطي يتصرف بشكل رشيد فقط، وذلك عندما تكون مهمته أو وظيفته محددة ومرسومة به بوضوح بحيث يحرمه هذا التحديد من حرية التصرف والمبادرة الشخصية.

« من جهة أخرى لم يهتم بلاو بدراسة الإشباع الفردي ووسائل التحفيز على العمل، وإنما اهتم أساسا بابتكار استراتيجي داخل التنظيمات التي تعمل على تحقيق فعالية أكبر وكفاءة تتفوق على البناء ذي النمط الأحادي لفيدر، إذ أن الظروف المختلفة تتطلب أبنية مختلفة وهذا يعني أن لكل تنظيم ظروفه الخاصة التي ترغمه على وضع بناء تنظيمي ملائم لهذه الظروف لأن وضع نموذج موحد لكي تتبناه كل التنظيمات يؤدي مباشرة إلى ثغرات تعيق فعالية التنظيم برمته.

وهذا بالضبط ما لاحظته إيتزوني في كتابه (قراءة سوسيولوجية في التنظيمات المعقدة) عندما قال: "هناك عوامل داخلية وخارجية تحول التنظيم البيروقراطي من تنظيم مثالي جامد إلى تنظيم ابتكاري يهتم بالتغيرات التي تحدث داخل التنظيم الاجتماعي العام ومنها يعمل هذا التنظيم على تغيير ذاته من الداخل، ويفترض في الموظفين العاملين تدعيم ومساندة هذه التغيرات خاصة".

إذا كان هدفها إشباع حاجاتهم المتجددة، كما يمكن يمثل هذه التغيرات تكوين حاجات جديدة تتطلب وسائل تنظيمية جديدة.

1 سعيد عيد مرسي بدر: مرجع سبق ذكره، ص-ص 244-245.

كما درس بلاو هيتين حكومتين في الولايات المتحدة الأمريكية بغية التحقق من أفكاره وافتراضاته إمبريقيا هاتان الهيئات هما:

- هيئة تدعيم وأعمال القانون المركزي الفيدرالي.

- هيئة عمالة الدولة.¹

وبعد دراسة خلص إلى وجود تكيفات تم القيام بها في هيئة العمالة لتحقيق التوافق مع القواعد المحددة، والإجراءات المتبعة للحصول على الوظائف فقد كان تقييم موظفي الهيئة يتم بشكل مذهبي على أساس مقارنة من خلال السجلات الإحصائية وكان الهدف من هنا التقييم هو زيادة درجة المنافسة بين الموظفين بعضهم ببعض، ومن ثم ارتفاع كفاءة العمل. ولكن بلا ووجد أنه إذا تجاهل الموظفون أساليب التسجيل الإحصائي وأظهروا نوعا من التعاون، ترتفع إنتاجيتهم مقارنة بإنتاجية أولئك الذين تمسكوا بالنسق المحدد للتقييم، وهكذا فإن المنافسة التي كان من المفترض أنها تعمل على رفع الكفاءة، كانت أقل فعالية إذا قورنت بروح التعاون التي كانت تظهر أحيانا.

من ناحية أخرى، فقد وجد بلاو في الهيئة الفيدرالية أن عدم الالتزام بالقواعد البيروقراطية وعدم الامتثال لها - بشكل معتمد في بعض الأحيان- يعتبر وظيفيا وحيويا بالنسبة للتنظيم لتحقيق أهدافه ولا يعتبر عاملا معوقا وظيفيا مثلما تصور البعض وعلى رأسهم فيبر -هذا ما أراد بلاو والتأكد منه من البداية- إذ أنه مع مخالفة الموظفين المستمرة للقواعد- يلجأ التنظيم إلى تدعيم هذه القوة بشكل فعال .

كما اعتمد بلاو أن الانجاز الأداء الثابت للأهداف التنظيمية يعتمد على التغير الدائم للبناء البيروقراطي، ويترتب على ذلك أنه لا يجب إجبار عضو التنظيم على التمسك الصارم بمجموعة القواعد التي نسق وضعها، وإنما يجب السماح له بتحقيق التكيف بسلوكه وفقا للظروف المتغيرة.

وقد حدد خمسة شروط لتكييف البيروقراطي المستمر، نوجزها فيما يأتي:

1 صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص-ص. 78-79.

1- إن القدرة على ابتكار أنماط جديدة والتكيف مع الأنماط التي سبق إدخالها رسميا تتطلب أمنا وظيفيا وضمانا لاستمرار العمالة فعندما يدرك الأفراد أن وظائفهم مضمونة ومؤمنة يكونون على استعداد للقيام بالمبادرة في مجال أعمالهم (تحليل، الثقافة التنظيمية).

أما العامل الذي يشعر بعدم وجود شيء يفقده، فسيصبح ثوريا عنيفا لذلك ينصح بترك هامش من الحرية للأفراد في إصدار الأحكام والتعبير عن الذات داخل التنظيمات

2- ضرورة نشر التوجيه المهني بين الموظفين والعمال لأنه يضمن التوحد العام والتعرف على القيم والمعايير المهنية، وهو ما تجعل تحقيق الأهداف المهنية مصدر للإشباع كما أن التوجيه المهني يولد للفرد الشعور بالإخلاص والولاء اتجاه التنظيم.

3- إن التفاعل التعاوني بين العمال قد أضفي شعورا بالأمن على مواقع العمل مما أدى إلى إحداث التجانس في البناء البيروقراطي والأداء الفعال لجميع المهام خاصة من قبل العمال والموظفين.

4- لاحظ بلاو أن الهيئات الحكومية (المنظمات) يتم تشكيلها بطريقة معينة لتجنب الصراع الذي قد تحدث بين الإدارة والموظفين العاملين، كما لاحظ أن الإدارة في الهيئات الحكومية على خلاف الإدارة في المشروعات الخاصة تتحكم في العمليات ولا تتحكم في ظروف العمل والعمال.

5- أكد بلاو إجمالا، على أن العوامل المذكورة سابقا والتي ترتبط بضمان استمرار العمالة والتوجيه المهني وتكوين جماعات عمل متفاعلة وعدم وجود صراع بين العاملين والإدارة من شأنها تمكين الأفراد من تحمل مسؤوليات عملهم والاضطلاع بها، ويعتقد من جهة أخرى بضرورة تقنين الأهداف المراد تحقيقها، لكي يتحرك كل فرد داخل التنظيم في نفس الاتجاه. مع ترك وسائل تحقيق هذه الأهداف لاختيار الفرد أو جماعة العمل ومن ثم يصبح التقييم على أساس النتائج، لا على أساس الطرق أو الوسائل التي تم بها تحقيق الأهداف، لأن التقييم على أساس نتائج الأعمال التي يؤديها الأفراد يضمن التقنين الضروري للأداء البيروقراطي الفعال وتخلص إلى أن محاولة بلاو لتعديل النموذج البيروقراطي الذي جاوبه فيبر، ظهرت لمسايرة روح العصر وللتغيرات التي طرأت على المجتمعات الغربية- الرأسمالية على وجه التحديد- مع الحرب العالمية الثانية فمنذ تلك الفترة

شرح الباحثون الغربيون يؤكدون في دراساتهم لتنظيمات على أهمية ودور حاجات العمل باعتبارها أساس تحقيق وإيجاز العمل، وكذا على أهمية المشاركة العمالية.¹

وإذا قلنا أن بلاو قد استطاع إلى حد ما تعديل النموذج فيبر البيروقراطي فإننا نقول أنه لم يفعل ذلك لصالح العمال بصورة مباشرة وغنما كان هدفه الحقيقي من وراء ذلك هو زيادة الكفاءة والفعالية للعمل التنظيمي حتى تحقق المؤسسات الرأسمالية أهدافها.

¹ صالح بن نوار: المرجع السابق، ص. 124.

الفصل الثالث: التنظيم مقارنة نظرية وواقعية (المداخل العامة لماهية التنظيم)

أولاً- أهمية التنظيم

ثانياً- أهمية دراسة التنظيم.

ثالثاً- مراحل تطور التنظيم.

رابعاً- أنواع التنظيمات.

خامساً- صفات أهداف التنظيم.

سادساً- مبادئ التنظيم .

سابعاً- المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة.

ثامناً- تطور نظرية التنظيم.

أولاً: أهمية التنظيم:

التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أية مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضاً التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمتماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود، ويمكن إدراج أهمية التنظيم فيما يلي:

أ- الحيلولة دون تداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات فهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها.

ب- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المناطة بالأفراد، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ج- التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام، وتحديد ما بصورة متوازنة تحقيقاً للأهداف المركزية أو الأهداف النهائية والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية.

د- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.

هـ- الاستفادة القصوى من فوائد التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في أقسام ووحدات إدارية معينة.

و- سهولة المحاسبة والمتابعة إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد، ويحدد معايير الأداء، وبذلك تسهل عملية الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح.¹

ويمكن إجمال أهمية التنظيم ومن وجهة نظر الماكروسوسيولوجي في النقاط التالية:

1 زيد عبوي: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص. 21.

1- تمثل التنظيمات الحجر الأساس في المدينة الحديثة مونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع.

2- المنظمات هي الوحدات التطورية الأساسية في تقدم البشرية كونها المستخدم والموزع للمصادر والموارد والاختراعات بشكل يشبع الحاجات الإنسانية بشكل متطور.

3- التنظيمات تمثل قاعدة التغيير المجتمعي والثوري والحضاري.

4- المنظمات تمثل مراكز صنع اتجاهات الرأي واتخاذ القرارات.

5- المنظمات تمثل الوعاء الرئيسي للفاعليات الاجتماعية الأساسية مثل: التحضر، الاتصالات، التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم والعادات، ممارسة السلطة، تحقيق أهداف المجتمع.

6- تمارس المنظمات سلطة التأثير أو الضغط في المجتمعات.

7- تمثل التنظيمات أداة إشباع الحاجات الإنسانية الفردية والاجتماعية.

8- المنظمات هي واسطة ممارسة الأفراد لأعمالهم، والتأثير في سلوكياتهم.

9- تمثل المنظمات قيادة المجتمع لذا فهي تتحمل مسؤوليات الرقابة والتوجيه والتعبئة والتحريض وصنع الرأي العام ورسم المستقبل أمامه.

ثانيا - أهمية دراسة التنظيم:

إن وجود تنظيم سليم للمنظمة يساعد على تحقيق التعامل مع الظروف المختلفة وتحقيق تنافسية عالية للمنظمة، وتحقيق قدرة على التعامل مع التنوع في القوى العاملة وتحقيق الكفاءة والابتكار في الأداء الوظيفي.

أ- تحقيق قدرة على التعامل مع الظروف المختلفة:

إن وجود وحدات تنظيمية وأنظمة عمل يمكنها أن تساعد المنظمة على التفاعل مع اختلاف الظروف مثل: المنافسة، تغيير أهداف المنظمة، تغيير التكنولوجيا والتعامل مع الأسواق والمستهلكين دائمي التغير.

ب- تحقيق تنافسية عالية للمنظمة:

إن قدرة المنظمة من خلال نظم العمل فيها ووحداتها ومديرها يساعد على رفع إمكانات المنظمة في تقديم سلع وخدمات ترضي المستهلك، كما تساعد على رفع مهارات المديرين والعمال في بناء استراتيجيات وأساليب عمل واتخاذ قرارات سليمة تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ج- تحقيق القدرة على التعامل مع التنوع في الموارد البشرية:

تستخدم المنظمات مديريين وعمال مختلفين في تعليمهم ومهاراتهم وشخصياتهم ودوافعهم وإدراكهم وتركيباتهم العمرية، ووجود تنظيم ناجح يكفل وجود أنظمة عمل وسياسات يمكنها أن تستفيد من ذلك التنوع.

د- تحقيق الإبداع والابتكار:

مع وجود موارد بشرية متنوعة يمكن للمنظمة من خلال الاجتماعات واللجان وأساليب الاتصال والابتكار من إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين لديها، وذلك من خلال أفكار جديدة ومفيدة تساعد المنظمة من تحقيق أهدافها بتكلفة أقل.¹

¹ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص-ص 19-20.

ثالثاً:مراحل تطور التنظيم:

إن التنظيم يمر بمراحل شبيهة بدورة حياة الإنسان وهي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر.وتتحدد المراحل التي تمر بها المنظمات بخمس مراحل:

أ- المرحلة الإبداعية:entrepreneurail stage

تتميز هذه المرحلة بأنها التشكيل وإنشاء التنظيم،وهي شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان،حيث تتصف بغموض الأهداف،والحاجة الماسة للإبداع والابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساس لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة و مضمونة.

ب- المرحلة الجماعية:collectivity stage

تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى،حيث تتضح وتتبلور الأهداف بشكل أفضل،ولكن أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي تبقى اقرب للارسمية،ويبدل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي،ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.

ج- مرحلة الرسمية و الرقابة:formalization and control stage

يتم في هذه المرحلة وضع قواعد وإجراءات العمل،وتتحدد ادوار العاملين بشكل أكثر دقة،ولا يعود الاعتماد كبيرا على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر،ويتم كذلك التأكيد على معايير الكفاية،وتتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه اعتبار هذه المرحلة بأنها خطوة على طريق المؤسسية بديلا للفردية.

د- مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي:elaboration of structure stage

يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار والتوسع في نشاطاته وما يقدمه من سلع وخدمات،ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور،الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم

للاستجابة لهذه التطورات، ويتجه أسلوب اتخاذ القرارات ويصبح هناك نوع من اللامركزية لتكون القرارات بيد من هم اقرب للظروف والأقدر على فهمها والتعامل معها.

هـ- مرحلة الضعف و الانحدار : decline stage

تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم بمعايشة ظروف صعبة، مثل النقد الكبير للأجهزة الحكومية أو زيادة عدد المنافسين، وتقلص حجم الحصة في السوق أو دمج أو إلغاء بعض المؤسسات، مما ينعكس سلبا على العاملين. ويشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي، ومحاولة بعض العاملين وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم البحث عن فرص عمل بديلة أفضل. كذلك تظهر الصراعات والتوترات، مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

وينبغي القول إن هذه النظرية حول المراحل التي تمر فيها التنظيمات ليست وصفا لواقع كافة التنظيمات التي ليس من الضرورة أن تمر بها وبنفس الترتيب، ولكن أهمية تفهمها تكمن في ضرورة النظر للتنظيمات بأنها كيانات حية، تتفاعل مع محيطها ومع المؤثرات عليها، وتختلف قدرتها على التكيف من مرحلة إلى أخرى (المفهوم البيولوجي).¹

رابعا: أنواع التنظيمات:

تتباين المنظمات وفقا للعديد من المؤثرات والمتغيرات البيئية المختلفة، ويشكل النشاط الذي تؤديه، وكيفية تحقيقه، أهمية كبيرة في خلق صور التباين والاختلاف بينها، والتنظيمات تتأثر بالقيم الفلسفية و الفكرية السائدة وبالأهداف التي تتوخى تحقيقها كما تتأثر بالبناء السياسي والنظام الاقتصادي، إما المنظمات الخدمية (المستشفيات، الجمعيات التعاونية، المنظمات غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي) فان لطبيعة أنشطتها الأثر الكبير في تحديد تركيبها كمنظمات ودورها في تحقيق أهدافها ويمكن التمييز بين أنواعها تبعا لمجموعة من قواعد التوبيخ الآتية:

¹ محمد قاسم القويطي: مرجع سبق ذكره، ص-ص 61-62.

أ- طبيعة تكوين المنظمة:

يمثل معيار طبيعة تكون المنظمة احد الأسس في تفسير تباين المنظمات، إذ يمكن تبويب المنظمات تبعا له على الوجه الأتي:

1- المنظمات الطبيعية:

يطلق مصطلح المنظمات الطبيعية أو التلقائية على المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دورا ملحوظا في تكوينها ويوجد نفسه تلقائيا عضوا فيها، بحكم الانتماء العائلي او القومي، كما يطلق عليها اصطلاح " المنظمات الأمر الواقع" ومن الأمثلة التي يشيع وجودها لهذا النوع من المنظمات، الأسرة، الأمة والمؤسسة الدينية.

2- المنظمات المكونة:

المنظمات المكونة هي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية وغيرها من الأفراد والجماعات سيما في تكوينها والانتماء لها لتحقيق العوامل المؤثرة الأخرى كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على خلق وتكوين هذه المنظمات لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني. ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية في تحقيق الانتماء إليها. ومن الأمثلة الشائعة لهذه التنظيمات منظمات الأعمال، والجامعات، والمدارس والمستشفيات والمنظمات الثقافية.

ب- دوافع الانتماء للمنظمة:

يمكن أن تلعب دوافع الانتماء الذاتي أو الاجتماعي للمنظمة دورا أساسيا في خلق التباين و الاختلاف بين المنظمات وعلى ذلك يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما: ¹«

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود: مرجع يبق ذكره: ص-ص. 21-22

1- الدوافع الذاتية للانتماء:

تشكل الدوافع والرغبات الشخصية أو الذاتية في الانتماء أساسا لتكوين هذه المنظمات والتي من بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، وجمعيات الهوايات... ويستهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، أو إشباع حاجاته المادية أو المعنوية، ومن خلال التفاعل في الإطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المنظمات.

2- الدوافع الاجتماعية للانتماء:

ينبثق بناء المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها، ومثال ذلك الجمعيات الخيرية، وجمعيات الخدمات الاجتماعية.

ج- نوع الملكية:

تقسم المنظمات حسب نوع الملكية أي حسب الجهة المالكة لها إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- المنظمات العامة:

وهي المنظمات التي تقوم الدولة (نيابة عن المجتمع) بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي و الاقتصادي، أو ما يعرف بمنظمات القطاع العام.

2- المنظمات الخاصة:

وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص وتقسم إلى مجموعتين أولهما منظمات الأعمال الخاصة (شركات المساهمة، شركات التضامن) وثانيهما المنظمات الخاصة الأخرى التي تستهدف تقديم الخدمة العامة كالجمعيات الخيرية.¹

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود: المرجع السابق، ص-ص. 22-23.

3- المنظمات المختلطة:

وهي المنظمات التي تشترك الدولة و القطاع الخاص في ملكيتها وذلك بموجب نسب تحددها الدولة،أو بشكل عام أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع الذي تعمل فيه وأفضل مثل على ذلك هو شركات القطاع المختلط(الصناعية،الزراعية،السياحية).

د - حجم المنظمة:

يمكن تصنيف المنظمات،وفقا لحجمها إلى ثلاثة أنواع وغالبا ما يعتمد على عدد الأفراد العاملين(أي أعضاء المنظمة) فيه كمتغير لقياس الحجم،ولو أن هذا المعيار لا يزال خاضعا للدراسة حيث أن ما يراه البعض منظمة كبيرة يعده البعض متوسطة أو صغيرة.كما تتفاوت المنظمات حسب الدول المختلفة.ويمكن أن تؤخذ معايير أخرى غير عدد الأفراد العاملين كراس المال ومجموع الموجودات والتسهيلات المادية وخاصة أن الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا يعني كثافة استخدام رأس المال وانخفاض عدد العاملين،إلا أن هناك اتفاقا حول الأنواع الثلاثة لحجم المنظمات وهي:

1-المنظمات الكبيرة:

وهي المنظمات التي غالبا ما تتجاوز أعداد الطاقات البشرية العاملة فيها(عدد أعضائها) عشرات أو مئات أو الآلاف أو الملايين من الأفراد ويغلب ظهور هذه المنظمات في الدول المتقدمة صناعيا إلى جانب كون الدولة ذاتها منظمة كبيرة.

2- المنظمات المتوسطة:

وهي المنظمات التي غالبا ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة الآلاف من الأفراد.¹

¹ خليل محمد حسن الشماخ،خضير كاظم حمود:المرجع السابق،ص-ص.23-24.

3- المنظمات الصغيرة:

وهي المنظمات التي يكون فيها عدد الأفراد بأعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك.

هـ- مستوى استخدام التكنولوجيا:

تتوزع المنظمات كذلك حسب مستوى التكنولوجيا، إما تبعا لكثافة استخدامها لها، أو حسب طبيعة الإنتاج، أو بموجب معايير أخرى بهذا الخصوص وهي:

1- حسب كثافة استخدام التكنولوجيا:

تقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة أنواع وهي:

1-1- حسب كثافة استخدام التكنولوجيا:

تقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة أنواع وهي:

-المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة(العالية):

وهي المنظمات التي تستخدم مستوى متطورة جدا من التكنولوجيا في عملياتها الإنتاجية، فتكون ذات مكننة كثيفة، وقد تصل إلى حد أن تدار باستخدام السيطرة من بعد أو الأتمتة وبالتالي انخفاض الأفراد إلى عدد قليل نسبيا.

- المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة:

وهي المنظمات التي تستخدم مستوى التكنولوجيا يعتمد على المكننة أو الآلية في العمليات التشغيلية بشكل متوسط أو معتدل إلى جانب اعتمادها على الطاقة البشرية.¹

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود: المرجع السابق، ص. 24.

- المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة:

وهي المنظمات التي تستخدم في عملياتها التشغيلية الآلات اليدوية المعتمدة على القوى العاملة لدرجة عالية ويرتفع فيها بالتالي عدد الأفراد نسبيا مقارنة بالمنظمات الأخرى ذات التكنولوجيا المتطورة أو المتوسطة.

1-2- حسب طبيعة الإنتاج:

تقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة مستويات، أخذا بالتبويب الذي أوردته وود وارد وهي:

- المنظمات ذات الإنتاج الواسع أو الكبير:

وهي المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بوجبات وبكميات كبيرة، محققة بذلك وفرات الحجم الكبير في شراء مستلزمات الإنتاج (المدخلات)، والعمليات وتسويق المنتجات (المخرجات).

- المنظمات ذات الإنتاج المستمر:

وهي المنظمات التي تعتمد على أسلوب الإنتاج المستمر، أو العملية الإنتاجية ذات المسار المستمر بسبب ترابط مراحلها بشكل كبير، كما هو الحال في منشآت الصناعات الكيماوية أو تكرير النفط.

- الإنتاج على أساس الوجبات الصغيرة:

وهي المنظمات التي تنتج على أساس الوجبات الصغيرة، أو على أساس عدد معين من وحدات الإنتاج وبمواصفات متخصصة، أو حسب الطلبات الواردة لها.

و- طبيعة نشاط المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه:

تقسم المنظمات بموجب هذا المعيار إلى اقتصادية(زراعية،صناعية،تجارية،مصرفية...الخ) واجتماعية(صحية،تعليمية،ثقافية...الخ)وسياسية(أحزاب،المجالس الشعبية،المجلس الشعبي...الخ) وتنقسم هذه التنظيمات بدورها إلى مجموعات فرعية.فمثلا التنظيمات الصناعية تنقسم إلى منظمات تعمل في الصناعات الاستخراجية،والتحويلية والتجميعية.وتنقسم المنظمات في الصناعات التحويلية إلى ما يعمل في صناعة الغزل و النسيج،والصناعات الإنتاجية وهكذا.

ز - الموطن أو الإقليم في إطار العلاقات القانونية أو السياسية:

يمثل هذا المعيار طبيعة موطن المنظمة،أو الإقليم الذي تعمل فيه وذلك في إطار علاقتها القانونية والسياسية،ويمكن تقسيم المنظمات إلى ثلاثة أنواع وهي:

1-المنظمات الدولية(العالمية)والإقليمية:

وهي المنظمات التي تتجاوز في أنشطتها وعلاقاتها الحدود الإقليمية للأقطار التي أسست أو تعمل فيها،حيث إن خدماتها تمتد إلى أقطار متعددة.وقد تكون هذه المنظمات إقليمية أي محصورة بعدد من الدول في إقليم أو منطقة معينة ا وان تمتد لتشمل معظم أو كل دول العالم في نشاطات معينة،والمنظمات الدولية كثيرة منها هيئة الأمم المتحدة،والمنظمات المنفرعة عنها،كمنظمة الصحة العالمية،ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الطيران الدولية.

2 - المنظمات القطرية أو الوطنية:

يمثل هذا النوع من المنظمات تلك العاملة ضمن حدود القطر الواحد في إطار حقوقه السيادية،وهي تعمل على مستوى القطر ككل.

3 - المنظمات المحلية:

يقتصر دور أو نشاط هذه المنظمات على جزء من القطر الواحد كالمدينة أو القرية وغالبا ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة ذاتها.

ط - درجة الاعتماد:

تبويب المنظمات حسب هذه القاعدة إلى نوعين هما:

1- المنظمات المستقلة:

وتتضمن المنظمات الرئيسية أو المنظمات الأم التي تتسم بالاستقلال وعدم الاعتماد على غيرها من المنظمات الأخرى ماليا وفنيا وإداريا. وغالبا ما تكون هذه المنظمات ذات أحجام كبيرة أو متوسطة أو صغيرة و لكنها مستقلة إداريا وماليا و فنيا، أي غير تابعة أو مرتبطة بغيرها من المنظمات الأخرى بدرجة ملحوظة.

2- المنظمات التابعة:

غالبا ما تكون هذه المنظمات متوسطة أو صغيرة الحجم ترتبط بغيرها من المنظمات الأخرى ماليا وفنيا وإداريا وغالبا ما تكون فروعاً لمنظمات كبيرة ومرتبطة أو تابعة لها في النواحي المتعلقة بالأنشطة التي تؤديها.

ومن خلال ذلك يبدو جليا بان المنظمات متعددة الأغراض والأهداف و الاتجاهات وذات أنواع مختلفة تبعا لطبيعة المتغيرات المؤثرة فيها من الداخل أو الخارج. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لإيجاد قواعد أو معايير ثابتة لتبويب المنظمات فان هذا الحقل في نظرية المنظمة ما زال موضوع مناقشة واجتهاد كبيرين هذا وخاصة وان المنظمات تتسم بطابع الحركة (الديناميكية) المستمرة وعدم الاستقرار لارتباطها بطبيعة الإنسان و تفاعلاته الاجتماعية مع غيره من أفراد أو جماعات في إطار البيئة المتغيرة المحيطة.¹

¹ خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص. 24، 26.

خامسا - صفات أهداف التنظيم:

أ- المواصفات العامة لأهداف التنظيم:

1- الواقعية وعدم المغالاة: بمعنى أن لا تتجاوز الأهداف التنظيمية، في طبيعتها ومناهجها، حدود الطاقات والإمكانات المتاحة للمنظمة لتحقيق تلك الأهداف.

2- الوضوح و الدقة: أي تحديد هذه الأهداف جملة و تفصيلا بصورة تمكن كافة الوحدات والأقسام التنظيمية من أداء دورها الموزع عليها بشكل صحيح ومضبوط بعيدا عن التضارب والتعارض في ما بينها في سعيها إلى تنفيذ الجزء الخاص بكل منها لتحقيق الأهداف.

3- المصادقية: يجب أن تكون أهداف التنظيم تعبيرا صادقا عن فكرة المصلحة العامة التي لا يمنع تحقيقها أية مصالح ذاتية أو شخصية لمسؤولي التنظيم وأعضاءه بل تشملها وتتداخل معها.

4- التعددية: من الخطأ الاعتقاد بعدم تفرع أهداف جزئية عن أي هدف تنظيمي، وهذه ميزة عامة لكافة أهداف التنظيم.¹

ب- المواصفات الخاصة لأهداف التنظيم:

1- التدرج الالتزامي: بمعنى أن الهدف العام من التنظيم كله يجب أن يحكم غيره من الأهداف المتفرعة عنه والموزعة على مختلف الوحدات و الأقسام، بالإضافة إلى الأهداف الخاصة بالعاملين؛ ونقصد عدم سعي كل عنصر من هؤلاء إلى تحقيق جزئه من الأهداف بطريقة تتناقض

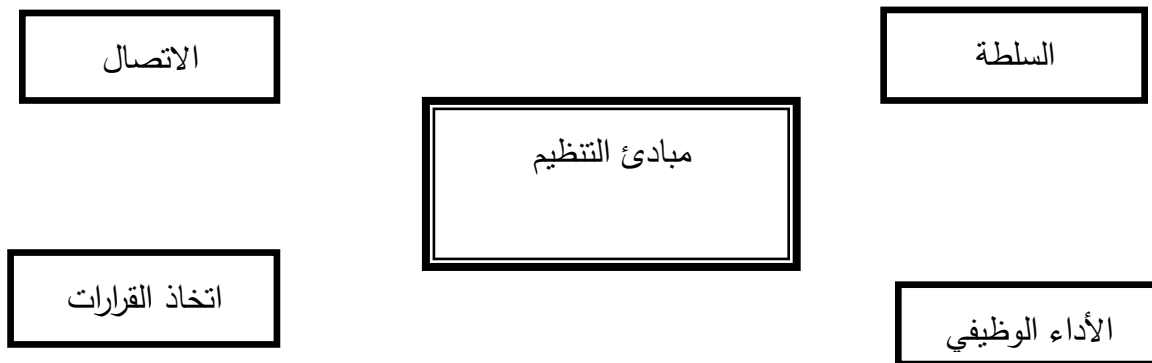
¹ موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ-الوظائف-الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، 2005، ص-ص. 93-94.

مع الهدف العام للتنظيم، وهذا ما يوضح ما تشير إليه عبارة "تقيد التنظيم في حركته ومساره بوحدة الهدف".

2- الطبيعة الإنسانية: أي عدم إهدار العوامل والمضامين الاجتماعية-الإنسانية للعلاقات التنظيمية وهو ما يعني أن هدف التنظيم الكلي الشامل يكون مراعيًا عند تحقيقه مصالح أعضائه الخاصة والذاتية ما لم تتعارض مع الهدف العام.

سادسا - المبادئ الأساسية للتنظيم:

شكل رقم (02) يوضح أهم المبادئ الأساسية للتنظيم في هذه الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة.

أ- السلطة:

«هناك خلط بين مفهومي السلطة والقوة لدى بعض الباحثين في نظرية المنظمة، وسنحاول التفريق بين الاثنين، والسلطة هي الحق في العمل أو إصدار الأوامر لتوجيه الآخرين نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الحق هو حق شرعي أو قانوني مستمد من المركز الوظيفي في المنظمة. لكن إعطاء الحق للمدير في توجيه الآخرين نحو العمل قد لا يضمن لنا تحقيق نتائج

مطلوبة. ولتحقيق النتائج يجب أن يمتلك المدير قوة التأثير في الآخرين. وهذه القدرة هي القوة. فالقوة هي قدرة الفرد على التأثير على الآخرين. فالفرد قد يملك سلطة ولكنه لا يملك القوة، أو يملك القوة ولكنه لا يملك السلطة وقد يملكهما معا.¹

استخدم البعض مصطلح سلسلة الأوامر ليشير إلى تدفق السلطة من أعلى التنظيم إلى أسفله. فأى فرد داخل التنظيم يمارس السلطة على مرؤوسيه الذين يشغلون مستوى تنظيمي أقل منه، وله الحق في إصدار أوامر إليهم. وفي المقابل تمارس سلطة من رئيسه الذي يشغل مستوى تنظيمي أعلى منه. بينما عرف البعض الآخر سلسلة الأوامر بأنها خطوط السلطة التي تربط راسيا بين أفراد كل مستوى إداري وأفراد المستوى الذي يليه. كما عرفها باحثون آخرون حديثا بأنها خط متصل يربط جميع الأفراد داخل التنظيم، ويحدد من يتبع من. ويمكن القول:

تشير سلسلة الأوامر إلى التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى بالتنظيم، ويعبر عنها في شكل خطوط راسية متصلة بالخريطة التنظيمية

«ونستخلص مما تقدم أن عمل سلسلة الأوامر يمر بعدد من الخطوات المتعاقبة تعرف بآلية عمل سلسلة الأوامر يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- تعمل سلسلة الأوامر وفقا لآلية هرمية، فهناك خطوط تمتد من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله تتناسب بداخلها السلطة.
- 2- دون هذه الآلية الهرمية أو هذا التدرج تصبح عملية تنسيق الجهود داخل التنظيم أكثر صعوبة.
- 3- يجب أن تكون تلك الخطوط واضحة ومتصلة لتسهيل وصول الأوامر والتعليمات من المستوى الإداري الأعلى إلى الأقل.
- 4- توضح تلك سلسلة علاقات التبعية داخل التنظيم.

¹ مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.ص. 128-129.

ولقد عرف التقليديون السلطة بأنها الحق الممنوح للمركز الإداري في إصدار الأوامر للآخرين وتوقع طاعتهم. ويتضح من هذا التعريف ان السلطة تمنح للوظيفة التي يشغلها الفرد داخل التنظيم، وليس للفرد بصفته الشخصية.

فالسلطة وفقا لمنظورهم هي حق تنظيمي وليس حقا شخصيا وبالتالي فكل مركز وظيفي داخل المنظمة له حقوقه سلطوية مختلفة عن الحقوق الممنوحة لمركز وظيفي آخر.

بينما أشار آخرون إلى السلطة بأنها الحق في تخصيص المهام وتوجيه أنشطة الآخرين. وبالتالي فهم ينظرون إلى السلطة من منطلق أنها الأداة أو الوسيلة التي يحملون بها أفراد التنظيم على تنفيذ ما يوكل إليهم من مهام. وهو ما يؤكد مفهوم ثالث قدمه البعض الآخر من التقليديين، حيث عرفوا السلطة بأنها الحق في توجيه تصرفات الآخرين.

كما عبر فريق رابع عن السلطة بأنها الحق الشرعي لاتخاذ القرارات وإصدار تعليمات للأفراد بما يجب عمله. وقد ركز مقدموا هذا المفهوم على أن هذا الحق يتفاوت تبعا للمستوى الوظيفي الذي يشغله الفرد وحجم التنظيم الذي يعمل به. ¹

تشير السلطة إلى الحق المقنن تنظيما للمركز الإداري في إصدار الأوامر والتعليمات، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات وتوجيه تصرفات أفراد يشغلون مستويات إدارية أقل بالتنظيم

«ويعرف كونتز واودونيل السلطة بأنها الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات.

أما هيربرت سيمون فيقول أن السلطة هي قوة لاتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين.

ويعرف شيبستر برنارد السلطة بأنها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها. ²

¹ طارق طه: التنظيم (النظرية-الهيكل-التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص. 170.

2 محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سبق ذكره، ص ص. 225-226.

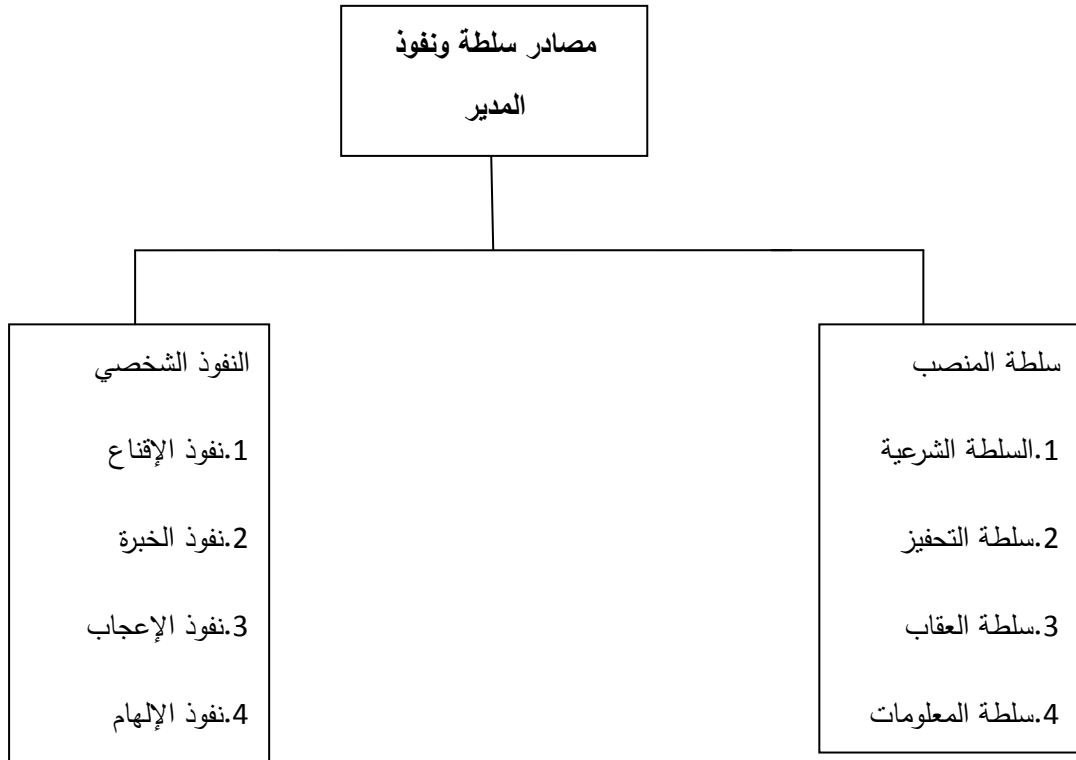
ويرى البعض أن هناك ثلاثة أنواع من السلطة وهي:

- 1- **السلطة التنفيذية:** ويكون لصاحبها الحق في اتخاذ القرارات بتنفيذ أشياء أو أعمال.
 - 2- **السلطة الاستشارية:** وهي السلطة الممنوحة لتحضير توجيهات واقتراحات صاحب هذه السلطة لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ اقتراحاته أو توصياته.
 - 3- **السلطة الوظيفية:** وهي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الوحدات الإدارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليهم كما في حالة سلطة رئيس قسم تدريب الموظفين.
- ويرتب برنارد أن للسلطة أربع حقائق:

- 1- أن الأوامر والتعليمات غير الواضحة أو غير المفهومة لا سلطة لها.
 - 2- أن الأوامر والتعليمات التي لا تتفق وأغراض المنظمة لا يستجيب لها الأفراد.
 - 3- أن الأوامر والتعليمات التي تؤدي إلى الإضرار بمصالح الأفراد وعلاقاتهم أو ارتباطهم بالمنظمة لا تحصل على الطاعة.
 - 4- إذا كان الشخص غير قادر على التمشي مع الأوامر أو التعليمات فإنه سوف يخالفها.
- وإذا كانت السلطة هي الحق الشرعي والقانوني في التصرف واتخاذ القرارات، فإن النفوذ هو القدرة الشخصية للمدير (أو صاحب السلطة) في التأثير على المرؤوسين. فهناك من لديه السلطة ولكنه عديم التأثير، أي أنه يملك قانوناً الحق في التصرف إلا أنه غير قادر على ممارسة هذا الحق، وذلك في إقناع مرؤوسيه والتأثير عليهم لكي يقوموا بما يريد منهم. فالمنظمة والمنصب يعطيان السلطة للمدير، بينما شخصيته تعطيه النفوذ.

1- مصادر السلطة والنفوذ:

شكل رقم (03) مصادر السلطة ونفوذ المدير



المصدر: أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007. ص. 418.

1.1- مصادر وأنواع سلطة النفوذ:

حينما يتقلد أحد المديرين منصبا فإنه يستحوذ على سلطات يمنحها له المنصب. ويظهر ذلك واضحا من ثلاث مصادر:

- بطاقة وصف الوظيفة.

- جدول صلاحيات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها.

- وصف الاختصاصات التنظيمية الخاصة بالوحدة التي يشرف عليها ويرأسها المدير.

وتوضح هذه المصادر أن هناك عدة أنواع للسلطة التي تتحياها المناصب الإدارية، وأنواع السلطة هي كالآتي:

«1. السلطة الشرعية: يعطي المنصب الإداري سلطات قانونية يتعرف عليها ويتقبلها كل من المدير ومروؤوسيه فالموقف الرئاسي للمدير يعطي الحق له لكي يطلب أو يأمر مروؤوسيه ويتخذ القرارات المناسبة. وقد يستطيع الرئيس استخدام سلطته بشكل جيد، وقد يسئ استخدام هذه السلطة.

2. سلطة التحفيز: يمكن للمدير أن يستخدم صلاحياته الإدارية المعطاة له والتي تم توصيفها في بطاقة الوصف وجدول الصلاحيات ووصف الاختصاصات التنظيمية في منح مروؤوسيه المتميزين في الأداء زيادة في الراتب أو علاوة أو مكافأة مالية. وإن لم يستطع لقصور في التوصيف أو لقصور في الإمكانيات المادية للمنظمة، فإن المدير يستطيع أن يقدم عددا من الحوافز المعنوية.

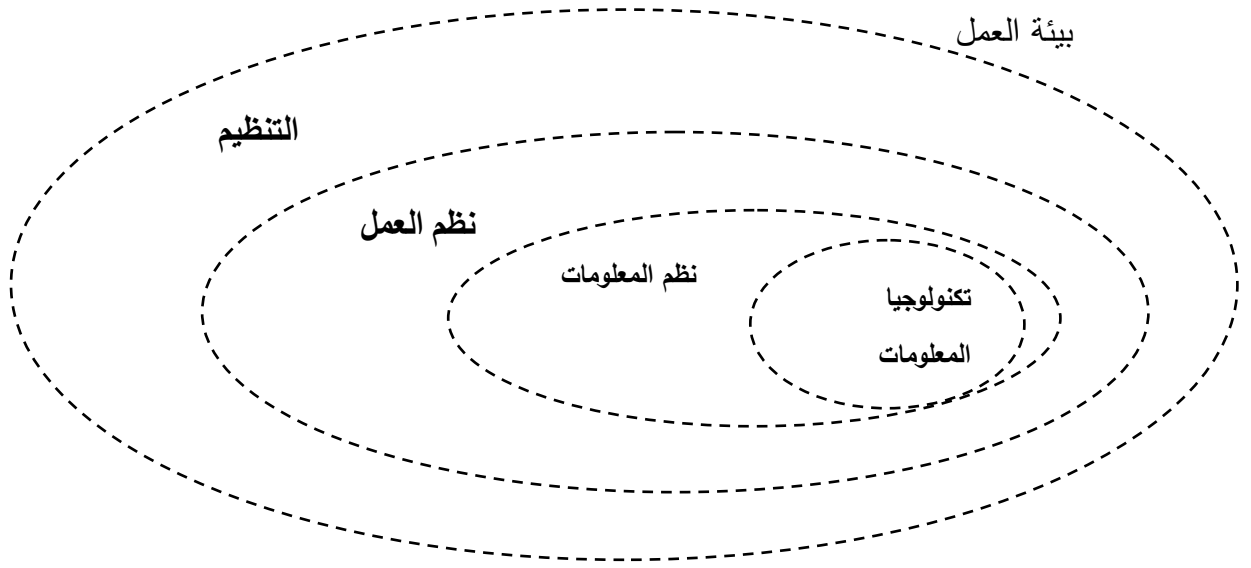
3. سلطة العقاب: يقدم وصف الوظائف وجدول الصلاحيات ووصف الاختصاصات التنظيمية صورة لما يتمتع به المدير من سلطة للعقاب في أحوال مختلفة، وذلك حينما يقوم احد المرؤوسين بأخطاء أو مخالفات، بل إن كثيرا من المديرين يرون أن عدم التزام احد المرؤوسين بالأوامر هو سبب كاف لعقابهم.

4. سلطة المعلومات: إن المعلومات مصدر للسلطة والمديرون في الإدارات العليا عادة ما تتوفر لديهم معلومات مهمة يحتاجها العاملون في الإدارات والوحدات الأدنى. فمعلومات عن الخطط، والبرامج والميزانيات، والترقيات، الحوافز، جداول العمل والمهام التي سيتم إسنادها هي بعض من المعلومات المطلوب أن يعرفها المرؤوسين وهي متوفرة لدى الرؤساء. ويتصور بعض المديرين أن إخفاء المعلومات تشكل لهم مزيد من الهيبة والتسلط.¹

وحسب تصور التير (1999) فإنه يوجد تداخل بين نظم المعلومات ونظم العمل

1 احمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص-ص 418- 419.

شكل رقم (04) يوضح التداخل بين نظم المعلومات ونظم العمل



المصدر: الباحثة.

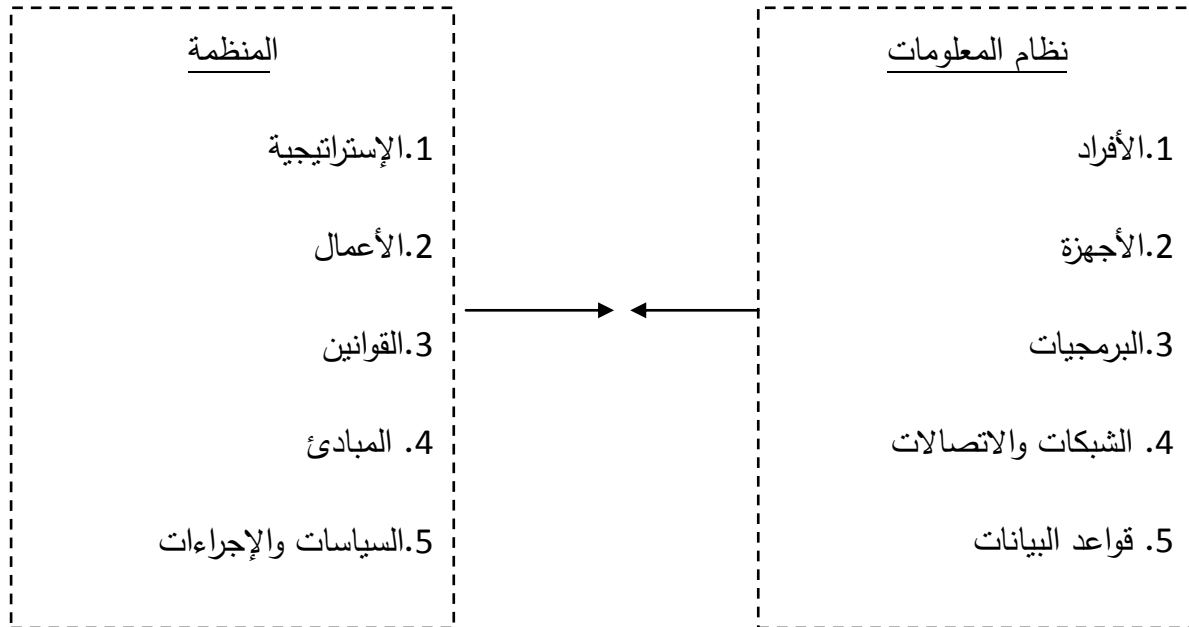
تمثل نظم المعلومات مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة بهدف تدعيم اتخاذ القرارات والتعاون والتحليل والتصوير والرقابة داخل المنظمة.

«أما تكنولوجيا المعلومات فهي الأجهزة والبرمجيات والأدوات والوسائل والطرق ونظم البرمجة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتساعدتها في تدوين وتسجيل وتخزين ومعالجة استخدام واسترجاع المعلومات التي تستخدم من قبل نظم المعلومات. إنها الوسائل والأدوات سواء كانت مرئية أو سمعية أو مكتوبة وكذلك البرمجيات التي يتم من خلالها جمع المعلومات وتخزينها وبنائها وتناقلها واسترجاعها، والتي تعمل على تسهيل العمليات للمستخدم سواء كان منظمة أو أفراد.

أما نظم العمل فهي النظم التي بها مشاركة إنسانية وآلات تباشر لإعداد معالجة الأعمال باستخدام المعلومات والتكنولوجيا وموارد أخرى، لإنتاج المخرجات سواء للمستهلك الداخلي أو الخارجي، وقد تتألف من عدة نظم فرعية.

وأخيرا يتألف التنظيم من مجموع نظم العمل التي تعمل معا لتنتج المنتجات أو الخدمات للمستهلك الخارجي في بيئة العمل والتي تتضمن التنظيم نفسه والمنافسين والموردين والمستهلكين»¹

شكل رقم (05) يوضح الاعتمادية المتبادلة بين المنظمات ونظام المعلومات.



المصدر: الباحثة.

يتبين في الشكل أن أي تغير في المنظمة متمثلا في الإستراتيجية والقوانين والمبادئ والإجراءات يتطلب تغييرا في نظم المعلومات متمثلا في الأجهزة والمكونات المادية وقاعدة البيانات والاتصالات خاصة بعد زيادة التطور في الاتصالات وطاقة خزن المعلومات والتي تدعم انطلاق أنواع جديدة من البرمجيات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

أما عن أنواع علاقات السلطة التنظيمية فيمكن توضيحها كما هو مبين في الشكل الموالي:

1 فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، در الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص-ص. 68-69.

شكل رقم (06) يوضح أنواع علاقات السلطة التنظيمية



المصدر: الباحثة

«1. السلطة الخطية: وتتمثل في علاقات السلطة التي توجه تصرفات المرؤوسين وتمتد في شكل خطوط مستقيمة من أعلى التنظيم إلى أسفله، ونمطها رئيس مرؤوس حيث يحق لكل رئيس على خط السلطة إصدار الأوامر لمن يليه على نفس الخط.

وفي المقابل يخضع لسلطة من يعلوه على نفس هذا الخط. أي أنها تعكس سلسلة الأوامر.

2. السلطة المساعدة: وتتمثل في علاقات السلطة التي تمتد أفقياً لتدعيم وتساعد وتتصح من هم على نفس المستوى التنظيمي (على نفس خط السلطة)، وتقل العبء المعلوماتي الواقع على كل منهم، ونمطها بين مسؤول وآخر.¹

1.2- مصادر وأنواع النفوذ الشخصي:

«1. نفوذ الإقناع: أي النفوذ المبني على القدرة الشخصية على الإقناع. ويعتمد هذا الإقناع على أشياء أهمها قدرة المدير على أن يجمع ويقدم حقائق دامغة وأدلة وإثبات واضحة، بحيث يتخذها أساساً لعرضها على رؤسائه ومرؤوسيه، وتكون نواة لإقناعهم برأيه. فالمدير يجب أن يدرب نفسه على أن يكون مقنعاً، ولكن لن يكون كذلك ما لم يسلح نفسه بالحقائق والأدلة التي يستخدمها فيما بعد لعرضها بشكل ملائم ويطورها في شكل برامج، ويبلور المعلومات في شكل استراتيجيات أو أهداف، وعند وضع كل ذلك في شكل مرتب فإنها تقنع الآخرين.

2. نفوذ الخبرة: يرجع الناس دائماً لذوي الخبرة طلباً لمشورتهم، ويعطى هذا لذوي الخبرة نفوذاً كبيراً على طالبي هذه الخبرة. وتأتي الخبرة من العلم والممارسة والمهارة في مجال معين. وحينما يكون المدير ذا علم وخبرة ومهارة في أحد المجالات يصبح حجة ويتم الرجوع إليه باستمرار. ولا ينتظر أن

¹ طارق طه: مرجع سبق ذكره، ص. 171.

يكون المدير ذا خبرة في كل المجالات. وإنما يجب أن يصبح ذا خبرة في المجال الذي يعمل فيه، وإلا فإنه يحتاج إلى تدريب أو انه يحتاج لمن يساعده (كمعاون أو مستشار أو مساعد) يعطيه المبررات والأدلة التي تدعم وتعزز قراراته، وبالتدريج يتعلم المدير من مساعده أو مستشاره كل الخبرة المطلوبة.

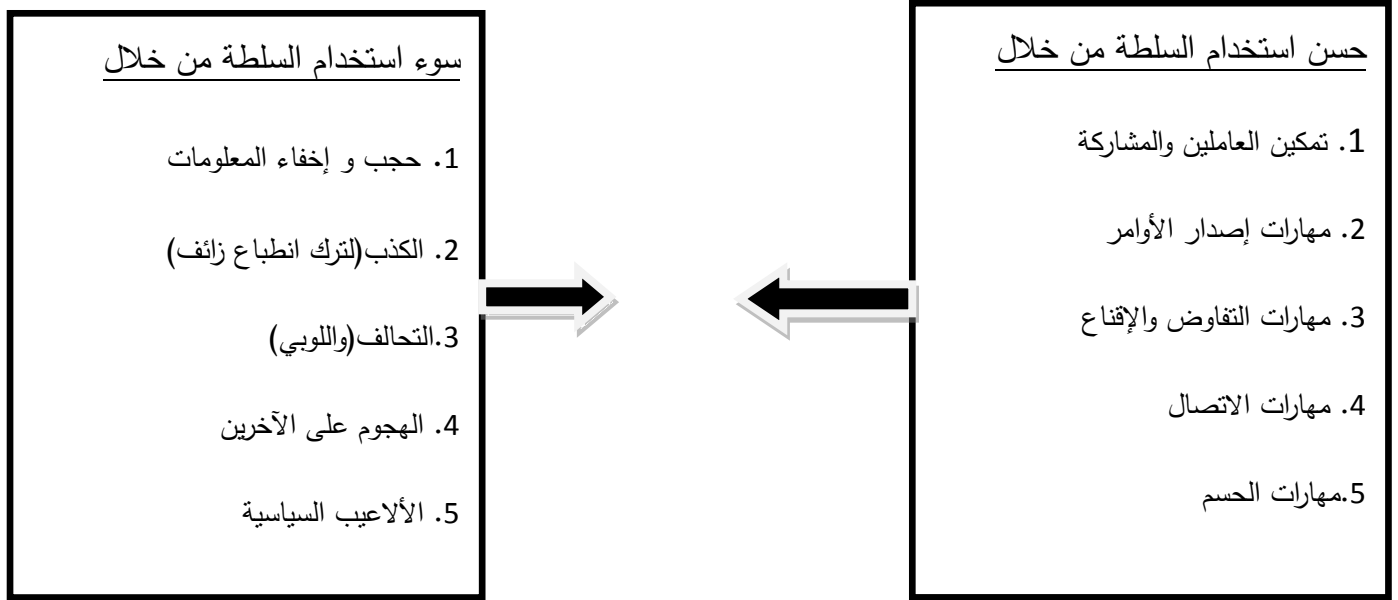
3. نفوذ الإعجاب: حينما يعجب الرؤساء أو المرؤوسين بأحد الأشخاص لصفات أو تصرفات مميزة فيه، فإنهم يصبحون مشدودين إليه ومقتنعين به، وهذا ما يطلق عليه بسلطة أو نفوذ الإعجاب. ومن أهم الصفات أو التصرفات التي لها علاقة بالإعجاب. الشكل (أو الشياكة)، والمرح والثقافة.

4. نفوذ الإلهام: تحيط بالمديرين الأكفاء (أو القادة) هالة تجذب الناس إليهم وتعطيهم النفوذ والسبب في ذلك يرجع إلى رؤية واضحة وحماس زائد وطموح كبير وهو ما يطلق عليه بالإلهام والقادة الملهمون لديهم تصرفات ويتسمون بأنماط سلوكية فريدة، فهم لديهم رؤية لمستقبل إدارتهم ووحداتهم التنظيمية، ويستطيعون الاتصال والتعبير عن ذلك للآخرين بحيث يقنعوهم بذلك، وهم رؤسائهم.¹

¹ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص-ص. 420-421.

2- حسن وسوء استخدام السلطة:

شكل رقم (07) حسن وسوء استخدام السلطة



المصدر: أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص. 423.

2.1- حسن استخدام السلطة:

يمكن للمدير أن يرفع من قدرته ومهارته في استخدام السلطة وذلك من خلال أن يتعرف أولاً على حدود سلطاته من خلال فحص بطاقة وصف وظيفته الإدارية وفحص الاختصاصات التي تمس وحدته التنظيمية، وأن ممارسة السلطة لا تعني فقط التعرف على حدود السلطات، وذلك لأنها تعني بكيفية ممارسة السلطة في علاقة المدير بمرؤوسيه. فقد أوضحت الدراسات أن الاستبداد بالسلطة أمر سيء وأن التسلط على المرؤوسين لا يؤتي ثماره إلا في الأجل القصير فقط مع شرط تواجد المدير المتسلط على رأس مرؤوسيه. أما السياسة الأفضل فهي أن يثق في مرؤوسيه وأن يمنحهم مزيداً من السلطة وأن يشاركهم الرأي وذلك وفقاً لمقتضيات الموقف الذي يمر به الرئيس والمرؤوسين. ومن الممارسات الحسنة في استخدام السلطة ما يأتي:

1. تمكين العاملين والمشاركة:

ويعني مصطلح التمكين هو إعطاء القوة والسلطة للمرؤوسين. ويتحقق تمكين العاملين من خلال الأساليب التالية:

- تفويض السلطة إلى المرؤوسين.
- اللجان التي يشارك فيها المرؤوسين.
- الاجتماعات التي يشارك فيها المرؤوسين بالرأي.
- إسناد مهام خاصة للمرؤوسين.
- منح المرؤوسين مزيدا من السلطات.
- إعادة تصميم الوظائف بشكل يؤدي إلى تعظيم وإثراء الوظائف للمرؤوسين.
- تزويد العاملين بمزيد من المعلومات (على الأخص من خلال النظم الالكترونية).

2. مهارات إصدار الأوامر:

إن طريقة إصدار الأوامر إلى المرؤوسين تحدد بشكل كبير مدى حسن أو سوء استخدام السلطة وهناك أحوال يجب إصدار أوامر فيها، بينما هناك مواقف يمكن أن يتغير فيها الأمر إلى نوع من التوجيهات أو الطلبات حتى تكون أقل حدة وذلك وفقا لطبيعة الموقف والمرؤوس. كما يجب على الرئيس أن يصدر الأمر بحيث يكون مناسباً للمرؤوس وبحيث أن يفهمه جيدا وأن يكون مهما وواضحا ومحددا حتى يمكن للمرؤوس تنفيذه.

3. مهارات التفاوض والإقناع:

يستطيع أن يحول المدير سلطة منصبه إلى نفوذ شخصي من خلال مهارات التفاوض والإقناع، وتحتاج هذه المهارة إلى التسلح بأمور ضرورية مثل: جمع معلومات عن موضوع التفاوض وبعض الأدلة والبراهين القوية، ومعرفة تامة بالطرف الآخر، وتحديد السقف الأعلى والسف الأدنى للتفاوض، وتحديد استراتيجيات التفاوض المختلفة، واستخدام أساليب الإقناع والحيل السياسية المختلفة لجعل الطرف الآخر يتنازل أمام طلبات الرئيس.

4. مهارات الاتصال:

يحتاج المدير الجيد أن يتسلح بمهارات أساسية في الاتصال حتى يستطيع أن يكون مفهوما ومؤثرا على المرؤوسين، ومن أمثلة المهارات الاتصالية المطلوبة في ممارسة السلطة ما يلي: مهارات الإنصات للمرؤوسين، مهارات العرض والتقديم الشفوي أمام المرؤوسين، مهارات كتابة المذكرات والتعليمات والأوامر، مهارات الاجتماعات وكلها يؤثر في الاستخدام الجيد للسلطة.

5. مهارات الحسم:

إن قدرة المدير على التعبير بوضوح وثقة عن مشاعره حول طلباته من المرؤوسين تمثل ما يطلق عليه (الحسم). وتشير هذه المهارة إلى قدرة المدير على طلب المعلومات، وممارسة حقه الطبيعي في السلطة، دون إهدار لحقوق المرؤوسين. يحتاج ذلك أيضا من المدير أن يقول ما يريد من المرؤوسين بشكل مباشر وواضح، وأن يستخدم لغة يفهمها المرؤوسون جيدا، وتجنب أي مشاعر غامضة أو أي لبس أو تداخل في هذه المشاعر، وأن يكون المدير بسيطا دون تحميل الموقف بتعقيدات كثيرة، وأن يثق المدير في نفسه وقدراته، وأن يتجنب أي محاولة من المرؤوسين لتميع الموقف أو صرف اهتمام المدير لأمر جانبي.

2.2- سوء استخدام السلطة:

يسئ المدير استخدامه للسلطة حينما لا يدري حدود سلطاته، أو انه يدري هذه الحدود ويتسلط بها على الآخرين. وعلى المنظمات الناجحة وإدارتها العليا أن يلاحظوا طريقة ممارسة المديرين لسلطاتهم، والتعرف على أولئك المديرين الذين يسيئون استخدام السلطة وذلك حتى يمكن تصحيحها. ويمكن إدراجها فيما يلي:

«1. حجب المعلومات أو السيطرة عليها:

يحتاج المرؤوسون إلى معلومات عن طريق الأداء، الخطط، المهام المسندة إليهم، ومعلومات أخرى لازمة لاتخاذ القرارات والتصرف في وظائفهم، ما تتوافر هذه المعلومات لدى الرئيس الذي قد يسيئ استخدام سلطاته بوحدة من الطرق التالية:

- حجب المعلومات عن المرؤوس حتى يظهر بشكل سيئ.
- عدم الاتصال بالمرؤوس وتجنبه والابتعاد عنه حتى لا يعطي الرئيس أي معلومات مطلوبة من المرؤوس.
- قيام الرئيس بمد المرؤوس بمعلومات معينة قد لا تفيده، وقد تضلله، دون أن يعطيه الصورة كاملة.
- قيام الرئيس بمد المرؤوس بتلال من المعلومات التي قد يضيع فيها المرؤوس أو التي ترهقه دون طائل.

2. الكذب (لترك انطباع زائف):

يلجأ المدير إلى بعض الحيل لترك انطباع هام جدا (لكنه زائف) عن نفسه وعن هيئته، وذلك لكي يوهم مرؤوسيه انه ذو سلطة ونفوذ، ومن هذه الحيل:

- يقوم الرئيس بربط نفسه بأشخاص مهمين، إيماناً منه أن من جاور القوم صار منهم.
- يقوم الرئيس باستمرار بعرض انجازاته ويضخم منها.

- الاهتمام بمظهر المكتب وأبهته، كما لو انه يستمد سلطانه من شكل مكتبه.

- الاهتمام الزائد بالمظهر الشخصي للمدير.

- الاهتمام بطقوس وشعارات وإجراءات تضع الرئيس في مركز الصدارة.

3. التحالف (أو اللوبي):

يلجأ المدير إلى إساءة استخدام السلطة من خلال جذب مؤيديه له، حتى ولو كان ذلك بأسلوب غير سليم وغير أخلاقي أحيانا، فقد يلجأ المدير أسلوب اللوبي من خلال إقناع بعض المرؤوسين أو إجبارهم على تأييده قبل أن يطرح الأمر على كافة المرؤوسين، لأن ذلك سيؤدي إلى انتصاره عند الاقتراع على الرأي. وقد يلجأ المدير إلى أسلوب تقديم مجاملات يأسر بها بعض المرؤوسين. وحين يعرض على هؤلاء المرؤوسين فعلهم إذن يردوا الجميل بالموافقة.

4. الهجوم على الآخرين:

يقوم بعض المديرين بإساءة استخدام سلطاتهم عندما يهاجمون مرؤوسيه من أخطاء هي من صميم عمل الرئيس، أو أن هؤلاء يلومون المرؤوسين عن هذه الأخطاء، ذلك سعيا إلى إيجاد (كبش فداء) للرئيس، ومن أهم المواقف التي يظهر فيها ذلك حينما يقوم الرئيس بتفويض سلطته إلى أحد المرؤوسين ولم يعطه التدريب المناسب ولا المعلومات المطلوبة لأداء العمل. وهنا يمكن للمرؤوس ان يخطئ لكن المساءلة تنظيميا يجب أن تلاحق المدير وليس المرؤوس .

5. الألاعيب السياسية:

يسيء المدير إلى سلطته من خلال قيامه ببعض الألاعيب السياسية، والتي تمثل هدرا لموارد المنظمة، وإساءة إلى شخصية المدير والمرؤوسين ومن أهم هذه الألاعيب السياسية ما يلي:

- معارضة المدير ورفضه لسلطة رؤسائه، ورفضه الامتثال إليهم.

- بطش المدير بالمرؤوسين الذين يعارضون سلطته ولا يمتثلون لأوامره.

- تحالف المدير مع زملائه في نفس المستوى التنظيمي ضد الإدارة الأعلى.

- تحالف المدير مع رؤوسيه في محاولة لانفصال الوحدة عن باقي الوحدات.

- إثارة الفتن والإشاعات والمشاكل في صفوف المنظمة.

- تحالف المدير مع بعض الأشخاص لإزاحة الإدارة العليا وسلب منصبها وسلطاته.¹

وإجمالاً لما سبق يمكن القول أن التنظيم لا يكمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية فهذه الوحدات التنظيمية ينبغي أيضاً ربطها مع البعض وتحقيق عملية الربط هذه بصورة راسية وأفقية بواسطة علاقات السلطة، ويعد مفهوم السلطة واحد من الاعتبارات الحيوية في التنظيم.

ب- اتخاذ القرارات:

القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.

إنها تتميز بالدوام والاستمرارية، وهذا يحقق عنصر الاستقرار، حيث يصبح القرار جزءاً من كيان التنظيم، وهذا ما نسميه "مبدأ الالتزام" لأن المدير الذي يتخذ قراراً يكون دائماً مسؤولاً عن درجة صحته أو عدمها، بل إن نجاح المدير يتوقف على النتيجة من تطبيق ما يتخذه من قرارات.

تتميز عملية صنع القرار أيضاً بأنها نشاط ذهني أو فكري للأفراد ومقدرتهم على التصور والتعلم والتذكر واستيعاب العوامل المحيطة بطريقة تساعدهم على اتخاذ القرارات الرشيدة؛ وهذه الصفات تعكس مدى رغبات المديرين في تحقيق الأهداف المحددة.

تعتبر عملية اتخاذ أو صنع القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية. فهي إدارية لأنها من المسؤوليات التي يتحملها المديرون؛ وهي تنظيمية كونها عملية ناتجة من مجموعة جهود لكثير من الأفراد أو الجماعات، وتتأثر وتتأثر بالكثير إذا لم نقل جميع المسؤوليات والوظائف الأخرى ذات العلاقة الهدافية في المؤسسة.

¹ أحمد ماهر: المرجع السابق، ص-ص 425-426.

«وتمثل وظيفة اتخاذ القرارات، من حيث طبيعتها عملية اختيار بين بدائل عديدة محتملة؛ فهي بمفهومها انعكاس لسلوك مستقبلي يترتب عليه نتائج متوقعة؛ فهي تعنى بالماضي حيث تحدد المشكلة التي تظهر وتجمع المعلومات والبيانات حولها والتي تبعث على الشعور والمسؤولية الملحة لاتخاذ القرار.

وهي تعكس الحاضر حيث يمكن التوصل إلى الاختيار بين البدائل العديدة التي وضعت؛ ولها ميزة المستقبل لناحية تنفيذ القرار المتخذ ووضعت نتائجه موضع التقييم.¹

إن عملية اتخاذ القرارات يجب أن لا تخضع لعامل الصدفة، بل يجب أن تعكس ظروف العمل وأن تكون متزنة ومتلائمة معه.

إنها تتميز بالدوام والاستمرارية، وهذا يحقق عنصر الاستقرار، حيث يصبح القرار جزءا من كيان التنظيم، وهذا ما نسميه "مبدأ الالتزام" لأن المدير الذي يتخذ قرار يكون دائما مسؤولا عن درجة صحته أو عدمها، بل إن نجاح المدير يتوقف على النتيجة من تطبيق ما يتخذه من قرارات.

تتميز عملية صنع القرار أيضا بأنها نشاط ذهني أو فكري للأفراد ومقدرتهم على التصور والتعلم والتذكر واستيعاب العوامل المحيطة بطريقة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة؛ وهذه الصفات تعكس مدى رغبات المديرين في تحقيق الأهداف المحددة.

01-أنواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات بشكل عام إلى ستة أنواع رئيسية على النحو التالي:

1.1- القرارات التنظيمية:

تمثل هذه القرارات تلك التي يتخذها المديرون كل من موقعه واختصاصه كما هو متوقع منهم وظيفيا، بحكم السلطة أو الصلاحية الممنوحة لهم رسميا، وهذه القرارات يمكن تفويضها للآخرين.

1 موسى خليل: مرجع سبق ذكره، ص.ص. 209-210.

2.1- القرارات الشخصية:

وهي القرارات التي يتخذها المديرون بصفتهم أشخاصا عاديين. وليس بصفتهم التنظيمية، وهي قرارات لا تفوض للآخرين؛ مع أن بعض القرارات له تأثير على التنظيم نفسه، كقرار استقالة بعض الموظفين أو قرار تغيب احدهم عن العمل في حالة ضغط العمل.

وفي الواقع فإن القرارات التنظيمية للمديرين تتأثر إلى حد ما وبدرجات متفاوتة بالناحية الشخصية، ونجد أن النوعين من القرارات هما متداخلا العناصر أحيانا مع ملاحظة أسبقية الأهمية للقرارات التنظيمية.

3.1- القرارات الأساسية:

تتميز هذه القرارات بالمظاهر التالية:

- درجة الأهمية عالية جدا وخطيرة علة التنظيم ككل.
 - دائمة ومستمرة (إستراتيجية).
 - طويلة الأجل.
 - تتضمن استثمارات ضخمة ونفقات كبيرة.
 - مركزية المصدر عموما (الإدارة العليا).
 - تتطلب جهدا فكريا وتخطيطيا كبيرين.
- ومن أمثلة هذه القرارات تلك المتعلقة مثلا: اختيار مواقع المصانع، اختيار نوع المنتجات، قرارات المفاضلة بين التصنيع أو شراء المنتجات، القرارات المتعلقة بالسياسات المتبعة.

4.1- القرارات الروتينية:

فهي تلك التي لا تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا، وهي تكرر بصفة مستمرة؛ وهذه القرارات لا تؤثر بشكل كبير في نجاح أعمال التنظيم ومن أمثلتها عملية التفتيش اليومية، طلب التقارير اليومية عن الوضع المال، توقيع المعاملات اليومية لتسيير العمل وتوجيه العاملين.

5.1- القرارات المخططة:

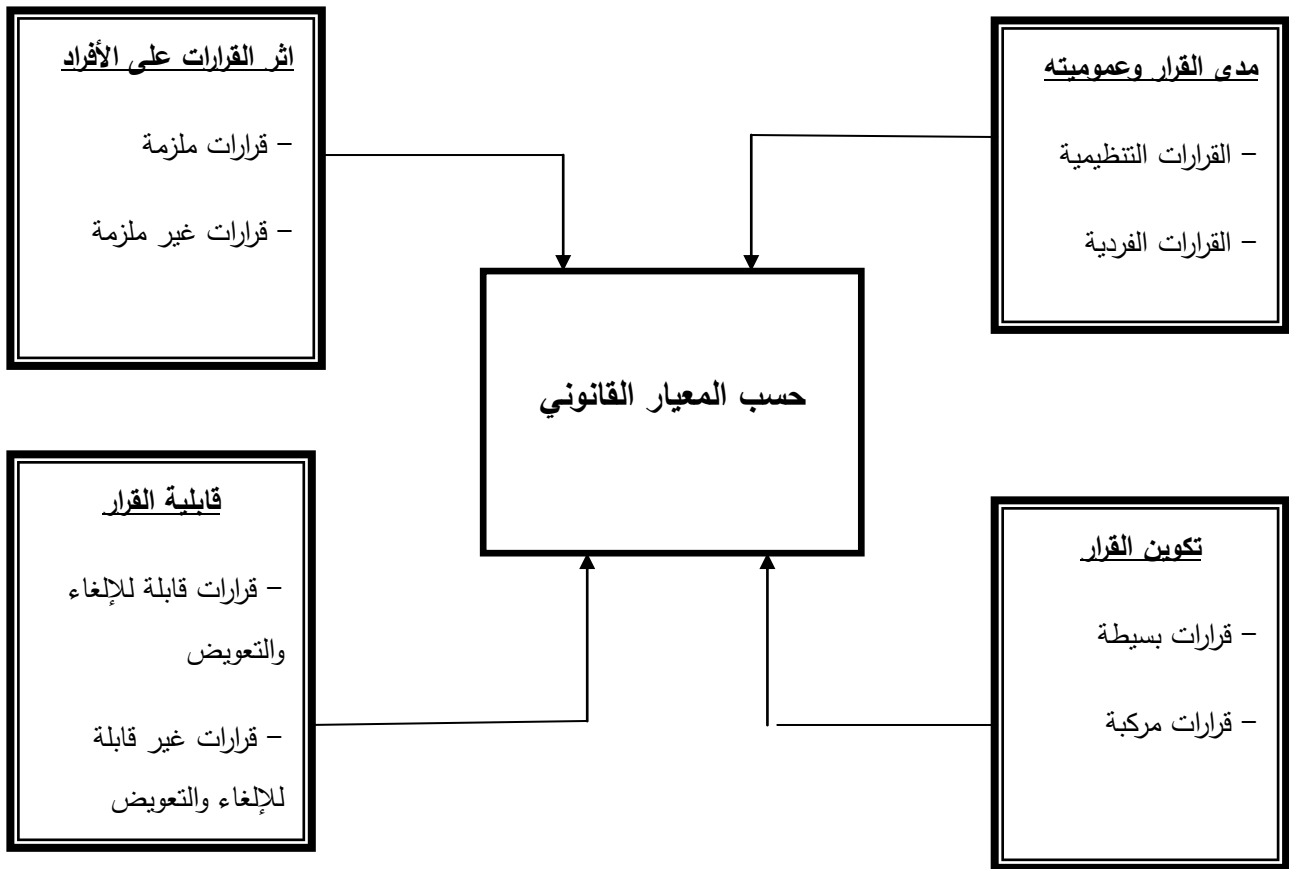
تعكس القرارات المخططة مزايا القرارات الرئيسية أو الأساسية والتي تحتاج إلى الدقة ومعالجة الخطورة فيها لضمان تحقيق النتائج المتوقعة على أساس برنامج محدد وإجراءات معينة ومتفق عليها.

6.1- القرارات غير المخططة:

هي تلك التي لا تتخذ بناء برنامج معين، فهي جديدة، هامة، بناءة مثل قرارات التحول مثلا من المركزية إلى اللامركزية الإدارية.

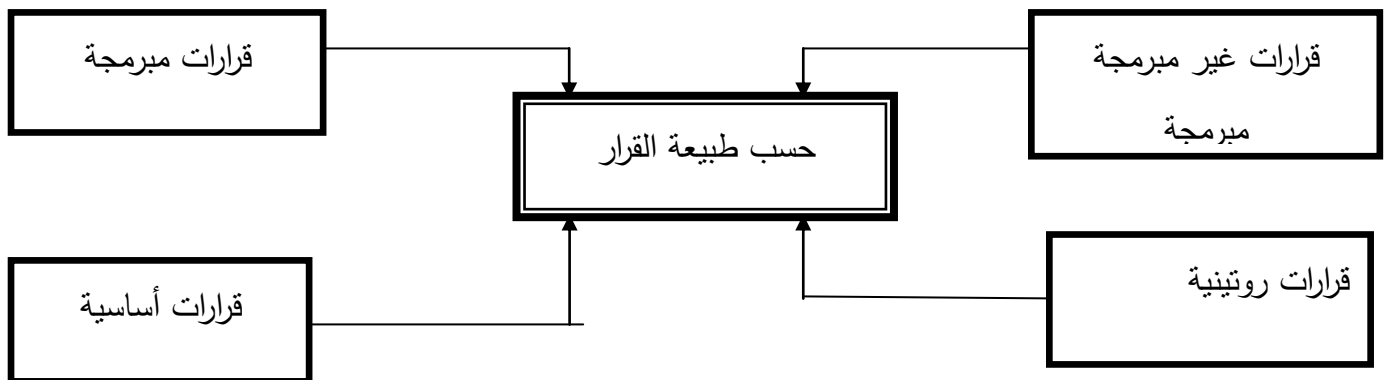
وهناك تصنيفات أخرى لأنواع القرارات يمكن إدراجها في الأشكال التالية:

شكل رقم (08) يوضح أهم أنواع القرارات حسب المعيار القانوني



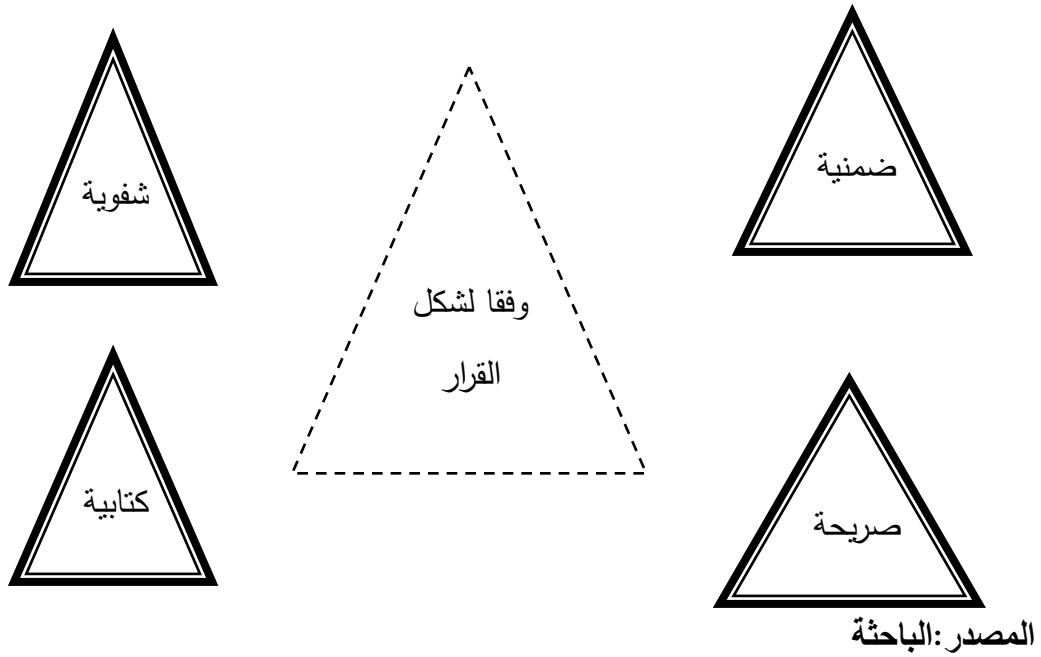
المصدر: الباحثة

شكل رقم (09) يوضح أهم أنواع القرارات حسب طبيعة القرار

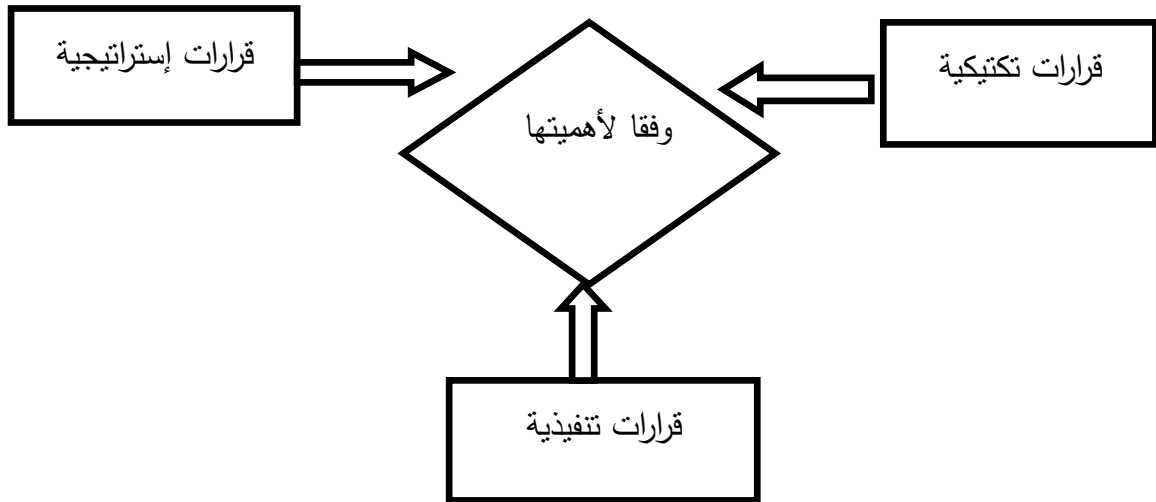


المصدر: الباحثة

شكل رقم (10) يوضح أهم أنواع القرارات وفقا لشكل القرار

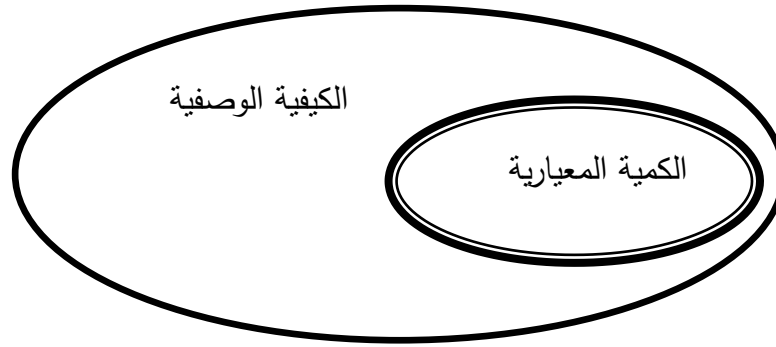


شكل رقم (11) يوضح أهم أنواع القرارات وفقا لأهميتها



المصدر: الباحثة

شكل رقم (12) يوضح أنواع القرارات وفقا لأساليب اتخاذها



المصدر: الباحثة.

03- بيئات القرارات الإدارية:

اقترح تومبسون وماكوين وصف بيئات القرارات الإدارية وتتضمن بأربع فئات تركيبية وهي:

1.3- البيئة العشوائية الهادئة: وفيها تكون القوى الخارجية مبعثرة ولا تتغير نسبيا في ذاتها وليس القدرة على التنبؤ بردود فعل تلك القوى، ويتعامل المدير متخذ القرار مع هذا النمط بحالة عدم التأكد وان إستراتيجيه هذه البيئة مبنية على التجربة والخطأ.

2.3- البيئة العنقودية الهادئة: وتكون القوى الخارجية ساكنة، وان مدير متخذ القرار يحدد أسباب الأحداث ووضع الاحتمالات معينة بأحداث المستقبلية، ويتعامل المدير مع العنصر المخاطرة واستخدام إستراتيجية تكون لبديل التكتيكات.

3.3- البيئة المشوشة المتفاعلة: وتتميز بالحيوية والديناميكية، ويستطيع متخذ القرار أن يقوم بتنبؤات عن البيئة، ويتعامل مع عنصر المخاطرة والمعلومات تكون غير كاملة وإتباع إستراتيجية التنافس الضروري.

4.3- البيئة العنيفة: تأتي نتيجة ازدياد عدد المنظمات، ونتيجة سرعة التغيرات والتوسع في التطور التكنولوجي وتضخم حجمها، ويتطلب الحالة بيئة ائتلافية بين المديرين متخذي القرارات.

03-طبيعة عملية اتخاذ القرار:

هناك وجهات نظر متعددة حول عملية اتخاذ القرار وفي هذا الصدد أشار سيمون إلى ثلاثة عناصر رئيسية لهذه العملية وهي:

1- إيجاد الفرص الملائمة لاتخاذ القرار.

2- إيجاد السبل الممكنة للعمل.

3- اختيار سبل العمل المتاحة.

أما وايت فقد قدم وجهة نظر أخرى تنظر إلى اتخاذ القرار على أنها عملية كلية تتضمن نشاطات منفصلة وهي:

1- جمع المعلومات.

2- تطوير البدائل.

3- تقييم البدائل.

4- الخيارات.

أما وجهة النظر الثالثة فقدا شرانك والذي ركز على ثلاثة عناصر أساسية لعملية اتخاذ القرار وهي:

1- الاعتراف بالمشكلة.

2-تشخيص المشكلة.

3- اختيار الفعل أو الإجراء.

أما جانس فقد أشار إلى أن عملية اتخاذ القرار تتضمن خمسة مراحل متداخلة كما يلي:

1- الاعتراف بالتحدي.

2- قبول التحدي.

3- مواجهة التحدي.

4- الالتزام والتقييد بالخيار.

أما فريديسكون فقد اقترح طريقة لتنظيم المعايير غير الاقتصادية في عملية صنع القرار وتشمل على أربعة مراحل وهي:

1- تطوير المعيار.

2- قياس الاستجابات أو ترتيبها.

3- اختيار البدائل المناسبة.

أما نيت فقدم أربعة خطوات لعملية اتخاذ القرار وهي:

1- اكتشاف الاحتمالات.

2- تقييم الخيارات.

3- اختبار الافتراضات.

4- التعلم.

04- وظائف اتخاذ القرار:

مكونات عملية اتخاذ القرارات هي في مجملها عبارة عن وظائف لاتخاذ القرار والوظيفة تشير إلى جزء واحد من مجموعة أجزاء مترابطة تساهم في تحقيق العمل أو الفعل الأكبر. أما وظائف اتخاذ القرار في ستة وظائف يمكن إدراجها على النحو الآتي:

«1.4- وضع الأهداف الإدارية:

تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما نقوم بوضع الأهداف وتمثل هذه الوظيفة دورة دائبة من وضع الأهداف عندما نحقق هدف ما من خلال اتخاذ القرار نسعى مجددا إلى وضع أهداف جديدة.

2.4- البحث عن البدائل

في عملية اتخاذ القرارات البحث عن البدائل يتضمن مسح العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل توفير المعلومات الملائمة وتعرف المعلومات الملائمة أنها المعلومات التي تشكل أو تصاغ على شكل بدائل تسعى إلى إنجاز الأهداف أو هي المعلومات التي تخدم تحقيق الأهداف.

3.4- مقارنة وتقييم البدائل

يمكن القول أن البدائل تمثل طرق أو مناهج مختلفة للعمل سواء كانت مفردة أو مشتركة والتي بدورها تساعد في تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة، ومن خلال وسائل رسمية أو غير رسمية للبدائل فالمقارنة تعتمد على حالة التأكد أو عدم التأكد العلاقات وتعتمد كذلك على تفاصيل متخذ القرار لمختلف النتائج المتاحة.

4.4- إقرار الخيار:

الخيار هو عبارة عن لحظة في عملية مستمرة لاتخاذ القرار عندما يختار متخذ القرار طريقة عمل أو منهاج عمل من عدة بدائل موضوعة.

5.4- تنفيذ القرار

ويكون ذلك عندما يتم تطبيق منهج العمل فعليا في المنظمة كما تشير عملية التنفيذ إلى لحظة في العملية الكلية لاتخاذ القرار عندما يتم تحويل الخيار من شيء شفوي إلى شيء مطبق على أرض الواقع.

6.4- المتابعة والرقابة

تتطلب هذه الوظيفة التأكد من أن نتائج القرار المطبق تتسجم مع الأهداف التي وضعت مسبقاً. وللتأكد من سلامة وفعالية القرارات وقدرتها على تحقيق أهداف التنظيم.¹

05- القرارات التنظيمية والمجموعات:

في المنظمات يكون اتخاذ القرار عملية جماعية وهذا الشيء صحيح خصوصاً مع القرارات التي لها تأثير مهم على أداء المنظمة أو التي تؤثر على العديد من الأفراد العاملين فيها.

إن اتخاذ القرار على شكل مجموعة قد يكون مفيداً وعندما يصل الأفراد إلى قرار جماعي فمن المحتمل أكثر أن يدعموا هذا القرار ويشعرون بالدافعية لجعل قرارهم ناجحاً. كذلك فإذا كانت المشكلات معقدة فإن العديد من أفراد الجماعة يمكن أن يطوروا القرار أو يحسنوه من خلال المساهمة بخبراتهم ومعارفهم في تعريف المشكلة وتقييم البدائل. وتشير الأدلة أن القرارات الجماعية تكون أكثر إبداعاً من القرارات الفردية، ويمكن اختصار محاسن ومساوئ صنع القرار الجماعي في الجدول أدناه:

1 صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، صص 78-79

جدول رقم (04) يوضح مزايا وعيوب القرار الجماعي

الرقم	له	عليه
01	إن الأفراد الذين يصلون إلى قرار سوي من المحتمل لن يدعموه	إن بعض الموظفين قد لا يرغبون بالمشاركة في صنع القرار الجماعي بسبب الاختلافات الثقافية والفردية.
02	إن أفراد المجموعة يمكن أن يحسنوا القرارات المعقدة من خلال الإسهام بالخبرات والآراء في العديد من المجالات.	إن الموظفين الذين ليس لديهم صلاحيات ومعلومات لن يساهموا بشكل فعال
03	إن القرارات الجماعية يمكن أن تكون أكثر ابتكاراً من القرارات الفردية.	إن المجموعات تتخذ القرارات بشكل بطيء مما يقوم به الأفراد.
04	إن العديد من الأفراد يتوقعون أن يكون لديهم دور في صنع القرار.	إن اتخاذ القرار الجماعي مكلف مقارنة مع القرار الفردي
05	إن صنع القرار الجماعي يستفيد من مواهب العاملين ذوي المعرفة الجيدة.	إن أفراد الجماعة قد يتفقون مع رأي الجماعة فقد يهتمون بتماسك الجماعة أكثر من اهتمامهم في التوصل إلى حلول مثالية.

المصدر: زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص. 96.

إن المدير يختار أسلوب القرار من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة التشخيصية التي تغطي ثمانية مجالات في صنع القرار وهي كما يلي:

«1 - متطلبات الجودة النوعية، ما هي جودة نوعية القرار (إذا كانت جودة القرار مهمة فإن القائد يجب أن يشارك بنشاط في اتخاذ القرار).

2- متطلبات الالتزام، ما هي أهمية التزام المرؤوسين تجاه القرار (إذا كان الالتزام مهماً يجب على القائد أن يشارك المرؤوسين في القرار).

3- معلومات القائد، هل يمتلك ما يكفي من معلومات لاتخاذ قرار عالي الجودة إذا كان القائد يمتلك القليل من المعلومات يجب أن يساعده المرؤوسين في الحصول على المعلومات.

4- تركيبة المشكلة، هل أن مشكلة القرار منتظمة ومحددة (إذا كانت المشكلة غامضة يجب على القائد أن يعمل مع المرؤوسين لتوضيحها وتحديد الحلول الممكنة).

5- تركيبة المشكلة، هل أن القرارات منتظمة ومحددة (إذا كانت المشكلة غامضة يجب على القائد أن يعمل مع المرؤوسين في الحصول على المعلومات).

6- احتمالية الالتزام إذا كان اتخاذ القرار فردي فهل إن من المؤكد أن العاملين تحت إدارتي سيكونون ملتزمين بالقرار (إذا كان الأمر كذلك فإن إشراكهم ليس مهماً جداً).

7- تناسق الهدف، هل يشترك المرؤوسين بالأهداف التنظيمية المراد الوصول إليها في حل هذه المشكلة (إذا لم يكن الأمر هكذا يجب أن لا تتخذ المجموعة القرار دون مشاركة القائد).

8- صراعات المرؤوسين، هل الصراع حول الحلول المفضلة يمكن أن يحدث بين المرؤوسين (إذا كان الأمر كذلك فإن من الممكن حل الصراع من خلال المشاركة في عملية صنع القرار).

9- معلومات المرؤوسين، هل يمتلك المرؤوسين معلومات كافية للوصول إلى القرار عالي الجودة (إذا كان الأمر هكذا فإن من الممكن أن يتحملوا مسؤولية أكبر في صنع القرار).¹

06-القرارات الرشيدة والقرارات الفعالة:

إن توضيح مفهوم الترشيح في عملية اتخاذ القرارات ومفهوم القرار الرشيد يعتمد بالدرجة الأولى على تفسير مصطلح الرشد وقد وردت تفسيرات متعددة لهذه الكلمة في المعاجم اللغوية يتلخص

¹ زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص. 94.

مضمونها العام في إضفاء صفة العقلانية في السلوك والتصرف، ومنهم من يفهم أن ترشيد القرار يعني إضفاء صفة الحكمة والعقلانية عليه.

ولاحظ سايمون قصور مفهوم الرشد والمعياري الاقتصادي في اتخاذ القرار، وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضوع الدراسة، ذلك أن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى. كما أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة، لذلك فقد اقترح سايمون أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه، وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية. لذلك فقد ميز سايمون بين نوعين من الرشد بمفاهيم جديدة وهي:

« 1- الرشد الموضوعي: وهو الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

2- الرشد الشخصي (الذاتي): وهو الأكثر واقعية للعلوم الإدارية ذات البعد التطبيقي، وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد اخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار.

كذلك فقد ميز سايمون بين الرشد التنظيمي الذي يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة، وبين الرشد الفردي الذي يعبر عن سلوك متخذ القرار المتعلق بتحديد أهدافه الشخصية. كما أن السلوك قد يكون رشيدا بصورة واعية إذا أدى إلى استخدام الوسائل المتاحة لتحقيق الغايات بصورة واعية، وقد يكون رشيدا بصورة متعمدة إذا كان الفرد أو المنظمة يتعمدون القيام بتصرف لتحقيق غايات محددة»¹

في ذات السياق إن ماكس فيبر قد صنف وفسر الأفعال البشرية من حيث درجة رشدها إلى ثلاثة أنواع وهي:

1 سليم بطرس جلة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص-ص. 33-34

1- أفعال عاطفية: والتي تكون فيها العاطفة والمشاعر هي التي توجه سلوك الفرد واعتبرها فيبر مناقضة لأعمال العقل.

2- أفعال تقليدية: والتي تخضع للعادة والتفكير السائدين في المجتمع وليس لأحكام العقل.

3- أفعال رشيدة: وهي الأفعال التي تخضع للتحليل العقلي. وقد ميز فيبر أساسين لتحديد الرشد في هذه الأفعال وهي:

أ- الأفعال الرشيدة القيمية: وتكون رشيدة في قيم معينة، فالعقل إذا حقق قيما يجب أن يسعى لتخطيط ويصبح الهدف من الفعل هو الفعل ذاته.

ب- الأفعال الرشيدة الوسيالية: وتكون رشيدة في ضوء الخطوات المتبعة للتنفيذ، أي أنها رشيدة لأنها استخدمت وسائل عقلانية متتابعة في سبيل الوصول إلى الهدف.

هذا وقد تناول العديد من المختصين في العلوم الاجتماعية والإدارية دراسة وتحليل موضوع الرشد ومن ابرز تلك الدراسات النموذج الذي قدمه داسينج والذي تركز اهتمامه بأنواع القيم بمفهوم فيبر والأهداف الاجتماعية والقانونية والسياسية. زان مضمون الهدف ومعايير تحقيق الرشد تختلف لكل منهما، وبذلك فإنها تشكل معايير للتقويم والتحليل في المنظمة. وهذه الأنواع من الرشد هي:

» 1- الرشد الفني: وهو الرشد الذي تتوافق فيه الأساليب العلمية المتبعة في العمليات الإنتاجية (مثلا)، وتكوين منفعة بما يحقق أهداف محددة مسبقا. فالرشد يتحقق بدراسة وانتقاء أفضل الأساليب الملائمة.

2- الرشد الاقتصادي: ويتمثل في بلوغ الحد الأقصى من مجموعة الأهداف المتوفرة في حال وجود اختلاف وتباين فيما بينها من حيث التركيز على جانب التكلفة والمنافع المادية فقط. وي طرح معيار الكفاية باعتباره المؤشر الرئيسي الدال على رشد القرار.

3- الرشد الاجتماعي: وهو يمثل العلاقات القائمة بين أفراد التنظيم والقيم السائدة وتعتبر درجة التجانس والانسجام هو المعيار الرئيسي الدال على درجة الرشد.

4- الرشد القانوني: وهو ما يعرف برشد القواعد والإجراءات، ويمثل الرشد في الأنظمة والقواعد التي تحكم سلوك أفراد التنظيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات، ويعد الالتزام بهذه الأنظمة مؤشرا للرشد فيها.

5- الرشد السياسي: وهو ما يعرف بالرشد الإداري والسلطوي، وهو الرشد المحدد في هياكل صنع اتخاذ القرار في المنظمة، وذلك لزيادة فرص تقبل القرارات ونجاحها. ويعتبر اكتساب التأيد وتجنب المعارضة أو تخفيضها تجاه قرار معين هو المعيار الرئيسي على رشادة الإدارة في التنظيم.¹

07-مشاكل ومعوقات اتخاذ القرارات:

1.7-المشاكل والمعوقات الإدارية:

تتعد و تنتوع المشاكل والمعوقات الإدارية التي تعترض عملية اتخاذ القرارات في الدول النامية، وقد كشفت التطبيقات العملية على أن أهم هذه المعوقات الإدارية² هي:

1- المركزية الشديدة وعدم التفويض:

حيث أن المركزية الشديدة يترتب عليها عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري، وتبرز هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية. ويرجع الكثير من المختصين ظاهرة المركزية في الدول النامية إلى رواسب سياسية واجتماعية خلفتها عهود السيطرة والاستعمار التي عاشتها هذه الدول وتركت مفاهيم إدارية لا تزال هذه الدول تعاني منها، وذلك لان أصحاب النفوذ في تلك العهود قد لجأوا إلى استخدام سلطتهم المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه في ذلك. بالإضافة إلى طغيان بعض المفاهيم القبلية والتقاليد الموروثة ونقص الكفاءات والخبرات المحلية، وغيرها من العوامل التي كانت مبررا للأخذ بأعلى درجات المركزية في اتخاذ القرارات.

¹ سليم بطرس جلدة: المرجع السابق، ص. 35.

² نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص. 318.

إن ظاهرة رغبة القيادات الإدارية في الدول النامية في تفويض السلطات والصلاحيات يعود إلى أسباب عديدة منها: الانقسامات الاجتماعية والسياسية والقومية التي تقود إلى الارتباط الأسري أو الانتماء الحزبي أو الديني أو القومي، وكلها عوامل تجعل القيادات الإدارية تشعر بعدم الاطمئنان، وتحجم بالتالي عن المبادرة والجرأة خوفا من إساءة التصرف، مما يجعل تفويض السلطة أمرا غير مرغوبا. ذلك فضلا عن أن نظرة مجتمعات الدول النامية للسلطة تختلف عن نظرة مجتمعات الدول المتقدمة، ففي حين ينظر إليها في المجتمعات المتقدمة على أنها ظاهرة مصاحبة للمكان أو المركز الذي يشغله الشخص وليس للشخص نفسه، نجد أن المجتمعات النامية - ومنها الدول العربية - تنتظر إلى السلطة باعتبارها لصيقة بصاحبها، وهذا الأمر يجعل تفويض السلطة أمرا غير مرغوبا طالما كان في إمكان صاحبها التمتع بها. ويؤدي بالتالي إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.

2- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:

حيث تتسم الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية بسمات معينة تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه السمات:

أ- تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكين للمديرين على رؤوسهم حيث أن ذلك يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين هذه المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي. مما يترتب عليه صعوبة إحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى إعاقة الوصول إلى البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

ويرتبط تعدد مستويات الإدارة في التنظيم إلى حد كبير بنطاق التمكين الذي يكون للمديرين على رؤوسهم، إذ كلما كان نطاق التمكين للمديرين ضيقا كلما زاد عدد المستويات الإدارية. وعلى الرغم من زيادة نطاق التمكين إلا أن له مخاطر كثيرة على مستوى الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية، وهي مخاطر تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات.

3- البيروقراطية وتباين وتعدد الإجراءات:

إن البيروقراطية هي مصطلح يوصف به الجهاز الحكومي الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في هذا الجهاز، ومنهم المديرين الذين بيدهم عملية اتخاذ القرار.

كذلك فإن الإجراءات الإدارية المعقدة تشكل عقبة تواجه متخذي القرارات في الدول النامية حيث أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح الابتكار.

أما بالنسبة إلى تباين الإجراءات الإدارية في الجهاز الإداري الواحد بين فترة وأخرى أو بين شخص وآخر، والذي يرجع عادة إلى غموض اللوائح والتعليمات أو عدم معرفة متخذي القرارات للقرارات السابقة وانسجامها مع القرارات الجديدة. فإن هذا التباين يؤدي إلى تناقض مضامين القرارات مما يؤدي إلى فقدان ثقة العاملين بقدرة متخذي القرارات على اتخاذ القرارات الصائبة، وإلى تردد المسؤولين عند تطبيق القرارات وتنفيذها.

4- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

حيث كشفت إحدى الدراسات الميدانية التي قام بها معهد البحوث التابع لمنظمة الأمم المتحدة في 45 دولة في الثمانينات أن نحو 76٪ من الحالات تتخذ قراراتها بناء على بيانات ومعلومات غير كافية غالباً.

مثل هذا الأمر قد يعود إلى ادعائهم السرية أحياناً، أو رغبة منهم في التظاهر بالأهمية أو بالخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكسها بعض المعلومات، أو بفعل الضغوط النفسية والاجتماعية.

لذلك فإن الحاجة تبدو ملحة إلى معالجة هادفة للمعلومات تؤدي إلى تداولها بطرق توصلها إلى متخذي القرارات لتمكينهم من اتخاذ قرارات أقرب إلى العملية مما عليه الآن. وقد تكون من الوسائل الملائمة لمعالجة هذا الأمر وضع الخطط التي تتضمن التطوير الإداري، وتوفير الوسائل التي يمكن بواسطتها تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات الصحيحة من خلال تنظيم عملية جمعها وتخزينها والاستفادة منها وتسهيل انسيابها إلى مراكز اتخاذ القرارات بما يخدم اتخاذ القرارات الصائبة.

5- التخطيط غير السليم:

حيث أن وجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية ويجعل الرؤيا غير واضحة أمام صانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات، ويمكن علاج هذه الظاهرة من خلال تبني أهداف قائمة على أسس محددة وواقعية وتتفق مع أوضاعها وظروفها وإمكانياتها، وإن تراعى تنفيذ الخطط بصورة عملية تدريجية.

2.7- المشاكل والمعوقات البيئية:

وهذه تتبع غالبا من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية، ويمكن إجمال أهم هذه المشاكل والمعوقات البيئية في النقاط التالية:

1- عدم استقرار الأنظمة السياسية:

وهذا الأمر يبدو واضحا من خلال ما شهدته معظم الدول الإفريقية والآسيوية واللاتينية من انقلابات عسكرية بعد استقلالها بفترات زمنية قصيرة حتى أصبحت الانقلابات العسكرية من الظواهر العادية في مجتمعات الدول النامية، ومثل هذا الوضع يفقد التنظيمات الإدارية في هذه الدول استقرارها واستمراريتها ويخلق مشكلات اجتماعية ونفسية للقيادات الإدارية صانعة القرار وللعاملين الذين قد يشاركون في عملية صنع القرار وفي تنفيذه. ويتربط على ذلك عدم توفر الطمأنينة والاستقرار لهذه القيادات من ناحية، وعدم قدرة القيادات الجديدة التي قد تتولى مراكزها في مراحل التغيير على التحكم في عوامل التغيير أو التلاؤم معها.

2- الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد:

حيث أن هناك الكثير من الأوضاع والظواهر الإدارية السلبية النابعة من العادات والتقاليد السائدة في مجتمعات الدول النامية والتي تنعكس آثارها على عملية اتخاذ القرارات، وأهم هذه الظواهر:

أ- الموروثات الاجتماعية المختلفة التي نتجت عن السيطرة الاستعمارية على هذه الدول في عهود الاحتلال، فقد أثبتت الدراسات الميدانية التي أجريت في بعض الدول النامية-كالهند وباكستان

ومعظم الدول العربية- أن كثير مما تركته الدول الاستعمارية من أساليب وإجراءات وعادات في الأنظمة الإدارية المحلية خلال فترة الاحتلال لا يزال معمولاً به رغم نيل هذه الشعوب لاستقلالها وتحريرها منذ سنوات طويلة.

ب- التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في مجتمعات هذه الدول وتأثير ذلك على نظم التعيين والترقية وعلى خلفية القيادات الإدارية صانعة القرار ومدى تفهمها للأهداف العامة لمجموع المواطنين.

فإذا كانت هذه القيادات مثلاً حكرًا لطبقة برجوازية أو أرستقراطية في مجتمع ما نجد أن الجهاز الإداري في ذلك المجتمع يتحول برمته إلى أداة متحيزة لخدمة مصالح تلك الطبقة وضمان امتيازاتها الاقتصادية والنفعية على حساب المواطنين وسوء ظروفهم المعيشية، وهذا كله يؤثر في القرارات التي تتخذها هذه القيادات ويجعلها أبعد ما تكون عن الموضوعية والرشد.

ج- بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائد في معظم مجتمعات الدول النامية، وآثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات بشكل خاص، ومن أبرز الظواهر السلبية الناتجة عن هذه الأوضاع ما يلي:

- الوساطة وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية أو مذهبية، وتؤدي إلى اقتحام هذه الأمور في العمل الإداري وعلى حسابه وخاصة في عملية اتخاذ القرارات.

- بعض أنماط العلاقات الاجتماعية والأعراف الاجتماعية التي تؤدي إلى تحول بعض القرارات إلى شعارات، كالقرارات القاضية بمنع الزيارات الخصوصية في مكان العمل أو منع تعقيب المعاملات وغيرها من القرارات التي أصبحت لا تعني شيئاً بالنسبة لأغلب الدوائر الرسمية.

- الاحتكاك بين المصالح العامة والمصالح الخاصة الذي يكون سببه غالباً الانحراف، ويؤدي إلى تبدل القرار من قرار يخدم المصلحة العامة إلى قرار شخصي على حسابها مما يؤدي إلى ظهور مظاهر الرشوة والفساد.

- شيوخ بعض أنماط السلوك الاجتماعي في مجتمعات الدول النامية وانعكاس هذه الأنماط من السلوك على العاملين في الأجهزة الإدارية، ومن أمثلة هذه الأنماط المحسوبيات التي تعتبر ضرب من النخوة والاعتزاز بالنسب، ورد الجميل للصدیق عن طريق تمشية مصالحه، و نقشي بعض الصفات اللااخلاقية كالکذب والانتهازية واللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم احترام المواعيد والحديث عن الغير وحب السيطرة والتملق والانتكالية وغيرها من الأنماط السلوكية التي تنعكس على عملية اتخاذ القرارات.

3- غموض و جمود الأنظمة واللوائح:

بما أن لهذه الأنظمة واللوائح دورا هاما في تنظيم العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطاته وتحقيق أهدافه، وفي مجال اتخاذ القرارات تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات وصلاحيات المديرين والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم. إلا أن هذه الأنظمة واللوائح يمكن أن تكون عائقا خطيرا يحول دون تمكين المدير من اتخاذ القرار الفعال حين تتصف بما يأتي:

أ- جمود وتعقد الأنظمة واللوائح: إذ أن عدم مرونة الأنظمة واللوائح بالشكل الذي يساعد على مواجهة متطلبات العمل الإداري والإسراع في اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير متخذ القرار وتعيق من استخدامه الفعال لهذه السلطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

ب- غموض اللوائح: الذي يؤدي بمتخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه، فالدیر الذي يواجه مشكلة خاصة بترقية احد من الموظفين اثنين في إدارته يستحقان الترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة ولا توجد لائحة صريحة في هذا المجال، يمكنه أمام هذا الموقف طرح عدة بدائل منها: اختيار الشخص الذي يعتقد انه كفء في الإنتاج أو الشخص الذي يحقق الانسجام مع المجموعة العاملة أو رفع الموضوع إلى الرئيس الأعلى للتصرف وغير ذلك من البدائل، وكل هذه الجهود التي بذلت لحل المشكلة كان يمكن الاستغناء عنها في حال وجدت نصوص صريحة واضحة تحدد معايير اختيار البديل الأنسب.

ج- كثرة التعديلات والتفسيرات: وذلك لأن الإفراط في تعديل وتفسير نصوص الأنظمة يؤدي بالمدير متخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه. والذي يحصل في الواقع العملي أن تتم التعديلات والتفسيرات بشكل متتابع دون اطلاع المديرين عليها، وبناء قراراتهم على أساس النصوص في صورتها قبل التعديل أو التفسير، مما يسبب تناقض وتعارض القرارات مع نصوص الأنظمة واللوائح.

4- عدم الاستفادة من التقدم التكنولوجي: حيث انه وأمام الثورة التكنولوجية التي تشهدها الدول المتقدمة، لم يعد هناك مفر أمام الدول النامية من الاستفادة من تكنولوجيا الدول المتقدمة في مجال الإدارة، بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص، حيث يمكن الاستفادة مما قدمته الاختراعات العلمية في هذا المجال مثل الحاسبات الالكترونية وغيرها.

ج- الاتصال:

يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة. ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والإحساسات والانطباعات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات. لذلك يشار إلى الاتصال على انه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم، «وقد استخدم في السنوات الأخيرة نظام المعلومات عن طريق الكمبيوتر ويعرف باسم أنظمة المعلومات الإدارية، ومن المألوف أنه يوجد بالمنظمة أكثر من نظام للمعلومات الإدارية، حيث توجد أنظمة معلومات خاصة بالأفراد أو القوى العاملة، وأنظمة معلومات خاصة بالنواحي المالية، وفي حالة تعدد هذه الأنظمة فتسمى بأنظمة المعلومات الفرعية منبثقة من نظام المعلومات الكلي»¹

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص-ص. 407-408.

01-مبادئ الاتصال:

تساعد المبادئ التالية المدير في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة المتصلة بالاتصال وهي: نوعية الرسالة، ظروف استقبال الرسالة، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة، الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي.

1.1- مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة، والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل، وعدم وضوح عناصرها، والحاجة إلى توضيحها.

2.1- مبدأ الاهتمام والتركيز:

أي أعطي كل انتباهك واهتمامك لاستقبال الاتصال. مع وجود مبدأ الوضوح، فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوماً، ويتطلب مزيد من الاهتمام بإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تسترعي الاهتمام وتتنافس بينها ونطاق و قدرة الفرد على الانتباه والتركيز، والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز. كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة وأيضاً تطوير عملية الاستماع والقراءة ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.

3.1- مبدأ التكامل والوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية-حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال- فالأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية. أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة. يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز

المديرين التابعين، فعندما يشغلون مراكز اتصال فيجب تشجيعهم على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية.

فغالبا ما يتجاهل الرؤساء ويرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر بالعاملين ولكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري، لكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات الأخرى، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته.

4.1- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو دون موافقة المديرين ويكون لها تأثير الايجابي أو السلبي على المنظمة، ولذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي. فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس والعكس، وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي أي الشخصي.

2- اتجاهات الاتصالات:

هناك اتجاهين رئيسيين للاتصالات وهما:

«1.2- اتصالات فردية: من خلالها يتم إعطاء المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين مباشرة، ودون مناقشة لهم أو معرفة لوجهات نظرهم.

2.2- اتصالات مزدوجة: وفي هذا الاتجاه يتم نقل وإعطاء المعلومات من الإدارة إلى العاملين أو من العاملين إلى الإدارة، ومن خلال هذه الطريقة تتعرف الإدارة على وجهات نظر العاملين وردود أفعالهم باستقبالهم للمعلومات القادمة من جهتهم»¹

وفي الواقع فإن هناك عدة اعتبارات هامة يجب توضيحها بالنسبة لتوصيل المعلومات من أهمها:

¹ سليم بطرس جلدة: مرجع سبق ذكره، ص-ص 123-124.

1- إن الاهتمام يجب ألا يقتصر على وسائل وأدوات الاتصال بل يجب الاهتمام أيضا بمضمون الاتصال وهدفه.

2- أن عملية الاتصال لا يجب أن ترتبط بإجراءات ثابتة بل يجب اعتبارها عملية ديناميكية ومتحركة وترتبط بتصميم عملية اتخاذ القرارات.

3- أن عملية الاتصالات ذات اتجاهات متعددة وليست في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل.

4- أن نظام الاتصال ليس مجرد مجموعة من إجراءات ولوائح وخط سير للعمل الرسمي بل يجب الاهتمام أيضا بالعنصر الإنساني المرتبط به.

3-عوامل تساهم في فعالية الاتصال التنظيمي:

1.3- المناخ المؤسسي المرغوب:ويقصد به بيئة عمل تتسم بالثقة بين العاملين وتبادل الآراء والعلاقات الشخصية القوية بين الأفراد في مختلف المستويات،ويطلق على هذا النوع من بيئات العمل(المحيط الصحي) واستنادا إلى ما كتبه فوردريس وويل فان هذا المحيط يتضمن أو به المؤشرات التالية:

- حرية التعبير عن المشكلات والاهتمامات بسبب البيئة المساندة.
- القرارات التي تتخذ بعد مستفيضة لجميع الظروف.
- المسؤولية تتوزع بشكل تعاوني.
- إعطاء قيمة لآراء ومقترحات من هم في المستويات السفلى من التركيبة التنظيمية.
- الإحساس بالانتماء من قبل العاملين وبالمسؤولية الأدبية نحو المنظمة.
- يتمتع العاملون بما يقومون به ويعتبرون العمل احد مصادر السعادة لهم.
- ينظر إلى الصراعات على أنها فرصة لتوضيح ودروس يستفاد منها.

2.3- الاتجاهات الإيجابية: يعرف الاتجاه بأنه استعداد عقلي ناتج من مجمل خبرات الفرد ويعمل على توجيه استجاباته للمثيرات التي يتعرض لها سواء كانت أفكار أو أشخاص أو موضوعات. وتبرز أهمية الاتجاه النفسي في مجال العمل بسبب تأثيره على السلوك ذي العلاقة بالعمل.

3.3- الإدراك: يعرف الإدراك بأنه تنظيم وتقييم المثيرات الحسية، وبسبب الاختلاف في الخبرات والمعارف فإن الأفراد مختلفون في إدراكهم لظاهرة معينة. وللتغلب على ذلك يتطلب شرح الرسالة أو نقل الرسالة بطريقة يفهمها الأطراف المختلفة. كما أن معرفة خلفيات وخبرات من ستوجه لهم الرسالة تعتبر من الأمور المساعدة على التغلب على الاختلاف في الإدراك أو وجهات النظر.

4.3- الاتساق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي: كأننا نعتبر العبارات اللفظية المكتوبة بأنها الوسيلة الأساسية في عملية الاتصال، لكن الواقع بأن هذه العبارات تتأثر بالعوامل غير لفظية مثل حركة الجسم، تعبيرات الوجه، المسافة التي تفصلنا مع الآخرين، وتلعب الثقافة دورا ملحوظا في الاتصال غير اللفظي الذي ينبغي أن نكون على وعي به ونحن نتواصل مع الآخرين.

5.3- الاتصال المساند: عند الاتصال بالآخرين ينبغي نقل الرسالة سواء شفوية أو مكتوبة بصورة تسهل أو تساند عملية الاتصال. حتى يمكن التغلب على رد الفعل الدفاعي من جانب المستقبل وضمن هذا الإطار تصنف طرق الاتصال المختلفة إلى نوعين: نوع يؤدي إلى السلوك الدفاعي من المستقبل. فالمستقبل الذي يحس أن المرسل يقيمه، أو يتحكم فيه، أو ينظر إليه نظرة استعلاء سيتخذ موقفا دفاعيا أو يرفض الرسالة الموجهة إليه. ونوع آخر يؤدي بالمستقبل إلى رد فعل إيجابي لرسالة المرسل. فالمستقبل الذي يجد بان المرسل يأخذ رأيه أو ينظر إليه بعين المساواة، ويتوقع منه المساهمة في حل مشكلته يكون أكثر إيجابية مع الرسالة وصاحب الرسالة.

6.3- التنوع: يلجأ المرسل عادة إلى التكرار لتأكيد إدراك المرسل للرسالة الموجهة إليه ولكن لمنع الملل أو وصول المرسل لحالة يتجنب فيها تلقي الرسالة يفضل اللجوء إلى التنوع كإرسال رسالة صوتية أو تقرير مكتوب أو بالحضور الشخصي. ومع تعدد الوسائل يفضل عرض الرسالة بشكل مختلف لجذب انتباه المستقبل ومن ثم تحقيق الغرض من الرسالة.

7.3- التوقيت: يعتبر اختيار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد لبحث قضية، فمن غير المناسب الدعوة مثلا إلى اجتماع لبحت مشكلة عمل في اليوم الأخير قبل نهاية الدوام بساعة واحدة حيث أن الجميع يتأهبون إلى عطلة نهاية الأسبوع التي تأخذ حيزا من اهتمامهم، وحتى في حالة الاجتماع فإنه من الصعب حصر تفكيرهم في القضية المطروحة.

8.3- الاستماع: ففي حالات كثيرة نستمع إلى الآخرين يكون ذهننا مشغولا بما سنقوله بدلا من الفهم الجيد للحديث الموجه إلينا. فلكي تكون مستمعا جيدا وتتم عملية الاتصال فعليك بالانتباه أو التركيز فيما يقوله المتحدث، وطرح أسئلة لفهم الرسالة الموجهة، وتجنب إصدار الحكم قبل انتهاء الحديث، والاستماع للنقاط المهمة و خاصة في الأحاديث أو الرسائل الطويلة.

9.3- التعامل مع الإشاعات/ طرق الاتصال غير الرسمية: تتواجد في كل منظمة شبكة من الاتصالات غير الرسمية بجانب الشبكة الرسمية التي يوضحها الهيكل التنظيمي. وهذه الشبكة تتكون بسبب الاهتمامات المشتركة والرغبة الشخصية في معرفة ما يدور حولنا والتعبير للآخرين عن همومنا ومشاكلنا، وبالإمكان أن تلعب هذه الشبكة دورا سلبيا إذا ما تناقلت أخبارا غير صحيحة أو غير متكاملة كترقية موظف إلى مركز قيادي مع افتقاده للمعايير المطلوبة. فخير مثل هذا إذا انتشر دون معرفة بقية الأفراد بالتفاصيل فإنه يدفعهم إلى الشك في سياسة المنظمة ومدى تطبيقها للمساواة داخلها.

10.3- التحكم في الانفعال: يتدخل الانفعال كالغضب أو الحب أو الكره أو الخوف في حكمنا على رسائل الآخرين وفي محتوى رسائلنا للآخرين فمن السهل الرد بطريقة دفاعية إذا ما وجدنا أنفسنا في موقف نحس من خلاله بأننا على وشك فقد النفوذ أو المكانة الوظيفية. ويعتبر قبول الانفعال كجزء من عملية الاتصال الخطوة الأولى في التعامل مع مشكلاته وعلى أن تكون هناك جهود متواصلة لإيجاد بيئة عمل تقسم بالصراحة والثقة المتبادلة وتشجيع المرؤوسين بالتحدث عن مشكلاتهم واهتماماتهم فالأفراد الذين يواجهون مواقف انفعالية أو عدائية سيلجأون في حالة ارتكابهم لأخطاء إلى المخادعة أو تجنب الاتصال بشكل كلي مع مسؤوليتهم.¹

¹ حميد الطائي، بشير العلق: أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 91.

04-مقومات الاتصالات:

إن الاتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصالات عدة مقومات ومبادئ للاتصال الفعال منها:

« 1.4- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.
2.4- تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال بان يسأل المدير أو المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله وإلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.

4.3- إجابة فن الاستماع فقد أورد الخازندار في دراسته للاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية إن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت في دراستها أن 75٪ من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع وأن قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين والمدير والمرؤوس.

4.4- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية (إدارة الاتصال)، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

5.4- الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة فالإجراءات الضرورية لعقد اجتماع تفترض إن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية، وكذلك السرعة وهي وصول المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة.
6.4- اخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصالية مباشرة بين القائد المنصت وبين مرؤوسيه.

7.4- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.¹

5- أهداف الاتصال:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة وتختلف أهداف عملية الاتصالات تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:

¹ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.ص. 158-159.

« 1.5- الإقناع: إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط وإنما الهدف هو الإقناع فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى، لذلك فإن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار.

2.5- اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

3.5- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.

4.5- توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

5.5- تهدف الاتصالات إلى ربط المديريات والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.¹

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهدافها أيضا، لذا كان لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.

6- معوقات الاتصال:

هناك عدد من النقاط التي تعيق عملية الاتصال بسبب طبيعة التنظيم ومنها مايلي:

1.6- معوقات في المرسل:

تتحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي تقع فيها المرسل فهي:

- إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.

¹ المرجع السابق: ص. 162.

- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
- الحالة الانفعالية للمرسل حيث تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة، الحذف، التغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- الاعتقاد بأن المرسل إليه، ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

2.6- معوقات في الرسالة:

- تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها:
- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
 - عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
 - افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

3.6- معوقات في وسيلة الاتصال:

- تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال.
- ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:
- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
 - عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
 - اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.

- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

4.6- معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي رسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

5- معوقات في بيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطات بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها.

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيباً.

- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها.
- إنطلاقاً من كل ماسبق يمكن النظر إلى معوقات الاتصال من الناحية التنظيمية على أنها:
- ترجع أساساً إلى كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان مع أهدافه مع أهداف التنظيمية.

- وقد يكون التخصص من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية، وتعتبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيم يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

1- طبيعة العمل: حيث أن طبيعة العمل تؤثر أي حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالنمطية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

2- درجة التعقيد التنظيمي: إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات التي تضمنها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدما.

3- حجم المنظمة: إن كبر المنظمة وكبر حجمها وتشعبها يجعل من عملية الاتصال بين الأفراد أكثر صعوبة وتعقيد، لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي التضارب في هذه البيانات.

4- اتجاهات الرئيس في العمل: إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه، وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات. فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير، فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين. مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم، فيصبحون معاول هدم بدل من وسائل بناء المنظمة، على العكس كما هو حال كون الرئيس لا يخطو خطوة ما ولا يتخذ قرارا مصيريا معينا إلا بعد استشارة مرؤوسيه والأخذ بآرائهم الصائبة.

5- عمر المنظمة: من المعروف انه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، كلما اثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها.¹

والواقع ان معوقات الاتصال وعقباته تعد مشتركة، بمعنى أن مسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد، أو جزء من نظام الاتصال دون غيره، وانما هو مسؤولية مشتركة تتحملها وتضطلع بها عدة اطراف أو حلقات، وبالتالي فان نظام الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية. فالتغذية العكسية تعد بمثابة صمامة الامان أو مؤشر فعالية الاتصال لانها تعطينا صورة واقعية عن مدى فعالية الاتصال وجدواه.²

ويرى روزنفيلد أن الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من التركيز والحكمة والمنطق من قبل المرسل، لأن مصلحة المرسل أن يكون كذلك اذا ما اراد فعلا ايصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستقبل أهداف معينة، وعلى هذا الاساس فان اي خلل أو اخفاق معتمد أو غير معتمد من قبل المرسل قد يؤدي الى فشل عملية الاتصال.³

- المعوقات المتعلقة بالتغذية العكسية:

تعد التغذية العكسية من أهم عناصر العملية الاتصالية، وان معوقات التغذية العكسية تعيق الاتصال برمته، ويمكن ايجاز معوقات التغذية العكسية ومشاكلها الرئيسية فيما يلي:

أ- الافتقار الى سير عملية الاتصال وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.

ب- افتراض المرسل بان التغذية العكسية غير ضرورية، وهذا ما يحصل في ظل الادارة الديكتاتورية التي تفرض الالتزام الحرفي بالتعليمات (الرسائل) دون مناقشة.

ج- تركيز المرسل على الاهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون ادنى اهتمام بدوافع المستقبل واهدافه وتطلعاته.

د- ضعف بنى الاتصال التحتية، أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس باتجاهين.

¹ صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره ص-ص 72-73.

² Fisk R: Communicating Effectively, harcour publishing, california/ usa 2006, p-p.25-27.

³ Rosenfeild M: effective communication tactics and strategies, vantage press, new York/ usa, 2004 p.207.

هـ- عدم ايلاء اهتمام كاف بالرسائل غير اللفظية او التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.

و- تعالي مرسل الرسالة عن المستقبل(النظرة الفوقية) وعدم استعداد المرسل للاستئناس بآراء المستقبل أو وجهات نظره بخصوص ما ورد في الرسالة.وتحصل حالات كهذه في الادارة البيروقراطية،أو الادارة الديكتاتورية التعسفية.¹

يعرف كلينتجارد الفساد بانه محاولة الشخص المسؤول وضع مصالحه الخاصة بصورة غير مشروعة فوق المصلحة العامة،أو فوق المثل العليا،وهو يتضمن سوء استخدام ادوات تفعيل السياسات العامة.²

د- الأداء الوظيفي:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المنظمات عل اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه التنظيمات وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل.وذلك بواسطة تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة وتوفير لهم الجو الملائم الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بفعالية اكبر.فالأداء يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد،وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد.فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة،أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ومن جهة ثانية يمكن تحديد مفهوم الأداء الوظيفي على انه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الأدوار أو المهام،ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من:الجهد،القدرات،إدراك الدور أو المهام.

¹ Hammilton R: Feeding Back Communication ،Albert moore publishers ،canada، 2007، p.132.

² Robert Klitgard: Controlling Corruption، the university of california press، california 1988.p.232.

ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد عل التدعيم(الحوافز) إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضرورة توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف الإدراك.

ويمكن القول أن عنصر الأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات. زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف.¹

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسية في ميكانيزمات الرقابة التنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، من حيث انجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية. وبالنظر إلى تعدد تعريفات هذا المفهوم، وتداخله مع عدد من المفاهيم الأخرى. نحاول في بداية ترسيم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا معالجة الأداء نظرياً وامبريقياً، فضلاً عن تباين طرق وأساليب أداء العاملين.

ومن أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه نذكر ما يلي:

1- الفعالية=النتيجة المحققة/النتيجة المتوقعة أو الأهداف.

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

2- الكفاية(الكفاءة)= المخرجات أو النتيجة المحققة/المدخلات.

تشير الكفاية أو الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة. أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى.

¹ صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص-ص 92-93.

3- الملائمة = الهدف/مستوى الرضا المتوقع.

4- الانجازية أو المفعولية = مستور الرضا المحقق/النتيجة المحققة.

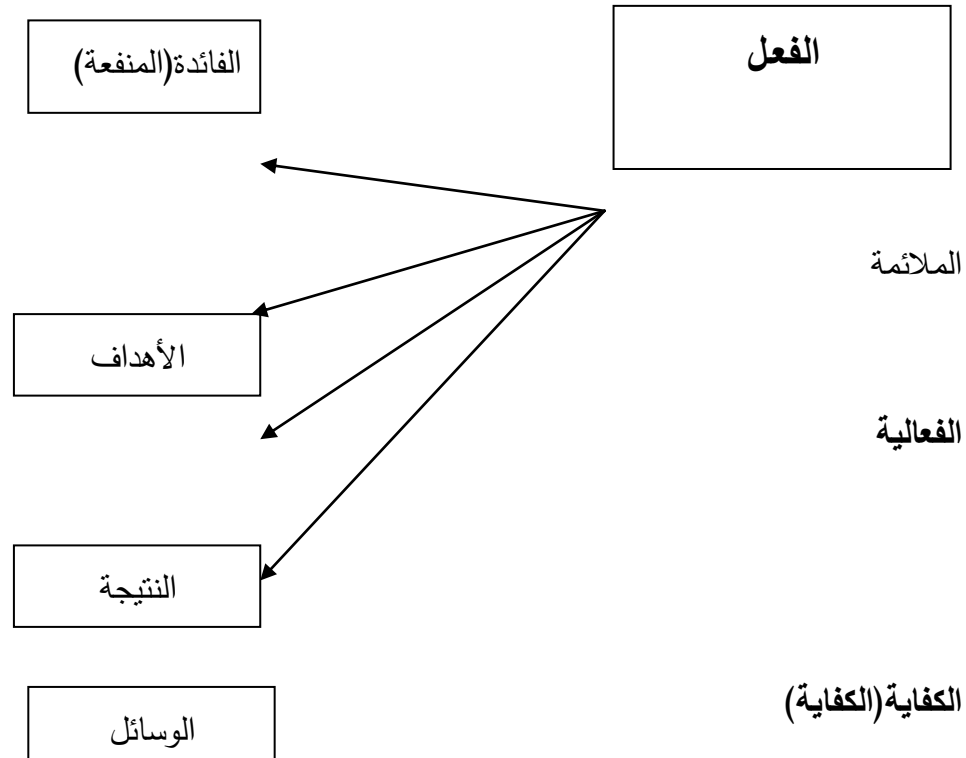
5- الإنتاجية = الإنتاج/ساعات العمل.

يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.

وان الكثيرين من المهتمين بمفهوم الأداء يحاولون ربطه بالفعالية والكفاية (الكفاءة)، على اعتبار إن الكفاية ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاية (الكفاءة) لتأخذ بعين الاعتبار تأثير العمل على الأفراد، ملائمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف. وهذا ما يؤكد دارك، عندما أشار إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها. لهذا يمكن القول أن الحكم على أداء شيء ما (فعل ما أو مجموعة من الأفعال) يتم في ضوء ثلاثة معايير مختلفة، لكنها متكاملة: الكفاءة، الملائمة، الفعالية، الكفاية.¹

¹ علي غري، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص-ص 129-130.

شكل رقم (13) يوضح معايير تحديد الأداء.



المصدر: علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص-ص. 129-130

ومن هنا يتضح أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق هذا الجهد بالإنتاجية أو الربحية، أو القدرة التنافسية، أو انجاز المهام المطلوبة. ضمن هذا السياق انطلق ديكرينتري من معادلة اينشتاين، ليحدد الفعالية الإنسانية كنتيجة للعوامل التالية: التحفيز، المهارة (الكفاءة)، الثقافة التنظيمية. ومن ثم تكون الفعالية الإنسانية (ف ن)

ف ن = ح. م. ث

L efficacite humaine (e h)

Eh = M.C.C

M motivation (ح) الحوافز

C compétence (م) المهارة أو الكفاءة

C culture (ن) الثقافة التنظيمية

(شرط الفعالية الجماعية = اللغة المشتركة، القيم، الرموز... الخ)

بالنظر إلى تعدد تحديدات الأداء الوظيفي، نشير بادئ ذي بدء إلى أن سكوت انطلق من ثلاثة نماذج، وهذه النماذج هي: النموذج العقلاني، الطبيعي، النظامي أو النسقي. بحيث يركز النموذج الأول على عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة (الإنتاجية)، وكذلك عدد وحدات عوامل الإنتاج (المدخلات: الكفاية). أما النموذج الطبيعي فيستند إلى الوظيفية الإنتاجية، والأنشطة التدعيمية مما يتيح الاهتمام بالتماسك والروح المعنوية للعاملين. هذا ويركز النموذج النسقي على اختيار الموارد والقدرة التكيفية.

وفي المقابل نجد سيشور يميز هو الآخر بين ثلاثة نماذج:

- 1- نموذج الأهداف يشبه نموذج سكوت العقلاني.
- 2- النموذج الطبيعي يتضمن نموذجي سكوت الطبيعي والنسقي
- 3- نموذج عملية اتخاذ القرار القرارات الرشيدة.¹

يعتمد نجاح وفعالية أي منظمة على قيام عنصرها البشري بتنفيذ المهام المنوطة بهم. وتبرز عملية التقييم في كونها مصدرا للبيانات التي في ضوئها تتمكن المنظمة من إصدار حكمها على نوع المساهمة من الأفراد في هذه الجهود واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات، أو العلاوات، أو النقل في ضوء متطلبات العمل داخل المنظمة.

وأداء الفرد في عمله تساهم به متغيرات متعددة ذات علاقة بشخصه، وبعضها ذات علاقة بالجوانب المختلفة لبيئة عمله، ومن هنا تبرز بعض المشكلات التي تصاحب عملية التقييم والتي ينبغي التعامل معها بشكل يساهم في زيادة فعالية هذه العملية.

1- عناصر الأداء الوظيفي:

إذا كان الأداء هو عبارة عن النتائج التي يحققها الموظف من خلال أدائه لعمله فإنه هنا تظهر مجموعة من العوامل التي تساهم أو تؤثر في الأداء، هذه العوامل تعتبر أيضا عناصر للأداء، لأن

¹ علي عسكر: مرجع سبق ذكره، ص-ص. 63-64.

أي تغير يحدث على هذه العوامل ينعكس فوراً على الأداء، وهذه العوامل بعضها يخضع لسيطرة الموظف والبعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة وهذه العناصر هي:

- 1- الموظف: أو العامل، بالإضافة إلى ما يمتلكه من خبرات وخصائص ومهارات ودوافع...الخ.
- 2- الوظيفة: وهي ما يؤديه الموظف من مهام ووظائف تتعلق بدوره داخل المنظمة ولا بد أن تكون هذه الوظيفة حسب تخصص الموظف وحسب مهاراته وقدراته.¹
- وتعرف الوظيفة بأنها منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة.
- كما عرفت الوظيفة بأنها الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وينبغي التمييز بين الموظف والوظيفة، فالأول هو من يعهد إليه بعمل دائم، أما الوظيفة فهي المركز القانوني يشغله الموظف تكون مستقلة عن شاغلها. وللوظيفة ثلاثة أركان ترتكز عليها وهي:

- 1- الموظف.
 - 2- التعليمات والأنظمة التي تحدد واجباتها ومسؤولياتها.
 - 3- الأداء وهو الممارسة الفعلية لواجباتها.
- الموقف: وهو ما يؤدي فيه الموظف وظيفته حيث يتأثر بالدرجة الأعلى بالبيئة التنظيمية، إذ لا بد من توفر مناخ تنظيمي يسمح للموظف بالقيام بواجباته لتحقيق أفضل النتائج.²
- ما هو معروف انه لا يوجد تعريف محدد ومفهوم وواضح متفق عليه للمناخ التنظيمي. فمنهم من يستعمل مصطلح المناخ الإداري، ومنهم من يستعمل مصطلح المناخ السيكولوجي بمعنى المناخ الذي يتهيأ للفرد، وبموجبه يستطيع ممارسة المهنة أو العمل بفاعلية، وذلك بقدر ملائمة المناخ لرغبات وحاجات الفرد.

¹ماريو هانير: إدارة الأفراد دليل شامل للإشراف الفعال، ت: محمود مرسي، زهير الصباغ، 1988، ص. 273.

²النور خليفة وداعة الله، عماد الدين حسن مصطفى: تنظيم وإدارة الوظيفة العامة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص. 3.

كما ينظر البعض للمناخ التنظيمي على انه قياس لمدى ملائمة المنظمة للأوضاع النفسية للعاملين فيها، كما انه يمثل إدراك الأفراد للأحداث والظروف والعوامل والمتغيرات المختلفة في المنظمة، وهو الأسلوب المستخدم لتشخيص المشكلات التي تحدث داخل نطاق المنظمة، وذلك بسبب اختلاف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم، فهي تتراوح ما بين القيم الايجابية، والقيم الحيادية، إلى تلك التي تعاكس الأهداف التنظيمية.

من التعريفات الحديثة نسبيا للمناخ التنظيمي تعريف بول وزملائه (2001) على انه مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها، والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم. ويمكن عرض أهم أبعاد المناخ التنظيمي في ما يلي:

1- المرونة: التعبير عن قدرة المنظمة في الاستجابة للظروف المتغيرة والأحداث غير المتوقعة، وقدرتها على لتفاعل المرن مع البيئة الخارجية في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها عن طريق التعاون بين الأفراد في المنظمة من خلال الثقة والعمل الجماعي.

2- المسؤولية: مدى شعور وإدراك الفرد بأنه مسؤول عن نفسه وعن قراراته وعن نتائج الأداء المطلوبة منه، وهذا ما يعبر عن خطوة في اتجاه تمكين العاملين وإحساسهم بروح المبادرة وتحمل المخاطرة.

3- المكافآت: يعبر هذا البعد عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل مرتبط بالأداء وشعورهم بان التركيز على جانب المكافآت أكثر من جانب العقوبة، ويشمل هذا البعد الراتب، والتقدير الشخصي، التطور المهني والترقيات.

4- وضوح الأهداف: يشير هذا البعد إلى وجود درجة من الوضوح وعدم الغموض في الأهداف، إضافة إلى واقعيتها وتكامل الأهداف الفرعية في سبيل تحقيق الأهداف الكلية، وهذا يتطلب أيضا وجود نظام اتصال جيد داخل المنظمة.

5- ولاء وحدات العمل وتكاملها: يعبر هذا البعد عن مدى تعاون وتواصل وحدات العمل وتكامل أدائها، بعضها مع بعض، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ككل، حيث تشعر كل وحدة بالانتماء إلى تنظيم فعال.

6- أسلوب الإدارة: مدى تشجيع الأفراد لطرح التساؤلات، واستعداد مستويات الإدارة العليا لسماع وجهات النظر المختلفة، ومدى استعداد القيادة لتوزيع السلطة ومشاركة الجميع في النفوذ والصلاحيات وتمكين العاملين.

7- العلاقات بين العاملين: مدى جودة العلاقات التي تربط بين العاملين، إضافة إلى العلاقات الاجتماعية بينهم.¹

2- مؤشرات الأداء الوظيفي:

1.2- التغيب: يعتبر الغياب ظاهرة مرضية ومشكلة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات باختلاف وظائفها، ولإشارة فهناك فرق بين التغيب والغياب. فالأول مفهوم يحوي توفر الإرادة في الانقطاع عن العمل، أما الثاني فهو يشير إلى سبب خارج عن إرادة الفرد، ويعتبر ارتفاع معدل الغياب في التنظيم دليلاً على وجود عوامل سلبية تتعلق بالعمل، وتؤثر على مدى انتظام العامل في عمله، وأوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر في الغياب وذلك من خلال الأسلوب الإشرافي والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل. فالإشراف يؤثر في مدى تكيف العامل في عمله وإذا كان سيئاً يؤدي إلى الغياب، هذا بالإضافة إلى التنظيم البيروقراطي الصادم الذي من شأنه أن يضعف العلاقة بين العامل والإدارة فيدفعه ذلك إلى التغيب.

هذا إضافة إلى العوامل التي ترجع إلى العامل نفسه، كسوء العمل، مدى تعليمه وتدريبه، العوامل النفسية كالاستعداد للتغيب وعدم تقدير المسؤولية... والعوامل الاجتماعية كقصور أو تعدد سبل المواصلات ومدى انتظامها ووفرته والزمن الذي يستغرقه العامل في الوصول إلى مقر عمله، وقد

¹ يحيى سليم ملحم: التنظيم وأداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص-ص 225-226.

يتغيب العامل عن عمله لأسباب صحية كالإرهاق الذي يعانيه في المواصلات بالإضافة إلى وجود بعض العوامل الأسرية المؤدية إلى تغيب العامل ككثرة الالتزامات الأسرية التي يتحملها العامل كسوء المستوى المعيشي، وسوء الحالة السكنية وظروف الإقامة. وهناك أسباب عديدة في هذا المجال تساهم في ارتفاع معدل التغيب لدى العامل منها إحساس العامل بعدم توفر المساواة في المعاملة أو في الترقية أو في الأجر مع زملاءه في العمل.¹

يشار إلى الغياب على أنه عدم حضور العاملين للعمل بالرغم من كونهم مسجلين بجدول العمل. فالعاملون البعيدون عن العمل، سواء في إجازات معلومة أو بغياب مصرح به، أو في إجازة رسمية ليسوا ضمن تعريف الغياب.

أ. أسباب الغياب:

- الحوادث والأمراض الخطيرة.
- تدني المستوى الأخلاقي للعاملين وعدم التزامهم.
- ظروف العمل السيئة.
- غياب الرضا الوظيفي عند العاملين.
- الضغوط المستمرة في العمل.
- سوء الإشراف، والقيادة غير الملائمة.
- عدم وجود لياقة بدنية كافية للعاملين تتناسب مع متطلبات العمل.

ب- الإجراءات التي يمكن اتخاذها للسيطرة على ظاهرة الغياب:

تتلخص الإجراءات التي يستطيع اتخاذها للسيطرة على ظاهرة الغياب في:

¹ طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د.س.ن، ص. 83.

- توجيه الإرشاد والنصح بصورة شفوية.

- توجيه الإرشاد والنصح بطريقة مكتوبة.

- تخفيض عدد ساعات العمل، أو إعادة تصنيف الوظيفة.

2.2- الانضباط:

في كل منظمة ومهما تماسكت هذه المنظمة من حيث التعاون والانسجام بين الإدارة والأفراد العاملين ومن حيث تهيئة الظروف البيئية المادية المناسبة لأفرادها لابد وان يكون بعض الأفراد العاملين الذين تتجم وتبرز عنهم سلوكيات غير متطابقة مع ضوابط عمل المنظمة. هذه السلوكيات والمشاكل معظمها يتمثل بالتأخيرات عن العمل الغيابات المتكررة ومشاكل عدم الاتفاق والاختلاف بين الأفراد العاملين أو رفض إطاعة الأنظمة والتعليمات الإدارية إضافة إلى ذلك عدم الالتزام بضوابط وقواعد الأمن الخاصة بالعمل.

إن هذه المشاكل وغيرها تستلزم وضع وإعداد نظام خاص من قبل الإدارة الهدف الأساس منه تعديل السلوك غير المتطابق مع ضوابط العمل، وهذا النظام يدعى بنظام الانضباط أو التأديب.

يقصد بالانضباط توافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل الإدارة إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل.¹

يشير المفهوم الوارد أعلاه إلى حقيقة مهمة وهي المحاولات المستمرة للأفراد العاملين في تكيف سلوكهم ليتوافق مع السلوك المحدد من قبل الإدارة بحيث تتكون لديهم مشاعر مسبقة مبنية على أساس إن هذا السلوك المتوافق هو الأسلوب الصحيح والمقبول وهذا ما يسمى بالانضباط الذاتي، ومع ذلك فانه قد يظهر بعض الأفراد الذين لا تتكون لديهم مثل هذه المشاعر الذاتية مما يستوجب معهم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل سلوكهم وفقا لأسس معينة تأخذ بنظر الاعتبار ضرورة إتباع الأسس السلوكية الدافعية بشكل مسبق للإجراءات العقابية.

¹ فتحي إبراهيم محمد احمد: المشكلات الاثنتا عشر للأفراد في العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص-ص 6 7.

ولذلك لا بد لنظام الانضباط من أسس وقواعد لإدارته مع التأكيد وإبراز الجانب الإيجابي في نظام الانضباط (ضبط السلوك دون عقوبة). حيث أشارت الكثير من الدراسات في هذا المجال إلى أن نظام الانضباط السلبي يؤدي إلى المقاومة واللامبالاة وعدم الرغبة في المساهمة في تطوير المنظمة. وهناك من الباحثين من يوضح بأن العقوبات بالدرجة الأساس ليست أسلوباً لوضع نهاية لتصرف وسلوك سلبي وإنما هي رغبة من الرؤساء في فرض سيطرتهم وإعلام المرؤوسين عن مدى قوتهم وقدرتهم.¹

إن كل ما تقدم يدعونا للقول بأن الأفراد الذين يواجهون العقوبات بسبب سلوكهم غير المنسجم مع ضوابط العمل يشعرون بأن هناك عدم عدالة في النظام بسبب احتواء هذه العقوبات على عناصر الضرر الذي يلحق بهم علماً أن هذا الضرر من الممكن أن يكون ويتخذ كمرحلة نهائية وليس كخطوة أولية.

ويمكن الاعتماد على بعض الأسس الجوهرية في توجيه وإدارة السلوكيات السلبية للأفراد العاملين هذه الأسس هي:

1- الاعتماد على الإجراءات التصحيحية بدلاً من الإجراءات الفعلية. كما سبق وأن أوضحنا أن نظام الانضباط يهدف إلى تصحيح السلوك غير المرغوب فيه، ولذلك لا بد وأن يوضع مدراء الأفراد نصب أعينهم عند تصميم هذا النظام حقيقة أساسية وهي أن العقاب هو الوسيلة الأخيرة لضبط السلوك غير السوي وليس هو الهدف.

2- أن تأخذ الإجراءات التأديبية خطوات متدرجة، والمقصود بالتدرج في إجراءات الانضباط هو البدء بأقل الجزاءات وأخفها كالتنبيه الشفوي الذي يعقبه التنبيه الكتابي ومن ثم الإنذار، وبذلك في حالة استمرارية السلوك غير السوي من قبل الأفراد العاملين والمؤثر على سير العمل بدرجة كبيرة يتم اللجوء إلى الإجراءات الأشد كالنقل والعزل... الخ. إن أساس الخطوات المتدرجة أو التدريجية يمكن إتباعه في كافة المواقف الحاصلة من قبل الأفراد العاملين على الرغم من أن العقوبة الانضباطية تتناسب مع شدة الموقف.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص-ص. 319-320.

3- إتباع مبدأ الجزء المباشر لكل مخالفة، يقصد بهذا المبدأ عدم ترك المخالفة دون توجيه من قبل الإدارة في السرعة الممكنة وفي وقت حصولها. أي أن على الإدارة أن تشعر الأفراد العاملين المخالفين فوراً بمخالفتهم، أنه من الضروري عدم ترك المخالفات أياً كان مصدرها وبغض النظر عن الفرد المتسبب فيها، حيث كلما كانت الإجراءات اللازمة للحد منها سريعة ودون تأخير فإن هذا يؤدي إلى ارتباط العقوبة بالمخالفة وليس بشخص المدير الذي انزلها.

4- إتباع الثبات والتوافق في الجزاءات، هذا الأساس يتطلب ضرورة توضيح السلوك المرغوب والمسموح فيه من قبل الأفراد العاملين وكذلك السلوكيات غير المرغوب فيها ولجميع الأفراد العاملين دون استثناء، ولذلك فإن أي خلل أو تصرف من قبل أي فرد في المنظمة مهما كان مستواه أو موقعه الإداري لا بد وأن يكون مقابلته والحد منه من قبل الإدارة بأسلوب واحد لا يختلف باختلاف العوامل المرتبطة بالأفراد وبصورة خاصة العوامل غير الموضوعية.¹

المؤشرات التي تبين مدى حاجة المنظمات إلى نظم المعلومات:

1- **درجة تعقد التنظيم:** ونعني بذلك مدى تفرع وتشابك الهيكل التنظيمي، وهذا ما يجعل المنظمة بحاجة ماسة لنظام مناسب، ليفي باحتياجاتها المعلوماتية.

2- **حجم العمليات:** إلى أي مدى تتكرر العمليات في المنظمة، وهكذا تصبح بحاجة لنظم تساعد على معالجة الحركات وتسجيلها بشكل أسرع وأكبر.

3- **درجة المخاطرة:** تعد المخاطر والفرص من المؤثرات ذات المصدر الخارجي على عمل المنظمات، وهنا على المنظمة أن تتنبه للمخاطر التي قد تؤثر عليها، وفي حالة تعرضها لحذر وشيك، عليها الاستعانة بنظام معلومات دقيق، حتى تضمن الحصول على معلومات صحيحة، تجنبها أكبر قدر ممكن من أضرار المخاطر.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: المرجع السابق، ص-ص. 319-320.

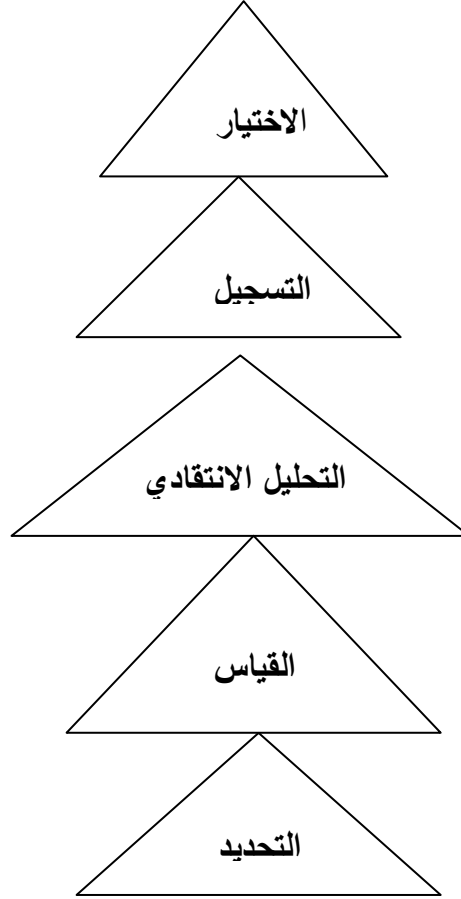
4- درجة اعتمادية العمليات: يجب أن يتاح نظام معلومات يمكن مختلف الأقسام من تبادل المعلومات بسرعة، وذلك في حال كانت العمليات التي تقوم بها أقسام هذه المنظمة معتمدة على بعضها البعض.

5- درجة الحاجة إلى السرعة: يعتمد ذلك على حاجة المنظمة إلى الوقت في اتخاذ القرارات، ومدى إمكانية الانتظار أثناء نقل المعلومات.¹

¹ محمد أبو عون: إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص. 110.

03-وصف معدلات الأداء الوظيفي:

شكل رقم(14) يوضح وصف معدلات الأداء



المصدر:الباحثة

1.3- الاختيار:اختيار انسب الأعمال لقياسها وقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه،أو تغيير بطريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيره من الأسباب.

2.3- التسجيل:وهذه الخطوة تركز على تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل وعناصر النشاط وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل وتقسيمه إلى عناصر تمثل الأجزاء الظاهرة في النشاط المحدد.

3.3- التحليل الانتقادي:وهذه الخطوة تركز على اختيار البيانات المسجلة انتقاديا للتأكد من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

4.3- القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر وبمصطلحات الوقت وباستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5.3- التحديد: وتتم هذه الخطوة بتحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت وتحديد الوقت القياسي للنشاط والأساليب المعنية.¹

4- معايير قياس الأداء:

هناك نوعان من المعايير المستخدمة في قياس الأداء: المعايير الكمية والمعايير التقديرية المرنة، فالمعايير الكمية تشتمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميا، مثل عدد الوحدات المنتجة، أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بوحدات نقد ذات قوة شرائية معينة، ويطلق على هذا النوع من المعايير، مقاييس الإنتاجية.

أما المعايير التقديرية المرنة، فهي معايير تعتمد على إصدار أحكام أو تقديرات، يضعها أفراد لديهم خبرة ومعرفة في هذا المجال، وهذه التقديرات يتم استخدامها لقياس الانجاز في بعض الأعمال، كعمل المشرف. ويتم اختيار المعايير بناء على طبيعة الخدمة أو السلعة المنتجة فكل معيار له استخداماته وإيجابياته، وتتصف المعايير الكمية بجوانب إيجابية مثل:

- عدم تأثرها بموضوع التميز كونه يعتمد على متغيرات قابلة للقياس.

- ارتباطها عادة بالحد الأدنى للنجاح في الأداء.

أما سلبيات هذه المعايير فتتمثل في:

- التركيز على الجوانب التي يمكن التعبير عنها كميا والموصوفة بالموضوعية، لذلك فإن النظر لبعض الوظائف من جانب واحد وقياسها، لن يعطينا صورة دقيقة عن الأداء، حيث لا يتطرق هذا الأسلوب إلى بعض الجوانب المهمة، مثل جودة الإنتاج، وحجم الجهود المبذولة من العاملين، وأسلوب العمل.

¹ مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص. 288.

- يحتاج إعداد هذه المعايير إلى وقت طويل.

- يحتاج تطوير هذه المعايير إلى تكاليف مادية كبيرة

تسعى التنظيمات بأنواعها كافة إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك للوصول إلى الأهداف الرئيسية والفرعية وتكاليف معقولة، لذلك فإن مراعاة البناء التنظيمي الجيد بكل عناصره، إضافة إلى إتباع النهج الإداري الملائم الذي يعتمد عليه التنظيم في الوصول إلى الأهداف ومراعاة البيئة وتغييراتها ومراعاة التأكد من كفاءة العمليات التنظيمية، ووظائف الإدارة بما في ذلك عملية تقويم الأداء بشقيه المؤسسي والفردى تعتبر من مقومات نجاح التنظيمات الجيدة.

ويلعب تقويم الأداء دوراً أساسياً في كفاءة التنظيمات، فهو يشير إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً وتصحيح الانحرافات، ونتيجة لأهمية التقويم، فقد تعددت المحاولات لوضع تعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم ولهذه العملية التنظيمية.

(في تعريفهما لهذا المفهوم على أنه وسيلة مهمة لقياس wexely and latham - فقد أشار)

فعالية الأداء، فمن خلال المعلومات المرتدة لعملية التقويم، يمكن للمنظمة تحديد سياساتها بخصوص التوجيه والتطوير.

في تعريفه على أنه تقويم للأداء السابق وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين، أولهما robin - كما قدم

إداري (نقل، فصل، تدريب)، وثانيهما سلوكي وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات والعلاقات والطموحات للموظف في العمل.

- كما عرف عبد المعطي عسا فان تقويم الأداء هو محاولة لتحليل الموظفين بكل ما يتعلق من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية، وذلك كضمانة أساسية لفعالية المنظمة في الحاضر، وبضمان تطورها واستمرارها في المستقبل، وقد حدد خصائص العملية بما يلي:

1- أنها تعتمد على التخطيط الموضوعي الجيد والملائم.

2- أنها ذات نتائج إيجابية.

3- أنها عملية مستمرة.¹

5-المبادئ الأساسية لتقييم الأداء الوظيفي:

تقوم عملية تقييم الأداء على مرتكزات ومبادئ أساسية يمكن إجمالها بما يلي:

1.5- تحديد الهدف من التقييم:

يتضمن هذا المبدأ تحديدا لأغراض التقييم وإبلاغ ذلك لجميع العاملين من موظفين وإداريين،يساعد ذلك على معرفة ما ينبغي تقييمه وتقويمه والوسيلة المناسبة للتقييم والشخص والموعـد المناسبين وعدد مرات التقييم وكيفية إعلام نتائجه للموظف المعني بالأمر.

2.5- تحديد موضوع التقييم:

تؤشر الخطوة الثانية إلى عمل الموظف موضوع التقييم ويتضمن ذلك أبعادا وعوامل أداء محددة للتقييم من صفات شخصية للموظف،سلوكه العملي،نتائج العمل الوظيفي الذي قام به اخذين بعين الاعتبار الدقة والسرعة والنوعية والكمية في طبيعة العمل المنجز،ويراعى في هذا المجال بعض الضوابط من أهمها:

أ- صلة أو علاقة العوامل القياسية للتقييم بالعمل المنجز:

وهنا توجد فئتان:الأولى تشمل خصائص وظيفية مثل:المهارة،الإحاطة بإجراءات العمل،سرعة الحضور والانصراف في المواعيد المحددة؛والثانية تتضمن الخصائص الشخصية ذات الصلة مثل: التعاون،اللباقة،الثقة بالنفس،الانفتاح الفكري،المبادرة،الحماس

ب- التمييز:

أي أن تتسم عوامل التقييم بحساسية الكشف عن الفروق بين نوعية أداء العاملين،والتمييز بين مستويات الأداء الجيدة والسيئة.

¹موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل،مرجع سبق ذكره،ص.203.

ج- الوضوح:

يجب أن تعرف عوامل التقييم بشكل محدد ودقيق، وأن تكون واقعية ومنسقة مع الأهداف التنظيمية، وقابلة للقياس، كل ذلك بعيداً عن الالتباس بالمعاني وعن الاجتهاد الشخصي

د- الشمولية:

ونعني بذلك، عدم إغفال عوامل التقويم والتقييم أي جانب مهم لنجاح العمل إذا ما اختصرنا العوامل عددياً، وأن لا نسمح بالالتباس وتداخل المعاني إذا ما كانت العوامل كثيرة بما يعقد عملية التقييم.

3.5- تحديد مقاييس الأداء لكل عامل من عوامل الأداء:

تقتضي هذه الخطوة تحديد مستويات أو درجات عوامل الأداء، وتتميز مقاييس الأداء السليمة ببعض السمات من أهمها:

أ- قابلية القياس: (كما، نوعاً، زمنياً).

ب- الموضوعية: أي مدعومة بمستندات ووثائق يمكن التحقق منها عن طريق الآخرين. وتكون عادة ذات ميزة كمية مثل: (عدد الحجوزات لعامل الطيران- عدد أيام الغياب) وميزة نوعية مثل (التقارير التي يرفعها الموظف- حسن التصرف- القدرة على تحمل المسؤولية).

ج- التمييز بين مستويات الأداء: يجب التمييز بين المستويات المرضية، العالية، المتدنية للأداء.

د- أوزان المقاييس: ينبغي أن تعطي المقاييس قيماً وأوزاناً تعكس الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الأداء.

هـ- الوضوح: أي استخدام قياس التدرج مثل: (ممتاز- جيد جداً- جيد- حسن- ضعيف...)

4.5- تصميم نماذج التقييم وإجراءاته:

أن تكون النماذج سهلة، مبسطة، غير معقدة، مفهومة التطبيق من قبل المستخدمين من حيث اللغة والتعليمات المطلوبة.

5.5- تحديد موعد التقييم وحدته:

يجب أن يحدد متى يتم التقييم، عدد مراته، المدة الزمنية لإعداد التقارير التقييمية بشكل مناسب للمستخدمين وكفاءة الإعداد الدقيق لذلك ولنتائجه.

6.5- التغذية العكسية:

لكي يحقق التقييم غايته وأهدافه المرجوة، فمن الضروري أن تكون النتائج علنية وليست سرية، أي لا بد من عملية تغذية عكسية، بمناقشة النتائج مع المستخدمين والموظفين لمساعدتهم على التحسين والنمو المستقبلي، وهذا لا يمنع تحقيق الموضوعية والحيادية في ذلك إذا ما اتبع الأسلوب الصحيح في عملية التغذية الارتجاعية بين المرؤوسين والرؤساء.

7.5- منح الفرصة لشكوى العاملين:

من الطبيعي احتمال وجود أخطاء في عملية التقييم، ومن الطبيعي أيضا ومنعا للتعسف والظلم بحق العاملين، أن نعزز الثقة لدى المستخدمين والموظفين من خلال إعطائهم الفرصة لتقديم الشكوى والاعتراض والنقد، ما يسهم في موضوعية التقييم وحماية الموظفين.

8.5- استخدام نتائج التقييم:

يجب أن يكون هناك ربط بين نتائج التقييم وقرارات الأفراد، وأن تكون استخدامات النتائج واضحة لجميع الموظفين والمديرين، كأساس للتدريب والمكافآت وإعادة توزيع المهام والترقية، والمحافظة على الموظفين أو الاستغناء عنهم.

9.5- اقتناع ودعم الإدارة العليا:

من الضروري أن تلتزم الإدارة العليا بتهيئة كل الأساليب والشروط الكفيلة بنجاح التقييم، ومع استعدادها لحشد كافة الموارد المتاحة واللازمة لذلك. إضافة إلى ذلك على الإدارة العليا أن تظهر وتلتزم أيضا بمواجهة كافة العراقيل وأول هذه المظاهر لذلك:

1- تقبل العاملين للنظام.

2- تدريب المقومين والمقيمين.

3- تأكيد أهمية التقييم.

4- تحفيز المقيمين على الاهتمام والالتزام بالتقييم.

5- موضوعية التقييم.

6- المراجعة الدورية والمنتظمة للتقييم.

6-أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين التنظيم والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل ومن أهدافه: من وجهة نظر العامل

1.6- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.

2.6- يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.

3.6- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.

4.6- شعور العامل بالمسؤولية وإن أدائه موضع التقييم ويتوقف نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص الترقية والحصول على مكافأة.

من وجهة نظر المنظمة يساعد تقييم الأداء على:

1- زيادة الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم- كأفراد وكأعضاء بمجموعات العمل.

2- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثاً وما زالوا تحت الاختبار.

3- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم.

4- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب.

5- تعتبر مقياساً للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التدريب.¹

7- خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

لا بد من توافر عدة خصائص منها:

1.7- إن عملية تقييم الأداء عملية مخططة، منظمة، منهجية.

2.7- إنها عملية ايجابية ديناميكية مستمرة.

3.7- تحديد المهام والمستويات.

4.7- تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف.

5.7- تقديم التوصيات والبيانات إلى الإدارة العليا.²

9- طرق تقييم الأداء:

رغم تعدد وتباين طرق قياس الأداء إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين وهما الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة.

¹توفيق محمد عبد الحسن: التقييم والتميز في الأداء (سنة سيجما وبطلقة القياس المتوازن)، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص-ص 56-57.

²موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص. 203.

1.9- الطريقة التقليدية:

يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية، التي تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة انجاز العامل مع انجاز الآخرين، أو مقارنة انجاز العامل مع معدل الانجاز العام، وتسعى أيضا إلى الكشف عن مستوى الأداء المنجز في ضوء مبدأها العام وتتكون الطريقة التقليدية من عدة طرق فرعية أهمها:

1. طريقة الترتيب البسيط:

أ- ترتيب الأفراد بالتسلسل.

ب- يبدأ هذا الترتيب من أحسن أداء إلى أسوأ أداء.

ج- يتم هذا الترتيب وفق درجة وجود الصفة المقاسة.

2- طريقة المقارنة الثنائية:

أ- مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم.

ب- تكون هذه المقارنة ثنائية أو زوجية.

ج- بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.

3- طريقة التدرج:

أ- يضع المقيم تصنيفا للأداء كان يقول أداء ضعيف، أداء مقبول، أداء متوسط، أداء جيد.

ب- تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذا التصنيف.

ج- يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

- أ- تحديد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف – مثلا 20٪. يكون أدائهم ضعيفا 10٪. متوسط...الخ.
- ب- وضع الأفراد في مجموعات وفقا لأدائهم جيد (المجموعة الأولى)، 32٪. ادائهم 145 متوسط (المجموعة الثانية)...الخ

5- طريقة التدرج البياني:

- أ- تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء (كمية الإنتاج، نوعيته...الخ).
- ب- تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص.
- ج- تحديد وضع الفرد على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا.

6- طريقة القوائم المراجعة:

- أ- تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة، مثل

لا	نعم	العبارات (الأوصاف السلوكية)
		هل يتبع تعليمات المشرف
		ينجز عمله بإتقان
		يتقيد بأوقات الدوام الرسمي

- ب- يستخدم المقيم هذه القوائم المعدة من قبل الإدارة.
- ج- يختار المقيم أو المشرف العبارة التي تصف أداء الأفراد الذين هم بصدد التقييم، مثل: هل يتبع العامل تعليمات المشرف - المشرف في هذه الحالة يختار نعم أو لا.
- د- عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة.
- هـ- تقوم الإدارة بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة.

و- يعود التقويم النهائي إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين.

7- طريقة الاختيار الإجباري:

أ- يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل.

ب- تتكون كل صفة من زوج من الصفات.

ج- يصف (زوج من الصفات) في الغالب سلوك فرد إما بالإيجاب أو بالسلب (العبارتان اللتان تصفان سلوك الفرد إما ايجابية أو سلبية) مثل:

1. يتقن العمل..... يعمل بجدية - زوج من الصفات الايجابية.

2. غالبا ما يتعب..... يتأخر عادة عن العمل - زوج من الصفات السلبية.

د- تقوم الإدارة بجمع تقييمات المشرف على العبارات.

هـ- تعطى درجات (سرية لا يعرفها المقيم).

8- طريقة المواقف الحرجة:

أ- يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل (تسجيل المواقف الايجابية والسلبية).

ب- تساعد ملاحظة المقيم للسلوك الفعلي الحاصل على تبيان أي من السلوكيات مرغوب فيها، وأي فيها غير مرغوب منها وتتطلب التطوير.

9- طريقة المقابلة:

أ- كتابة تقارير تفصيلية (من قبل المشرف) عن مختلف جوانب الضعف، القوة، الأداء، المهارات.

ب- وضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية

وفي هذا الإطار نشير إلى أن المقاييس العامة، تركز على طريقة المقابلة، التقارير الدورية، طريقة الاختبارات التي قد تكون فنية عملية أو نظرية.

2.9- الطريقة الحديثة:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "انجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدلات أداء مثالية. ومن أهم هذه الطرق:

1- طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة:

أ- الملاحظة الدقيقة لأداء الفرد.

ب- تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع المؤثرة في أداء الفرد.

ج- تحديد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل.

د- بعد الانتهاء من هذا التقييم تتولى الإدارة احتساب معدل أداء الفرد.

2- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: (يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة).

أ- يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستسقى من واقع العمل الفعلي.

ب- يتم تقييم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل.

ج- ترتبط هذه الصفات (السلوكيات) بمتطلبات العمل الأساسية.

د- يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته.

3- مقياس الملاحظات السلوكية:

أ- التركيز على السلوك الملاحظ.

ب- مراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.

ج- تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا (مقارنة بالأهداف المخططة).

د- بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، وملاحظة سلوك الأفراد يتم ترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد.

4- طريقة الإدارة بالأهداف:

أ- تحديد الأهداف (بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس).

ب- يجب أن يكون هذا التحديد واقعا وقابل للقياس (يتماشى مع قدرات ومهارات العاملين).

ج- يتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم.

د- وعلى هذا الأساس، يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة فعلا.

5- طريقة مراكز التقييم:

أ- قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات الاجتماعية... الخ.

ب- تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف - تحليل العمل تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم) تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين، وبصفة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.¹

10- معوقات قياس الأداء الوظيفي:

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي في المنظمات مشكلات عديدة، ولكن لا يعني ذلك عدم جدوى القيام بهذه العملية، إذ لا بد للمنظمات من العمل على قياس أداء موظفيها، وذلك للبقاء والاستمرار، فالكفاءة والفعالية تتطلب ضرورة الحصول على معلومات وبيانات حول الأداء الوظيفي لغايات التطوير والتغيير والتعرف على النواحي السلبية، فالمعلومات المرتدة تعتبر من مقومات

¹ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية: مرجع سبق ذكره، ص-ص 129-130.

التخطيط الناجح ومن مقومات اتخاذ القرارات الناجحة، لذلك لا بد من مراعاة الأمور التالية التي تعتبر من المعوقات والتي لا بد من العمل على تجنبها عند القيام بقياس الأداء، وتتمثل هذه المعوقات في:

1- يجب الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الأداء، إضافة إلى ضرورة الابتعاد عن استخدام العلاقات الشخصية في هذه العمليات.

2- الابتعاد عن المزوجة في عمليات القياس.

3- لا بد من الاعتماد على الموضوعية والابتعاد عن التأثير بالمركز الوظيفي أو التأثير بنتائج آخر تقييم.

4- عدم وضوح الأهداف من جراء القيام بهذه العملية، ويعتبر ذلك من المشكلات والمعوقات التي تواجه القائمين بهذه الأمور.

5- صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال، سواء الأعمال الكمية أو النوعية.

6- أخطاء الهالة، وهنا لا بد من الابتعاد عن استخدام عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة غالبية من صفات الموظف المراد تقييمه.¹

¹ موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص. 203.

سابعاً - المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة:

إن الجمع بين مختلف المداخل كما نعتقد يوفر مساحة أوسع واشمل لفهم حقيقة المنظمات كمكونات وكأساليب عمل تعرضها واقع التفاعل مع محيطها المعاصر، وتأسيساً على ذلك يمكن أن نستعرض عينة تلك المداخل نعتقد أنها أكثر انتشاراً واستخداماً من قبل الباحثين:

أ- المدخل التاريخي التعاقبي:

يركز هذا المدخل على تطور المساهمات الفكرية لرواد التنظيم والإدارة في دراسة المنظمة، محاولة لإيجاد نوع من التقسيم في إطار تاريخي اعتاد عليه الباحثون ويعرض الجدول نمودجا لأهم المدارس المؤسسة لنظرية المنظمة والمفاهيم الرئيسية لها وكذلك الأساس الفكري والنظري الذي انطلقت منه وبرز الرواد المساهمين فيه.¹

جدول رقم(05) يوضح تطور نظرية المنظمة وفق المدخل التاريخي التعاقبي

المدرسة	المفاهيم الأساسية	المرتكزات النظرية	الرواد
التقليدية (الكلاسيكية) 1930/1890	- تقسيم العمل - التدرج الهرمي والعمليات الوظيفية - التركيب (الهيكل) - نطاق الرقابة	- علم الهندسة - علم الاقتصاد	Taylor-Moony- Reiley- weber – Gantt- Fayol- Gilberth
السلوكية 1960/1930	- نظريات الدافعية - الاتصالات - نظريات القيادة - حركية الجماعات - العلاقات الإنسانية	- علم النفس - علم الاجتماع - علم النفس الاجتماعي	Follet- barnard mcgregor- maslow- herzberg- momams-lewin

¹ نعمة الخفاجي، طاهر محسن الغالي: نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2008، ص. 363.

المدرسة	المفاهيم الأساسية	المرتكزات النظرية	الرواد
النظم 1975/1960	- أساليب كمية - الشمولية - النظام المغلق مقابل المفتوح - المنحى الكلي - المنحى الوظائف	- علم الرياضيات - علم الهندسة - علم الحاسوب	Von bertalanffy-boulding-ackoff-forrester-kast-rosenzweig
الموقفية 1990/1975	- النظم المفتوحة - مدخل مبني على دراسة عوامل الموقف - علاقات ديناميكية	- علم الاجتماع - الإدارة ودراسات القيادة - علم الهندسة الصناعية	Wood word-thompson-lawrence-lorsch-galbraith

المصدر: نعمة الخفاحي، طاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص-ص 26-27.

ب- المدخل الاستراتيجي:

يدرس هذا المدخل المنظمة كمنظومة إستراتيجية، حيث الاهتمام بالدور الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا وكذلك دراسة فاعلية المنظمة بإطار استراتيجي. كما يهتم المدخل الاستراتيجي بدراسة محيط المنظمة وعوامله وكذلك دراسة أهداف المنظمة ذات الطابع الشمولي ويمكن أن يعرض في إطار هذا المدخل بناء منظومة رصد للعوامل الإستراتيجية ذات التأثير في مستوى أداء المنظمة.

إن ابرز المرتكزات النظرية تدعو المهتمين لدراسة تأثير العديد من العوامل الإستراتيجية على تصميم وهيكل وأساليب عمل وقيادة المنظمة ومن تلك العوامل مثلاً الخيار الاستراتيجي، والقوة الإستراتيجية، التحالفات الإستراتيجية والمقاصد الإستراتيجية وهذه العوامل أخضعها رواد هذا المدخل

للدراسة والفحص بعلاقتها وتأثيرها على التصميم والهيكل وأداء المنظمة، ولعل من رواد هذا المدخل مثلاً:

Mintzberg 1979-child 1972- ansoff 1965- chandler 1962

والإستراتيجية هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين، كما أن الإستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين ولا تغير المنظمة من إستراتيجيتها ما لم يكن هناك تغير قد حدث في البيئة الخارجية أو توقع التغير هو السبب الرئيسي والوحيد لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

01-هرمية الأهداف الإستراتيجية

1.1- الرؤية: هي أحلام المنظمة التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

2.1- رسالة المنظمة: هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً، والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة، وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما يحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

3.1- الأهداف طويلة الأجل: هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة تزيد عن عام والتي توضع بالاسترشاد برسالة المنظمة.

4.1- الأهداف السنوية: هي النتائج التي تسعى المنظمة في فترة لا تزيد عن عام وتوضع بالاسترشاد بالأهداف طويلة الأجل وتعمل على تحقيقها.

5.1- الإستراتيجيات على مستوى المنظمة: ويوضع في هذا المستوى الإستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل البيئة الخارجية وتقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمنظمة ككل، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة

والضعف للمنظمة ككل في اتخاذ قرارات إستراتيجية عامة مثل الاندماج والمشروعات المشتركة وتغيير نوع النشاط الرئيسي للمنظمة أو الدخول في نشاط جديد تماما أو الانكماش وتصفية احدى الأنشطة أو تصفية المنظمة ككل.

وتتميز الاستراتيجيات على هذا المستوى بأنها استراتيجيات طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها كما تتميز بان أثرها عام على المنظمة.

02- إستراتيجية الوحدات الإستراتيجية:

يظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو المنظمات التي تسيطر على عدد من الشركات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن اعتبارها معه وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى بالمنظمة.

فعلى سبيل المثال نجد أن شركة جينرال فود الأمريكية تتكون من عدة شركات تقوم كل منها بنشاط متميز تماما، فهناك شركات تعمل في الصناعات الغذائية وأخرى في السجائر وثالثة في الطباعة... ولا شك أن كلا من هذه الشركات تحتاج إلى إستراتيجية مختلفة (ويمكن إعطاء مثال بالكيلات وتخصصاتها في الجامعة).

ويشترك في وضع هذه الاستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات.

03- الإستراتيجيات الوظيفية:

توضع هذه الاستراتيجيات بالاسترشاد بإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية، وبالاسترشاد بالإستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمنظمة وحدات إستراتيجية واقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيسي واحد. ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل

في المنظمات الصناعية، وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة. ومن أمثلة ذلك القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان، والعلاقات العامة والتسيير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان.

ج- المدخل البيئي:

يختص هذا المدخل بدراسة مفردات نظرية المنظمة بعلاقتها مع المعطيات البيئية العامة والخاصة، ويندرج في إطار ذلك اثر البيئة وحركتها وتعقيدها على اطر التصميم التنظيمي وأبعاد الهيكل وخصائصه، ومستوى التغيير والتطور التنظيم فيها.

كما أن اهتمام هذا المدخل يتسع ليشمل دراسات تختص بأساليب تكيف المنظمة ومرونتها من ناحية التصميم والهيكل وأساليب العمل مع التغيرات التي تحصل في البيئة على كافة المستويات.

د- المدخل التكاملي:

يتم في إطار هذا المدخل فحص مكونات المنظمة ونظرياتها ونماذجها من منظور شمولي يقصد تحقيق التكامل المعرفي في دراسة تلك المكونات ويندرج ضمن هذا المدخل اهتمام علماء المنظمة المتنوع التوجه في بناء المنظمة وتفسير أسباب نجاحها ويدخل ضمن هذا التوجه نوافذ تفكير معاصر منها على سبيل المثال لا الحصر المنحى الثقافي الذي يهتم بالبناء القيمي والمبادئ المحددة لسلوك المنظمة وعملياتها.

ثامنا - تطور نظرية التنظيم:

وأُسفرت الاهتمامات السابقة للمنظرين والباحثين عن تشكيل جسم معرفي وإطار منهجي لتحليل ورؤية المنظمات المختلفة بصورة أكثر تعمقا. وهو ما يعرف بنظرية التنظيم التي تعد بمثابة منهج لفهم وتحليل المنظمات وتفسير السلوك وقياس الأداء التنظيمي وفقا لعدد من المبادئ والقواعد الإدارية؛ ويستخلص من ذلك أن نظرية التنظيم ليست مجرد تجميع للحقائق التنظيمية، بل هي أسلوب علمي لرؤية المنظمات.

من أصعب القضايا التنظيمية التي تواجه المهتمين والمختصين بعلم الاجتماع التنظيم مشكلة تصنيف نظريات التنظيم في إطار واضح ومحدود، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى أن نظريات التنظيم ظهرت وتطورت في خضم تعارض واختلاف شديد في الأفكار والاستنتاجات أي اختلاف المراحل التحليلية والإيديولوجية لكل باحث، فهناك من يصنف نظريات التنظيم إلى النظريات الكلاسيكية، والسلوكية، والحديثة، إلا أنه يمكن القول ومن خلال معظم الكتابات الخاصة بهذه النظريات فيه اختزال لأهم رواد علم اجتماع التنظيم أمثال بارسونز واتريوني وميرتون حيث اقتصر على دراسة أفكار الرواد الذين ساهموا في علم الاجتماع العمل ولكن انطلاقا من أنه الاختزال الاستمولوجي يعتبر تقصيرا منهجيا يحتم علينا إعطاء تصنيف الهدف من وراء عرض هذه النظريات هو استنتاج الحقائق الفكرية التي تناول موضوع التنظيم والتي تساعد الباحث في توسيع أفق الدراسة والبحث في جذور الظاهرة التنظيمية التي تواجه متغيراتها على صعيد الواقع العملي. ومن ثم فإن هذه التصنيفات تكون كما يلي:

أ- النظريات الكلاسيكية:

1- حركة الإدارة العلمية:

كانت التaylorية أو حركة الإدارة العلمية أول أشكال الترشيح الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية. وكان الهدف العام لهذه الحركة كسياسة عملية هو فهم ونشر مفهوم الرجل الاقتصادي من خلال تجسيد مفهوم العامل كعنصر في المنافسة وتحديد قدراته ومهاراته وكانت تنظر إلى

صاحب العمل باعتباره جزءا مكتملا للعمل وله الحق في أن يدفع للعامل القليل في مقابل الحصول على الكثير من جهده وعمله.¹

وبناء على ذلك يجب علينا ألا نبحث عن أسباب شيوع أفكار ومفاهيم الإدارة العلمية في انعكاس الواقع داخل الفروض السوسيولوجية، وإنما نبحث عنها في إرساء مناهج الإدارة الفعالة في عصر الإنتاج.

على الرغم من اتجاه العديد من الباحثين في حركة الإدارة العلمية إلى إرجاع أصول الحركة لإسهامات تايلور إلا أن الحركة نمت وتطورت من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة. ومن هنا لا بد من الإشارة إلى الرواد الأوائل الذين أسهموا بشكل فاعل في صياغة قواعدها وذلك حتى ظهور مجموعة الأسس العلمية التي أكدها تايلور وعمل على بلورتها وترسيخها عمليا والتي اقترنت باسمه ومن هؤلاء الرواد:

1-1- شارلز بابيج:

قام بابيج بتطوير مجموعة من المفاهيم وذلك اعتبارا من عام 1830 كما تصدى لعدد من المشكلات الناجمة عن الأداء الإنتاجي بشكل عام. وقد حاول التمييز بين كل من المشكلات الفنية التي تتعرض لها المنظمة الصناعية و المشكلات الإدارية، وأكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع، إلى جانب ذلك دراسة الوقت باستخدام الساعة، وهو الأسلوب الذي اعتمده تايلور فيما بعد في دراسة الوقت والحركة. كما أشار بشكل عام إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص أوجه الإهمال، أو التجريب، التي يتعرض العامل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة. وأكد من جهة أخرى على ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة وإيجاد الرقابة المهمة على تحقيق أهداف المنظمة. هذا إضافة لتناول العديد من الجوانب الإدارية، بما فيها بعض أسس التسويق (كالتسعير وأساليب البيع...) وعددا من الجوانب الإدارية الأخرى في المنظمة.

2-1- هنري ماتكاف:

¹ سعد عيد مرسي بدر: مرجع سبق ذكره، ص-ص 12-13.

كان ماتكاف ضابطا في الجيش وعمل مديرا لمصنع العتاد الحربي خلال المدة (1880-1893). ونشر كتابه الموسوم "كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة"، حيث طرح فيه الأساليب التقليدية المعتمدة على التنظيم والرقابة واهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة. وقد وضع في ضوء ذلك نظاما جديدا للسيطرة على المواد، مستخدما البطاقات واستمارات المخزون وطلبات الشراء، وتحديد الكلفة والتسليم والتجهيز... وقد تم تصميم هذا النظام معتمدا على كفاءة الإدارة في تسجيل الوقائع المتعلقة بالأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، غير أن طروحات ماتكاف لم تتسم بالدقة والوضوح، ولو أنها أصبحت فيما بعد، ومن بين القواعد التي استلهم منها تايلور الأسس العلمية في تنظيم العمل، وتحديد المبادئ المعتمدة في هذا الخصوص.

1-3- هنري تاون:

يعد تاون أحد المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين. وهو أول من قام باستخدام الأساليب المنهجية في الإدارة اعتبارا من عام 1870 حيث أشار إلى ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المنظمة الصناعية وقد قام فعلا بتطبيق تلك الأسس في منشأته الصناعية، وحث العاملين في حقول الإدارة على ضرورة اعتمادها كمرشد عمل لهم. ومن أهم الأسس التي تولى صياغتها ما يأتي:

1- بغية الوصول إلى أفضل النتائج في انجاز العمليات الإنتاجية فإنه لا بد أن يدار العمل وتتم رقبته من قبل أعضاء المنظمة من ذوي القدرة التنفيذية والخبرة العملية في تلك العمليات ولديهم إمكانية العمل على تطويرها.

2- ضرورة قيام الأطر الإدارية العاملة في المنظمة بتبادل الخبرات والمعارف العملية ومناقشة الأسس والمبادئ العلمية، وذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل.

3- العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل الأفراد العاملين، مؤكدا على ضرورة حساب الأجر المادي للأفراد على أساس القطعة.¹

¹ تحليل محمد حسين الشماخ، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص-ص. 45-46.

1-4- فريديريك تايلور:

نشأت وتطورت نظرية التنظيم العلمي للعمل في الولايات الأمريكية ويعتبر فريديريك تايلور المنظر الأساسي لها. حيث تعبر الثورة الصناعية المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة و التنظيم والحاجة الماسة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي يسمح بتحقيق مستويات أداء عالية. وذلك بتوفير المهارات والسلوكيات الموازية لهذه النهضة وغير متوفرة لدى طبقة الملاك الصناعيين باعتماد أساليب تنظيم تقليدية لا تتوافق ومتطلبات العمال ولا تشجع على تحسين إنتاجيتهم. فالرواتب ضعيفة والتنظيم والتسيير يخضع لأهواء الملاك وغياب الدافع لزيادة الإنتاج كل ذلك ساهم في تسريع وجود إطار نظري يحتوي هذه الظاهرة. والمتمثلة في حركة الإدارة العلمية التي ساهمت في تقليل ظاهرة التبذير داخل المصانع وازدياد الأرباح للملاك وزيادة رواتب العمال وظهور طبقة جديدة بين الملاك والعمال وهي طبقة الإداريين.¹

لاحظ تايلور من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية بعد تجربة دامت عشر سنوات الإسراف في المواد الأولية وضياح الوقت وضعف الإنتاجية، غياب المعدلات وضوابط وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول فبدأ:

- بدراسة و الوقت اللازم لانجاز مهمة ما.

- التركيز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها.

- الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير والتنفيذ من مهام العامل.

- البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الايجابي على الملاك و العمال في نفس الوقت.

- إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط، حيث يعتبر تايلور انه كل ما تكون المهمة مكررة، كلما يقوم بها العامل بشكل سريع وكلما تكون المهمة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع أيضا.

¹عبد الوهاب السويسي: المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص-ص 19-22.

وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها تاييلور وضع مجموعة من الاقتراحات تؤكد على ما يلي:

- تحليل العمل إلى عناصره الأساسية و استبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف من المواد الأولية.

- توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم وميولاتهم الشخصية.

- استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية.

- تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

2- مبادئ التنظيم حسب تاييلور:

توصل تاييلور إلى وضع مجموعة من المبادئ للتنظيم العلمي للعمل:

1- جمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته نستبدل بها الأساليب الفردية.

2- الاختيار العلمي والتدريب والتطوير للعامل بما يسمح لاكتسابه للمهارات التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجيته.

3- الربط بين العلم والعامل العلمي الذي يتم اختياره وتكوين روح التعاون بينهم بين الإدارة.

4- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل.

5- كما نلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تاييلور ارتبط بالمستوى الأسفل للتنظيم "على مستوى كل الورشات" وتتحقق من خلال:

- الفصل بين المهام التخطيطية و التنفيذية.

- تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف.

- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين و الصدف.

- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفية تصل خارج حدود إدارته.

وما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها:

- أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل و التخطيط الدقيق للمدخلات والإجراءات و المخرجات لأي نظام ولا مكان للتخمين والتصرفات الفردية.

- كذلك تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الوظيفة الجديدة على مستوى المنظمة وهي الإدارة بحيث تعتبر انه ليست بالضرورة أن المهندس الجيد هو المدير الجيد.

- أيضا تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص وتحليل العمل بطريقة علمية ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف.كلها أعطت الصورة الاقتصادية لمفهوم الفعالية.

- كذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت.

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية:

- تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق لمبدأ التخصص.

- دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لانجاز الأعمال.

- التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.

- الاختيار والتدريب يكون بالطرق العلمية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

- توفير جميع ظروف ومتطلبات العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في طرق انجاز كل وظيفة من الوظائف.

- كما يعتقد تايلور انه لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لانجازه.

- يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تايلور بالرشادة الإنتاجية من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطوير الأساليب السينة للعمل من خلا لرفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاءه الأساسية وتتميط ومعيارية الأداء.¹

يمكن القول أن تايلور استخدم في دراساته أربعة مفاهيم أساسية وهي:

1- **الطاقة:** وهي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه.

2- **السرعة:** وهي الوقت الذي يستغرقه الإنسان من مستوى محدد وببذل كمية معلومة من الجهد لانجاز عمل معين.

3- **التحمل:** تشير هذه الخاصية إلى قدرة الكائن الإنساني على الاستمرار في أداء العمل وهي تتصل اتصالا وثيقا بالجهد العضلي وكلما طال وقت العمل أدى ذلك إلى انخفاض معدل الإنتاج ويصبح وقت الراحة هو حفظ التوازن وتحقيق مبدأ استمرار العمل.

4- **التكلفة:** تتحدد الأجور على أساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل ومدى المنافسة في الأسواق فالأهداف الرئيسية للعمال لاهي ضمان أقصى حد من الدخل الذي يتناسب مع الجهد المبذول في العمل ومن ثم فان الأجور من الحوافز الأساسية للعامل على زيادة إنتاجه ما يستطيع.

لقد كان تايلور من الذين حاولوا الدراسة الدقيقة للعمل الصناعي في كل مراحله بحيث دعا إلى أن تتناول تلك الدراسة كل مرحلة من مراحل العمل سواء كان العمل بسيطا أو مركبا، آليا أو حركيا، أي تحليل العمل إلى حركاته و عملياته الأولية التي وتحليله إلى أبسط منها ثم استبعاد الحركات الزائدة وتقدير الزمن اللازم ولكل حركة من الحركات تقديرا دقيقا، وأخيرا التأليف بين الحركات الأولية

¹Lesnard c : **organisation et gestion d'entreprise**, dunod, paris, 1994, p.232

الضرورية في مجموعات تكون انسب طريقة وأسرعها لأداء العمل.وهي الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل في أداء عمله.

ولم تقف جهود تاييلور على الحركة والزمن على هذا النحو بل كان يعني أيضا بدراسة الأدوات والمواد التي يستخدمها العامل في عمله ووضعها وشكلها وترتيبها حيث يجنب العامل القيام بمجهود لا داعي له فيزيد إنتاجه،ومن هذه الزاوية يعتبر تاييلور منشئ حركة الهندسة البشرية في ميدان علم النفس الصناعي.¹

فقد انتقل تاييلور من مستوى العامل إلى معالجة مشكلات تنظيمية أوسع نطاقا فهو يهتم بالتنظيم الرشيد لمجرى العمل وأساليب الرقابة والمحاسبة والعلاقة بالرؤساء المباشرين ويمكن أن يتم تحفيز العامل بوضع نظام للحوافز المالية يؤدي بالعامل إلى الاحتفاظ بالمستوى الذي أمكن تحديده بطرق علمية.

وبهذا تعتبر الإدارة العلمية الإنسان تابعا للآلة وان سلوكه هو سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة ولذلك فان الأبعاد التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد هذا السلوك مرتبطة بالميكانيزمات العصبية الفيزيولوجية للكائن العضوي.

يتجلى بوضوح أن المبادئ العلمية والعقلانية التي صاغها تاييلور في نظريته تعتمد على التجربة والملاحظة العلمية و القياس.ويتمثل طابعا الوظيفي،في أن هذه النظرية تستهدف تحقيق زيادة الإنتاج في المقام الأول.

وقد استخلص من تجربته ومعايشته للعمال لن العامل لا دخل له في ذلك وانه بالإمكان تحقيق تكيف العامل ورفع الإنتاج وتحسينه وهو الغاية القصوى للمؤسسة العمال والإدارة وبذلك يتحقق الرفاهية للجميع.

لكن هذه المقاربة التقليدية لا ترى في التنظيم العلمي في العمل الصناعي سوى إشكالية توافقات بين المواد و العتاد أساسا.والإنسان(العامل) بصفته عنصرا ثالثا،يدمج لا كقطب جوهري في هذا

¹حسان الجيلاني: التنظيم و الجماعات،دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة، 2008، ص-ص.21-22.

الثالث لكن كمكمل (ضروري حتى لا يستغنى عنه منطق النظام الصناعي) وكإضافة قابلة للتكيف. أما العوامل الأخرى فإنها تعطي مسبقا وتحدد اعتمادا على مقاييس المردودية فحسب. وإحدى التعابير التي تصنف المفهوم التaylorي عن العامل هي "أن المميزات الأولى للعامل الذي باستطاعته القيام بمهنة نقل سبائك الحديد هي انه بليد وكسول يقارب الثور من ناحية الاستعداد الذهني..."¹

1-5- فرانك جيلبرث:

قام جيلبرث (1868-1924) وبمساعدة زوجته ليليان بدراسة حركة أداء الأفراد العاملين وتشخيص الحركات غير الضرورية في الأداء واستبعادها، توكيدا لضرورة تكييف الجهد الإنساني في مجالات العمل الضرورية والحركات الأساسية في زيادة الكفاءة الإنتاجية وقد استندت دراسة جيلبرث وزوجته إلى الأسس التالية:

1- تحديد الحركات غير الضرورية في الأداء الإنتاجي وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية في الأداء الإنتاجي.

2- تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العمليات الإنتاجية.

3- استخدام العدد والأدوات للمساعدة في الأداء الإنتاجي وتحدد طرق استخدامها بغية تقليص كلف الإنتاج.

وقد توصل جيلبرث وزوجته من خلال أبحاثهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب وتبسيط إجراءات العمل وتقليل التعب وإعطاء العامل فترة من الراحة لتفادي الوصول إلى حالة الإعياء، وإيجاد الطرق المثلى لانجاز الفعاليات الإنتاجية تحقيقا لأهداف المنظمة الصناعية.

1-6- هنري كانت:

¹ بوبكر بوخريسة وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية، منشورات قرطبة، الجزائر، 2008، ص-ص. 24-25

اقتترنت خرائط كانت باسم هنري كانت منذ استخدامه لها كوسائل في التخطيط والرقابة لأنها تتضمن ما ينبغي انجازه وما تم انجازه فعلا. ويمثل الانحراف بين المتحقق والمخطط هدرا في القدرات والكفاءات البشرية وتقليلًا للربح، أو عدم تحقيق بقية أهداف المنظمة.

واستخدم خارطته لتحديد العلاقة بين مراحل الانجاز و الزمن، لذلك فهي تشمل على محورين، المحور الأفقي للخارطة ويحدد الزمن (الأيام والأسابيع) والمحور العمودي ويحدد مراحل الانجاز (المرحلة الأولى، الثانية، الثالثة...) فالخارطة إذن تمثل جدولة زمنية لكل الفعاليات حسب المراحل أو الخطوات المقرر لها، مع تحديد المدة الزمنية لكل مرحلة. كما توضح الخارطة التداخل بين الفعاليات، أي انجاز فعاليتين خلال مدة معينة، حيث تبدأ المرحلة الثانية مثلا قبل اكتمال المرحلة الأولى، بحيث يتم انجاز الجزء الأخير من المرحلة الأولى، انجاز الجزء الأول من المرحلة الثانية.

وبالإضافة لهذه الخارطة الأساسية فقد طرح كانت مجموعة من الخرائط المساعدة مثل خارطة الترتيب، وخارطة سجل الآلة، وخارطة سجل العامل.

والى جانب مجموعة الخرائط التي تنظم العمل، اهتم كانت بربط الآجال بالعمل في إطار فلسفة الحوافز، فقد حدد "المهمة" و "العلاوة" واقترح بموجب ذلك تقديم مكافآت للعمال المنتجين أكثر من المعدل المقرر، في حين يستمر الأجر العادي للآخرين حتى في حالات هبوط الإنتاج. كما انه كان من المهتمين بالعوامل الإنسانية، ولو بشكل محدد عندما حمل الإدارة مسؤولية انخفاض الكفاءة الإنتاجية.

1-7- هارغتون اميرسون:

كان اميرسون من دعاة تايلور والمتحمسين للإدارة العلمية، ولكن إسهاماته كانت تدور حول الكفاءة. وقد قدم عام 1919 عددا من المبادئ أطلق عليها اسم "مبادئ الكفاءة الاثنا عشر" وتدور الخمسة الأولى منها حول العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، أما السبعة الباقية فتدور حول أساليب ونظم الإدارة وهذه المبادئ هي:

1- تحديد المثل العليا.

2- حسن الإدراك.

3- حسن المشورة.

4- النظام والضبط.

5- النزاهة.

6- السجلات.

7- تصريف الأمور.

8- المعايير والجداول.

9- تنشيط الظروف.

10- تنميط العمليات.

11- ثبات التعليمات.

12- الكفاءة.

ويمكن تلخيص أسس حركة الإدارة العلمية بما يأتي:

1- الرشد والعقلانية.

2- تقسيم العمل والتخصص.

3- الهيكل التنظيمي الرسمي.

4- تحديد نطاق الإشراف.

5- الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.

6- الاعتماد على الجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل، والنظرة للإنسان كآلة.

7- الاهتمام بدراسة الوقت والحركة.

8- التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.

9- الاهتمام بتنظيم العمل والأساليب والإجراءات.

10- الاهتمام بالجوانب الفنية والهندسية.¹

2- مدخل التكوين الإداري:

تتمثل نظرية التكوين الإداري في أعمال كل من فايول وجليليك، وبيرويك وغيرهم من الذين ركزوا تحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي.

وتركز هذه النظرية أو المدرسة الكلاسيكية الإدارية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة، ومع وجود الاختلافات بين رواد تلك النظرية حول تحديد الخصائص وكيفية توزيع العناصر بين وحدات الإنتاج فهم يتفقون فيما بينهم على وجود أربعة مبادئ رئيسية:

1- **الوظيفة:** فالعمال داخل التنظيمات لديهم أهداف ووظائف مميزة من العمل المتشابه الداخلي الذين يقومون به داخل التنظيمات، ومن هنا كانت الحاجة للتخصصات الوظيفية حسب وظيفة الأعضاء أنفسهم.

2- **العملية:** تتضمن نطاق العملية بصفة خاصة من خلال تحديدها وتمييزها للعمال ولنطاق المشاركة والمعرفة بالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من الإجراءات والمهارات المتشابهة.

3- **التخصص:** فالتخصص يعتبر خاصية هامة داخل نطاق تحليل التنظيمات، حيث يعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء حسب مبدأ تقسيم العمل، لطبيعة ودرجة العمل الموجودة داخل التنظيمات.

¹ تحليل الشماع: مرجع سبق ذكره، ص-ص 49-50.

4- **تنفيذ وانجاز الوظائف:** فانجاز الوظائف وتنفيذ الأعمال حسب كل قسم او بناء داخل التنظيم، طبقا للتخصصات الداخلية تؤدي إلى العمل أو تحقيق الأهداف العامة للتنظيمات وارتفاع معدلات الانجاز لدى أعضائه ككل.¹

اهتمت نظرية التكوين الإداري (التقسيمات الإدارية) بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، والجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي. حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير. كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الكفؤين في المنظمة. ولذا فقد اهتمت نظرية التكوين الإداري وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، ومن بين المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتمامها ما يأتي:

أ- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ج- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة.

د- تجزئة مهام كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تتناط بالأفراد.²

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في هذا الاتجاه أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها ومن بينهم:

2-1- هنري فايول:

رأى فايول أن عملية التنظيم تتكون في ضوء بناء المشروع وأهدافه العامة، بحيث تعطي هذه العملية للبناء العام للتنظيم شكلاً محدداً، وتحدد منصب ودور كل عضو من أعضائه. ويشبه فايول البناء الكلي بالكائن العضوي الاجتماعي. ويعتقد أنه بالإمكان تكوينه وتنظيمه بطرق مختلفة.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص. 95.

² خليل الشماخ: مرجع سبق ذكره، ص. 51-52.

كان المفكر الإداري فايول مهندساً فرنسياً اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها. ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة وهي:

- 1- النشاطات الفنية كالإنتاج والتصنيع.
 - 2- النشاطات التجارية كالبيع والشراء والمبادلة.
 - 3- النشاطات المالية كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.
 - 4- النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
 - 5- نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
 - 6- النشاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم، والرقابة وإصدار الأوامر، والتنسيق.
- وصاغ فايول أربعة عشرة مبدأً إدارياً وأكد على أهمية توافرها وتطورها على وفق المتطلبات الإدارية والفنية، وتجنب اعتبارها ثابتة لا تتغير وهي:

- 1- تقسيم العمل.
- 2- الصلاحية والمسؤولية.
- 3- التدريب على النظام.
- 4- وحدة إصدار الأوامر.
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 7- مكافأة الأفراد.

8- المركزية.

9- التسلسل الهرمي.

10- التركيب والنظام (تركيب وتنسيق الأشخاص و الأشياء).

11- الإنصاف أو المساواة.

12- تباين الأفراد في العمل.

13- المبادرة.

14- روح التعاون»¹

وانطلق فايول في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة فعالية المنظمات إلى ستة وظائف وزعها في مجموعتين أساسيتين:

أ- مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد:

1- الوظائف التقنية: الإنتاج والصناعة.

2- الوظائف التجارية: الشراء والبيع.

3- الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.

ب- مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

1- المحاسبة: التكاليف والسجلات والإحصاء.

2- الأمن: حماية الممتلكات والأفراد.

3- الإدارة تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتوجيه»¹

¹ راجع كعباش: مرجع سبق ذكره، ص. 116.

إن تنظيم العمل داخل المنظمة يجب عليه تحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات:

أ- لتفادي عدم الرضا: يجب التركيز على العمل والتحفيز ومتغيرات خارجية.

ب- للحصول على الرضا: يجب على المنظمة التركيز على العمل وإعادة صياغته.

ومنه تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال تبني إستراتيجية توسيع وإثراء الوظائف التي تنعكس بشكل ايجابي على أهدافها وأهداف العاملين بها.²

إن ما قام به تايلور هو الاهتمام بمستوى الورشات ومشاكل الإنتاجية فيها من خلال دراسة الحركة والوقت على المستوى الأسفل من المنظمة واغفل الإدارة العليا فيها أو العملية الإدارية ككل كتكامل وظهر كتاب فايول "الإدارة العامة الصناعية" في فرنسا عام 1916 والذي ركز فيه على الإنسان كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية، والذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية بشقيها المباشر وغير المباشر.

ويمكن أن نستنتج أن دراسة فايول ركزت على:

- المستوى الأعلى من المنظمة من خلال النشاطات الإدارية ووضع مبادئ تتصف بالشمولية.

- دراسة الوظائف التي تتم بها تنظيم الوحدات والعمل على تحديد وتعريف ماهية وطبيعة كل الوظائف الإدارية.³

وقد أعطى فايول أهمية كبيرة لبعض المبادئ منها، أنه بسبب تعقيد العملية الإدارية، واعتبر التخصص ضروريا ويكون منسجما مع وحدة الأمر والتوجيه. وإن مبدأ وحدة الأمر ومبدأ وحدة التوجيه يجب أن يصدر من رئيس واحد. ومن أجل تنسيق الجهود يجب أن يكون لكل مجموعة من العمليات التي لها نفس الهدف رئيس واحد وخطة واحدة.

¹ Probst J Gilbert M: ORGANISATION /MANAGEMENT (guider le développement De L' Entreprise ،éd organisation. Paris 1997 p.43

(1)charron j: Organisation Et Gestion De L' Entreprise. éd dunod، Paris 2 édition 2001،p.300.

³ عبد الوهاب السويسي: مرجع سبق ذكره، ص-ص. 24-25.

ب- النظريات السلوكية:

1- ماري باركر فوليت:

من المعروف أن ظهور حركة العلاقات الإنسانية، قد ارتبط اسم التون مايو المعروف ببحوثه وتجاربه في ميدان علم اجتماع العلاقات الصناعية، وخاصة سلسلة تجارب هاوثورن التي كان يهدف بها دراسة التنظيم الاجتماعي داخل جماعات العمل؛ وع ذلك فقد توصلت فوليت إلى نفس النتيجة في مؤلفاتها من قبل لأنها بلورت عددا من القضايا الهامة للعلاقات الإنسانية، وفوليت خبيرة في قضايا العلاقات الإنسانية والصناعية درست الفلسفة والتاريخ والقانون وعلم السياسة في أمريكا وفرنسا وانجلترا وبعد عودتها من رحلة الدراسة إلى الولايات المتحدة الأمريكية بدأت العمل الاجتماعي في بوستن، وقدمت عددا من البحوث والدراسات التي تهتم بالإدارة والتنظيم.

لقد انتقدت فوليت النظرية الكلاسيكية للإدارة، بسبب اتجاهها المتحيز وضيق نظرتها واليتها وتجاهلها للجوانب السيكلوجية، وتدافع عن مدخل جديد للدراسة يجمع بين الناحيتين الامبريقية والتجريدية، وبالطبع لم تهدف من انتقادها كشف الروح الرأسمالية للاتجاهات الكلاسيكية، كما أنها قدمت أسبابا تبريرية لمدخلها الجديد.

وقد نادت فوليت بضرورة مشاركة العمال في الإدارة، وافترضت انه طالما لا يوجد خط يفصل بين التخطيط عن التنفيذ، فان التمييز بين الذين يديرون والذين يخضعون للإدارة يتلاشى وأكدت أن العمال يشاركون بالفعل في الإدارة، وذلك عندما يقررون-وفقا لفهمهم الخاص-الكيفية التي يتم بها تنفيذ الأوامر، وعلى أي حال، يجب أن تغرس الإدارة في نفوس العمال شعورا بالمسؤولية المشتركة، وتطالب فوليت بخلق مناخ للشعور بالوحدة الحقيقة للمصالح وتناغمها، والذي يتيح على حد قولها، فرصا أكثر لزيادة كفاءة وفعالية النشاط التنظيمي. وواضح أنها ليست مهتمة هنا بالمصالح الحقيقة للعمال بقدر اهتمامها بخلق مناهج وأساليب فعالة تدفع العمال إلى تدعيم مصالح أصحاب العمل.

وتحتل قضية الصراع مكانا بارزا في كتابات فوليت، فقد عالجت الصراع البنائي وتعتبره عملية طبيعية في نشاط التنظيم، وتفسر به وجود الاختلافات في الآراء والاهتمامات والمصالح بين الأفراد والجماعات التي تشغل مواقع وظيفية متباينة داخل المصنع أو خارجه، وقد حددت ثلاثة طرق للتعامل مع هذا الصراع:

- إما السيطرة وانتصار احد الطرفين على الآخر.

- وإما التسوية والعمل على إيجاد حل وسط بين الطرفين.

- أو التكامل وتوحيد الرغبات حتى تتحقق المكاسب لكلا الطرفين.

وبالطبع، فإن سيطرة احد الطرفين ليس حلا للصراع، إما الحل الوسط فهو بديل شائع ومألوف وان كان لا يمثل حلا كاملا للصراع، إذ لا يحصل كل طرف على كل ما يحتاجه ويعمل على تحقيقه، ومن ثم يظهر الصراع ثانية في مرحلة تالية. وهكذا يصبح التكامل حلا كاملا للصراع، يعمل على إشباع احتياجات ومتطلبات كل الأطراف. واهتمت فوليت بالصراعات السيكلوجية التي تنشأ أساسا من الافتقار إلى الفهم ووجود اختلافات في السمات والخصائص الشخصية.

وتعارض فوليت المدخل التسلطي لحل المشاكل التنظيمية والقيادية، مهما كان حجم وشكل هذه المشاكل، ورغم إدراكها لاستحالة رفض عنصر القهر تماما، إلا أنها مع ذلك تؤكد على الحاجة إلى قيام قوة مشتركة فعالة غير قهرية، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين جميع أعضاء التنظيم. وترى في هذا الصدد إن الأوامر الاستبدادية والقيادة الاوتوقراطية تعوق المبادرة والثقة بالنفس، وتقلل من احترام العامل لنفسه واعتزازه بعمله وشعوره بالمسؤولية ولذلك يجب على القائد أن يخلق موقفا يستطيع العامل من خلاله أن يشارك في انجاز المهمة العامة، وأن يدرب العامل على معالجة مشاكله بنفسه.

وتؤكد فوليت أن التقليل من إصدار الأوامر، يقلل من تعطيل العمل ومن فرص ظهور سوء الفهم والتفسير. أما إذا كان لا مفر من إصدار الأوامر في بعض الأحيان فيجب على القائد أن يمهّد الطريق لقبول هذه الأوامر بواسطة خلق موقف صحيح لقبولها. ثم تعزيز ذلك لتبني الطريقة

المقترحة، وأخيرا إتاحة الفرصة لهذه الطريقة كي تصبح مألوفة، وهكذا ترى فوليت يجب أن تكون الأوامر الصادرة يفرضها الموقف ذاته وهو ما يطلق عليه قانون الموقف.¹

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالمنظمة من خلال الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية ووضع مجموعة من المبادئ للعملية التنظيمية قائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، وتبين أن هذه الدراسات وأهملت العنصر البشري والجانب الإنساني وعلاقته بالفعالية التنظيمية. وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل ودور الرضا كمحدد للفعالية التنظيمية، بمعنى آخر أثر الجاني السلوكي في تحقيق مستويات أداء عالية، وظهرت مجموعة من الدراسات تحت تأثير مداخل تتبنى العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية للعمل والتي تعتبر أن للعوامل النفسية تأثير في ارتفاع إنتاجية المنظمة.²

2- التون مايو والجانب غير الرسمي للمنظمة:

إن العلاقات الإنسانية لا ترى في التنظيمات آلات جامدة يثبت فيها الأفراد، ولا قطع غيار يمكن استبدالها بسهولة وإنما كيانات تتكون من مهام وبشر، ويمكن توثيق الجهود البحثية في هذه المرحلة تحت عناوين رئيسية وهي تجارب مصنع هاوثرن في المرحلة الأولى والثانية.

1.2- التجارب في المرحلة الأولى:

قد كانت هذه الدراسات امتدادا لتجارب تايلور، حيث ركزت بداية على العوامل المادية والطبيعية التي تتعلق بالإجهاد، الأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج وليس على العوامل النفسية والاجتماعية التي تم تناولها لاحقا ومن تلك التجارب:

1- تجربة الإضاءة:

قام فريق العمل البحثي على تلك التجربة، وبناء على الافتراض بأن التحسين في ظروف العمل الطبيعية من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، بعمل تجارب على مجموعة من العاملين في احد

¹ سعد عيد مرسى بدر: مرجع سبق ذكره، ص-ص. 164-165

² عيد الوهاب السويسي: مرجع سبق ذكره، ص-ص. 32-33.

ورشات مصانع هاوثورن، حيث تم تقسيم جماعات العمل إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية، وتم تجريب عدة مستويات من الإضاءة وتم في كل مرحلة قياس إنتاجية العاملين في المجموعات التجريبية تحت الظروف المختلفة. ولدهشة فريق البحث الانتقال إلى تجربة أخرى بهدف التثبت من فرضية ثانية تتصل أيضا بأهمية الظروف المادية وهي اثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية.

2- تجربة جدولة العمل:

قام الفريق البحثي القائم على التجربة بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال عدة مرات، بحيث اختلفت في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل اخذ فترة الراحة، وذلك لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاج مع طول أو قصر فترات العمل المختلفة. وقد لاحظ الباحثون أيضا وبعد قياس الإنتاجية في مختلف الأوضاع انه لم يحصل تغيير كاف في الإنتاجية يفسر وجود علاقة بين الشعور بالتعب والإنتاجية. ولذلك انتقل فريق البحث إلى فحص فرضية ثالثة وهي العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة بالأجور والحوافز وبين زيادة الإنتاجية.

3- تجربة الأجور:

قام فريق العمل البحثي بإنشاء نظام للحوافز يتم من خلاله إعطاء حوافز للجماعات التي تتجز وحدات عمل إضافية، وتم قياس الإنتاجية قبل وبعد تطبيق الحوافز. ولم يلاحظ فريق البحث أيضا فروقا حقيقية في مستويات الإنتاجية، تفسر التغير في الحوافز الممنوحة للعاملين بشكل كاف. ولقد شكلت هذه النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث جعلها توجه اهتمامها إلى وجهة جديدة وهي التوجه نحو العاملين مباشرة للتعرف على سر هذه النتائج.

2.2- تجارب مصانع هاوثورن تدخل مرحلة جديدة:

انضم في هذه المرحلة من الدراسة إلى فريق البحث احد الأساتذة من جامعة هارفارد وهو التون مايو حيث ترأس فريق البحث في شركة ويسترن إلكتروك بصفته استشاريا، واستمرت الجهود البحثية حوالي خمس سنوات تم من خلال القيام بعدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العمال وما يفكرون به، ومن هذه التجارب:

1- تجربة المقابلات:

توجه فريق البحث في هذه التجربة مباشرة للعاملين ممن تم إجراء التجارب السابقة عليهم للتعرف على السر الذي يكمن وراء الثبات النسبي لوتيرة الإنتاج رغم التغير في العوامل المتصلة بالإضاءة، والإجهاد الجسمي والأجور التي كانت تبرر وجود اختلاف في الإنتاجية. وقد بينت المقابلات مع العاملين أن العوامل المسؤولة عن الثبات في الإنتاجية هي عوامل نفسية ومعنوية تتصل بما كان يدور في أذهان العمال من أفكار وتوقعات. حيث اعتقد أولئك العمال أن هناك شيئاً ما وراء هذه التجارب مما يوجب عليهم أن يحرصوا على تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبياً.

وقد دل ذلك على أن العوامل النفسية وليس العوامل المادية ذات اثر كبير على الإنتاجية. واستزادة في المعلومات طلب فريق البحث من العاملين أن يحددوا مختلف الأمور التي تزعجهم في العمل من حيث العلاقات، وأسلوب الإشراف المفضل لديهم. وحتى يتيقن فريق البحث من صحة المعلومات التي تم جمعها تم القيام بملاحظة السلوك الجماعي.

2- تجربة ملاحظة السلوك الجماعي:

قام فريق البحث وللتيقن من المعلومات التي تم جمعها عن طريق المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل وسجلوا ملاحظات على أسلوب العمل، وديناميكية عمل الجماعات كما راؤوها على أرض الواقع، وقد تبين لفريق البحث عدة أمور أهمها:

1- أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف، والعلاقات الطيبة على الإنتاجية بشكل يساوي إن لم يزد على أهمية الحوافز المادية

2- التعرف على اثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، إذ أن لهذه الجماعات ما يحافظ على مصلحتها، إذ يمكن للجماعة أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على إنتاجية العاملين.

وقد شكلت هذه التجارب تأثيرا كبيرا على نظرية التنظيم تؤكد على أنسنة التنظيم، ولفنت أنظار الباحثين والإداريين الى اثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاجية. على النواحي الإنسانية التي أصبح مطلوبا من المديرين والمشرفين أن يعطوها مزيدا من الاهتمام.¹

يعتبر مايو مؤسس علم الاجتماع الصناعي من خلال دراسته حول اثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المنظمة، حيث توصل إلى تحديد اثر العوامل السيكولوجية على الإنتاجية. ويمكن اعتبار العوامل التالية يكون لها الأثر الكبير على الفعالية التنظيمية للمنظمة:

- شعور العامل بالرضا والراحة النفسية والروح المعنوية يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة مما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية على مستوى فردي وجماعي.

- يجب على المنظمة تنمية روح الجماعة التي تحد من الخلافات التي تظهر بين العمال والتي يمكن أن تؤدي إلى نزيف تنظيمي (عدم انتقال جيد للمعلومات) ينعكس بصورة سلبية على الأهداف. فعلى المنظمة اعتماد أساليب ذات طابع إنساني في توجيه سلوكات الأفراد نحو تحقيق أهدافها ومنهم إشباع حاجاتهم الأساسية.

- لا تكفي الحوافز المادية في زيادة الفعالية التنظيمية بمعنى التركيز على المدخلات المادية للمنظمة وإنما يجب العناية بالأبعاد النفسية والاجتماعية للعامل كعناصر محددة للأداء التنظيمي الجيد.

- منح الأفراد قسط من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية، حتى يمكن الكشف عن طاقاته الإبداعية الكامنة والتي تنعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية وهذا باعتماد اللامركزية والمشاركة

من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس. إذ يرتبط العمل المنجز من قبل فرد واحد قبل كل شيء بطاقته الإنتاجية.²

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص-83-84.

² عبد الوهاب السويسي: مرجع سبق ذكره، ص-32-33.

- تبين أن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا ترتبط فقط بالجانب الفسيولوجي (العضلي) وإنما أيضا طبقا لحاجاته الاجتماعية.

- بروز مصطلح الجماعة كأداة ضغط انطلاقا من كونها تشكل مجموعة قيم وتقاليد مشتركة وقواعد لضبط العمل بطريقتها، لذلك يجب التعايش بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة الواحدة لتحقيق فعالية تنظيمية ايجابية. بحيث تتوقف درجة الفعالية على أساس طبيعة العلاقة بين التنظيمين.

- باعتبار أن الفرد جزء من حضارة المجموعة وسلوكه انعكاس لقيم وعادات الجماعة، فإن الارتباط بالجماعة يعتبر من العوامل الدافعة للعمل.¹

3- نظرية التنظيم الاجتماعي وايت باك:

وضع هذه النظرية وايت باك حيث تمحورت نظريته عن التنظيم حول ثلاث نقاط أساسية مفادها مايلي:

- وضع مفهوم واقعي وليس مثالي عن التنظيم وما يدور بداخله من أنشطة وتفاعلات.
 - أن يكون هذا المفهوم ذو طابع عمومي وشمولي أي لا يقتصر على دراسة وتفسير جانب فقط، بل يشمل كافة مكونات التنظيم.
 - التركيز في دراسة التنظيم على عملية التفاعل بين عناصره ومكوناته.
- أما عناصر ومكونات التنظيم حسب باك وايت هي:

1.3- ميثاق التنظيم:

ونسماه في لغة الإدارة الدليل التنظيمي، الذي يعتبر الهوية الشخصية التي تبرز التنظيم وتميزه عن التنظيمات الأخرى في البيئة المحيطة، وأهم المعلومات التي يشتمل عليها هذا الميثاق: اسم وعنوان التنظيم، الأنشطة التي يقوم بها وسياسته وأهدافه والفلسفة التي يقوم عليها.

¹ L esnard c: organisation et gestion d'entreprise, Edition dunod, paris, 1994, p.232

2.3- موارد التنظيم:

يستخدم التنظيم مجموعة من الموارد الرئيسية المتنوعة التي تؤثر في تكوينه، حيث تلعب دورا هاما في تحديد عدد ونوعية الأنشطة المستخدمة، واهم هذه الموارد هي:

أ- **الموارد البشرية:** وتمثل أهم عناصر العمل الإنتاجي واهم متغير لذلك يجب أن تلقى الاهتمام الكافي ودراستها من كافة جوانبها الجسدية والنفسية.

ب- **الموارد المادية:** وعلى اختلاف أنواعها كالموارد الأولية والخام والتجهيزات الرأسمالية التي يقوم عليها التنظيم باستخدامها في سبيل تحقيق أهدافه.

ج- **رأس المال:** ويمثل الأموال أو الثروة التي يستخدمها التنظيم في عملياته.

د- **الفكر:** ويشمل القيم والعادات والتقاليد التي تؤثر وتوجه سلوك الفرد، كما يشمل مفاهيم الأفراد العاملين فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم، والخطط والسياسات والقواعد التي تحكم سير العمل وتنفيذه، والأسس التي في ضوئها تتخذ القرارات.

ولقد أوضح باك بان هذه الموارد تؤثر في تحديد عدد ونوع الأنشطة التي يستخدمها التنظيم في تحقيق أهدافه، وبالتالي فالسلوك التنظيمي يتأثر بهذه الموارد من خلال الأنشطة.

3.3- الأنشطة:

قصد باك وايت بالأنشطة كافة العمليات التي يقوم بها التنظيم في سبيل الحصول على الموارد وتحويلها إلى مخرجات معينة للبيع ليحصل على موارد جديدة ليقوم بتحويلها إلى مخرجات أخرى وهكذا.

وقد حدد الأنشطة الرئيسية داخل التنظيم بمايلي:

- أنشطة إنتاجية وتسويقية.

- أنشطة تمويلية ومحاسبية.

- أنشطة فنية وصيانة.

- أنشطة فكرية.

- أنشطة رقابية.

4.3- العمليات:

لقد بين باك بأنه إلى جانب الأنشطة المشار إليها ضرورة وجود ثلاث عمليات بداخل التنظيم تسعى إلى المحافظة عليه والإبقاء على استمراريته وتوازنه، وتحقيق الترابط بين أجزائه وهذه العمليات هي:

1- عملية التداخل: ويسعى إلى إزالة التناقض بين أهداف كل من التنظيم والعاملين وإحداث نوع من التجانس بينهما، والعمل على تغيير السلوك الفردي والجماعي بشكل متكامل ويتجانس ويحقق وحدة التنظيم وبقائه.

2- عملية حل المشاكل: تتم عملية حل المشاكل في نظرية باك في ضوء الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة، دراسة أسبابها وطبيعتها، وآثارها، والأطراف المعنيين به، ومكانها، ووضع حلول بديلة عنها، والمفاضلة بينها واختيار انسبها، واتخاذ القرار وتنفيذه وتقييم نتائجه.

3- عملية القيادة: يشير إلى عملية القيادة على أنها نشاط يقوم من أجل التنبؤ بالأحداث والتغيرات المتوقع حدوثها في البيئة وتحديد أثرها في نشاط التنظيم، وذلك من أجل الاستعداد لها والتأقلم والتكيف معها، بشكل يحافظ معه على بقاء وحدة التنظيم وتماسكه.

5.3- التفاعل:

قصد باك بفكرة التفاعل هنا الروابط والتداخل والاندماج بين أجزاء التنظيم المختلفة مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي ففكرة التفاعل المقصودة هنا هي إيجاد الترابط الوثيق والتنسيق العالي بين أنشطة التنظيم، لأنه هو الذي يجمع أجزاءه المختلفة وينسق بينها»¹

4- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم كريس ارجريس:

حاول أن يفسر ارجريس السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة، فقدم إسهاماً يعد مقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني والتحكم فيه. والسلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة ينتج في رأي ارجريس نتيجة لأي من المتغيرات الآتية منفرداً أو متفاعلاً مع غيره من العوامل:

1.4- عوامل فردية: وهذا يتطلب دراسة الشخصية الإنسانية.

2.4- عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية وهذا يتطلب دراسة الجماعات.

3.4- عوامل تنظيمية ورسمية وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم.

وبالتالي فإن ارجريس يتوصل إلى أن العنصرين الأساسيين في أي تنظيم اجتماعي هما الإنسان الفرد، والتنظيم الرسمي.

إن التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين خصائص واحتياجات الشخصية الإنسانية يتضح من أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية إذا طبقت بحذافيرها ينتج عنها أن الإنسان سوف يعمل في جو يتصف بالآتي:

- 1- حد أدنى من السيطرة الفردية على جو العمل وظروفه، فالإنسان لا يملك من أمر نفسه شيئاً، إذ أن كل شيء محدد ومنظم مسبقاً وليس لإدارة العامل أي تأثير من وجهة نظر التنظيم الرسمي.
- 2- إن الإنسان يجب أن يتحول من شخص سلبي، مطيع ومعتمد على التنظيم في كل شيء. إن طبيعة التنظيم الرسمي تحدد للإنسان دوراً معيناً هو الخضوع والطاعة دون أن يناقش أو يعترض.

¹ لوكيا الهاشمي: ،مرجع سبق ذكره، ص-ص. 86-87.

3- يميل الأفراد في التنظيم الرسمي إلى قصر النظر وتفضيل الإشباع العاجل القليل على الإشباع الأجل الكثير.

4- لا يستخدم التنظيم الرسمي إلا القليل من القدرات والطاقات الإنسانية البسيطة بحكم التخصص وتقسيم العمل وتتميط العمليات، وبالتالي تميل القدرات الإنسانية غير المستغلة إلى الضعف والانهييار.

5- وأخيرا فان ظروف العمل في التنظيم الرسمي تؤدي بالشخصية الإنسانية إلى الفشل.

وعلى هذا الأساس فان كل تلك الصفات لا تتناسب مع طبيعة الشخصية الإنسانية المتطورة والمتغيرة من حال إلى آخر؛ ويرى ارجيريس إن الإنسان يحاول التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي بإحدى الأشكال التالية:

1- أن يترك التنظيم نهائيا.

2- أن يحاول تسلق السلم التنظيمي، أي يصل إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي التي يتركز عبئها على المستويات الدنيا في التنظيم.

3- أن يستخدم أيا من الوسائل الدفاعية التي في حوزته كالعذوانية، والإسقاط.

4- أن يصبح مستهترا وغير عابئ بشيء فيتكاسل ويتراخى ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه.

5- الانضمام إلى الجماعات غير رسمية لحمايته من التنظيم الرسمي، من ناحية أخرى فان الجماعات العمل لها أيضا أساليب خاصة للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمي منها:

أ- تقييد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل.

ب- إعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة، وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.

ج- التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية الأخرى، أي أن الإنسان ذا الشخصية النامية حين تعترضه خصائص ومتطلبات العمل غير الملائمة في التنظيم الرسمي فانه

يعتمد الى تكوين الجماعات غير الرسمية حيث تساعد تلك الجماعات على تحقيق المزايا الآتية للفرد:

- تقليل درجة اعتماده وخضوعه وسلبيته بالنسبة للإدارة أو التنظيم الرسمي.
 - تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم فهو يحتمي إلى الجماعة.
 - إن الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره المختلفة التي لا يستطيع أن يعبر عنها بصراحة.
 - إن التنظيم غير الرسمي يكون عالما خاصا للفرد تنمو فيه الشخصية الإنسانية دون قيد أو ضغوط.
- وعلى ذلك يعتبر تكوين التنظيم غير الرسمي في رأي راجيريس وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانهيار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي.¹

5- نظرية الاندماج والانصهار باك راجيريس:

تعتبر هذه النظرية امتدادا للنظرية السابقة وهي نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي، حيث حاولت توضيح الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التناقض، وكيفية إزالته ونحقق التكامل بين أهداف الطرفين ونحدث اندماج الفرد بالتنظيم الرسمي، وعليه فالفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية هي: إن المشكلة الأساسية في حياة المنظمات هي كيف يمكن لتجمع بشري أفراد مختلفون في القدرات والاستعدادات يندمجون في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ويحقق رضا وإشباع الأفراد في هذا التجمع، إن الفرد يسعى إلى تحقيق أهدافه الذاتية وبنفس الوقت أهداف المنظمة التي يعمل فيها، فإذا تحققت أهداف المنظمة ولم تتحقق أهدافه بإشباع حاجاته، يكون هناك عندئذ تضحية من ناحية الفرد، وإذا تحققت أهداف الفرد ولم يعط الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، معنى ذلك أنه في كلتا الحالتين لم يحدث الاندماج

¹ حسان الجيلاني:، مرجع سبق ذكره، ص-42-43.

والانصهار، وعليه يمكن القول أن الاندماج قد يحدث إلا إذا تحققت أهداف الطرفين، فالتنظيم الناجح هو الذي يحقق أهدافه وأهداف العاملين فيه عن طريق إشباع حاجاتهم. لقد وضع كل من أرجريس وباك أن الاندماج في المنظمات لا يكون بدرجة واحدة وإنما يكون بدرجات متفاوتة تتدرج من الأدنى إلى الأعلى، هذا وقد وضع كل من أرجريس وباك معايير خاصة لقياس درجة اندماج أو انصهار الفرد في المنظمة، فكلما كانت نتيجة القياس مرتفعة بين الطرفين كان ذلك دليلاً على أن التنظيم ناجح والطرفين راضيان عن تحقيق أهدافهما ويوجد اندماج والعكس صحيح، فعندما تكون نتيجة القياس منخفضة معنى ذلك أن درجة الانصهار ضعيفة لدى أحد الطرفين أو كلاهما، وأن أحد أو كلا الطرفين غير راض أو غير راضيين عن تحقيق أهدافهما. وفي هذه الحالة يجب إجراء دراسة لتحديد الخلل وأسباب عدم الإنتاج. فمن خلال دراسة حاجات الأفراد ومقارنتها بالإشباع الفعلي الذي حققته المنظمة لأفرادها تتضح الحاجات التي لم يتم إشباعها من قبل المنظمة والتي أثرت على الاندماج وبالتالي في نجاح التنظيم. ومن خلال دراسة مطالب المنظمة، أي ما هو مطلوب من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة ومقارنتها مع إنجازهم الفعلي بالنسبة لأهداف المنظمة، يمكن معرفة النواحي التي قصر فيها العاملون في تأدية واجبهم نحو المنظمة وتحقيق أهدافها، وبالتالي أثر ذلك في عملية الاندماج وفي نجاح التنظيم.

6- نظرية التفاعل وليام وايت:

تناولت نظرية التفاعل المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة. فقد طرح وليام فوت وايت نظرية التفاعل وأسهم بذلك في إنضاج المفاهيم الفكرية التي تطورها من خلال ثلاثة مكونات أساسية للنظام الاجتماعي أو المنظمة وهي:

1.6- الأنشطة:

تمثل الأنشطة جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة وهي تمثل المهمات الرسمية لكل فرد في المنظمة، سيما ما هو قابل للقياس منها.

2.6- التفاعل:

يتناول مفهوم التفاعل الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالاتصال، والمدة التي يتطلبها، والنتائج المترتبة عليه، من ناحية الاستجابة والآثار الناجمة عن التغير في السلوك.

3.6-المشاعر:

يعبر مفهوم المشاعر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي(البيئة)والجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها. وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد وهي:

1- الإطار الفكري(المبدئي)الذي يتحكم بسلوك الفرد من خلال المبدأ أو العقيدة أو الفكرة التي يؤمن بها.

2- الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.

3- الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الأفراد عند الشروع بالعمل.

وترتبط هذه المفاهيم الثلاثة عضوياً مع بعضها بحيث أي تغيير أو تأثير في إحداها يمثل تغييراً مترابطاً في الأخرى، وينعكس في أنماط السلوك. فالتفاعل الاجتماعي حينما يتأثر بتغيير معين فإن الأنشطة والمشاعر إزاء المواقف المختلفة لا بد أن تتأثر كذلك بنفس القدر الذي تأثرت به طبيعة التفاعل.

وهكذا نظر وايت إلى العلاقات السائدة في السلوك المنظمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنما كنمط أو نسق من الأبعاد السلوكية. كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من الأنشطة والتفاعلات والمشاعر تعد بمثابة المحرك الرئيس للسلوك الفردي داخل المنظمة.

وقد أكد وايت من خلال دراسته للثأر البيئية على حقيقة أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء مع خارجها أو داخلها. وهكذا يعد تفكير وايت منسجما ومتكاملا مع نظرية النظم ويخلق إطارا للتنبؤ بالسلوك الإنساني والسيطرة عليه في الحقول المختلفة للمنظمة.¹

7- نظرية الدوافع الإنسانية في التنظيم فرانسيس ليكرت:

يقدم فرانسيس ليكرت نموذجا جديدا لنظرية التنظيم، حيث استمد نظريته من سنوات طويلة من البحث والدراسة بعدة تنظيمات فعلية وقد اهتم بالعنصر البشري في الإنتاج وتأكيد السلوك الإنساني على فعالية التنظيم، فقد صمم برنامجا للبحث في هذه الظاهرة ومحاولة التعرف على العوامل المسببة للاختلافات في الإنتاجية بين التنظيمات.

ويقول ليكرت أن العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات في الإنتاجية أن المديرين الذين يحصلون على نتائج أعلى هم الذين يطبقون نظاما للإدارة والتنظيم يختلف عن النظام التقليدي الذي يطبقه المدبرون الفاشلون.

إن ليكرت يقدم فرضا أساسيا هو أن إتباع بعض التنظيمات لمبادئ ومفاهيم النظرية الكلاسيكية للتنظيم هو السبب في انخفاض إنتاجيتها وعدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التي تفوقها في الإنتاجية والقدرة بسبب تطبيقها لمبادئ تنظيمية متخلفة.

وهو يحاول الإفادة من تلك المبادئ والمفاهيم الجديدة لتقديم نظرية معدلة للتنظيم. ويؤكد ليكرت أن تعبير النظرية المعدلة يشير إلى أنها تستفيد بكل التراث الذي سبقها. فالنظرية المعدلة تعتمد على أفكار الإدارة العلمية وحسابات التكاليف وغيرها من الأساليب الإدارية. فهي إذن ليست نقضا تماما للقديم ولكنها تعديل وتطوير لأسس التي يقوم عليها. ومن الأسس التي بنيت عليها النظرية المعدلة ما يأتي:

1.7- القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية من خلال التنظيم الوظيفي، أي تقسيم التنظيم على أساس الوظائف المختلفة وتبسيط الإجراءات وتصميم العمل.

¹ تحليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص-74-75.

2.7- تحديد معدلات محددة للأداء أو أهداف للعمل.

3.7- قياس العمل المحقق ومقارنته بالأهداف المقررة.

4.7- استخدام أساليب الميزانيات والمحاسبة التكاليف للرقابة على التكاليف.

وفي النظرية المعدلة فإن الأسس الأربعة السابقة تستخدم بطريقة تختلف عما كان سائداً في النظريات التقليدية، كذلك فإن الفروض عن الدوافع تختلف في النظرية المعدلة عنها في النظريات التقليدية.

إن النظريات التقليدية عمدت بصفة عامة إلى تجاهل أهمية الدافعية وعلى العكس فإن النظرية المعدلة تركز على أهمية توافر قدر كاف منها في شتى أجزاء التنظيم وذلك لإمكان تحقيق الأهداف المقررة. ولتوفير هذا القدر الكافي من الدافعية ينبغي الالتجاء إلى العوامل والقوى الأكثر فاعلية في إنتاج الدافع للعمل والانجاز. ولذلك فإن النظرية المعدلة تدعو أن تكون إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من: إشراف، اتصال، تدريب، دفع الأجور، اتخاذ القرارات، كلها مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل.

يحدد ليكرت عدة عوامل تدفع بالأفراد إلى العمل، يحصرها في العوامل التالية:

1- عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.

2- عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم.

3- عوامل تتعلق بالدوافع إلى الأمن والضمان.

4- عوامل تتعلق بالفضول والرغبة في التجديد والابتكار.

كذلك فإن النظرية المعدلة تقوم على أساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير المتبادلة. ويتم هذا التفاعل إذا تحققت الشروط الآتية:

1- تدفق كامل ومستمر للاتصال والمعلومات اللازمة بين كل المستويات.

2- إتاحة الفرصة لكل فرد من أفراد التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفته بالأمر.

3- اتخاذ القرارات على أساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتاحة وبطريقة تضمن إقبال الأعضاء على تنفيذها.

وأخيرا فإن النظرية المعدلة تقوم على أساس القياس المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف. والقياس في النظرية المعدلة لا يقتصر على النتائج المادية في شكل كميات الإنتاج والمبيعات والأرباح والتكاليف فحسب، بل يمتد القياس للتعرف على آثار العمل والتنظيم على العنصر البشري وخصائصه. أي أنه ينبغي قياس درجة وقوة الدافع للعمل لدى الأفراد بصفة مستمرة، كذلك قياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتها في عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات.

إن نستطيع تركيز المفاهيم الأربعة الأساسية للنظرية المعدلة في التنظيم على الآتي:

1- الاستناد إلى المبادئ التنظيمية الأساسية (مبادئ التنظيم)

2- استخدام الدوافع للعمل بشكل علمي سليم (الدافعية)

3- الاعتماد على أساليب لقياس النتائج المادية والإنسانية للعمل (القياس).¹

عناصر نظرية التنظيم المعدلة:

بعد عرض أسس ومبادئ نظرية ليكرت ومفاهيمها الأساسية، نقدم فيما يلي وبصفة مختصرة أهم

عناصر نظرية التنظيم المعدلة:

1- طبيعة التنظيم وتشمل:

- التنظيم كنظام متكامل.

- هيكل التنظيم.

¹ حسان الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص-ص. 46-47.

- جماعات العمل.

- القيادة في التنظيم.

- جو العمل.

- علاقات العمل.

- وسائل القياس.

2- طبيعة العمليات والإجراءات.

3- الأداء العام في العمل: ويدور حول عدد من المتغيرات التنظيمية الرئيسية وهي:

- عمليات القيادة في التنظيم.

- طبيعة القوى الدافعة في التنظيم.

- طبيعة عمليات الاتصالات في التنظيم.

- طبيعة عمليات التفاعل والتأثير بالتنظيم.

- طبيعة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم.

- أسلوب تحديد وترتيب الأهداف.

- طبيعة عمليات الرقابة في التنظيم.¹

8- نظرية X y لماك غريغور

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لماك غريغور إلى افتراض يقوم على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة. ومن هنا يمكن القول بأن التصرفات الإدارية لكل مستوى إداري تقوم على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى. ويرى

¹ لوكيا الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص-ص. 95-96.

ماكريغور أن الاتجاه السلوكي للمدراء سواء حصل بوعي وإدراك منهم أو دون ذلك إنما يعتمد على المبادئ والأطر الفلسفية والفكرية للمدير. كما أن الأفراد في المنظمة يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى. وقد تناول ماك غريغور كلا من الدراسات التقليدية والإنسانية بالبحث، وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية الكلاسيكية في نظرية س(×)، والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية ص() التي يؤمن بها هو. ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين حسب ماك غريغور على الوجه الآتي:

1.8: نظرية(س)

تستند نظرية (×) على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

1- إن الأفراد العاملون يكرهون في المتوسط العمل وذلك بصورة متأصلة في تكوينهم السلوكي ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، والمبرر الذي يستند عليه دعاء هذا الاتجاه الفكري هو

ما يظهر في تصرفات الأفراد من خلال تجنب الأعمال الجديدة وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل طاقاتهم الحقيقية في الأداء.

2- نظراً لكرهية الأفراد العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه بل والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا فإن دعاء هذا الاتجاه يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى.

3- يحاول متوسط الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يتسمون أيضاً برغبة كبيرة نحو الاستقرار والأمن وتقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية، لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد في مضمار الوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

2.8: نظرية(ص)

لاحظ ماك غريغور أن هناك انعطافا جديدا في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين انطلق من

تشخيص سلبيات عمل الإدارة والمشكلات التي واجهتها من خلال الكساد الاقتصادي الكبير في مطلع الثلاثينيات ثم الحرب العالمية الثانية إلى جانب المشكلات التي ولدها، الأخذ بأسلوب الإنتاج الكبير، ثم التغيير الجذري في نظم وعمليات الشراء والتسويق وغيرها من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الأخرى. وقد شكل كل ذلك توجهها جديدا في تغيير معالم الإدارة ومن هنا فقد لاحظ مكريغور ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشال الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية) القائمة على نظرية (X) والبناء البيروقراطي الذي أسسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين، ونظام السيطرة المحكم، وقد طرح غريغور بالمقابل سمات نظرية (ص) على الوجه الآتي:

1- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه ويعتبرون الجهد المبذول في العمل بمثابة اللهو واللعب. أما الكراهية للعمل فتتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، وما يحيط به من بيئة معينة. لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في خلق الأجواء الملائمة للأفراد وتوجيههم لحب العمل وإتيان الإبداع فيه.

2- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على السلوك الإنساني، بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا في هذا المجال. هذا خصوصا إذا اقتنع الفرد بالعمل وانسجم معه، لأن موافقته الذاتية ستكون ذات اثر كبير في هذا الاتجاه. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى العوائد المحققة للفرد من الانجاز الأفضل وأهم ما في هذه الجوانب هو ما يرتبط بإشباع حاجاته الذاتية في إطار الرغبة في الانجاز، وتوكيد الذات والعمل الدائب من أجل إشباع حاجاته المتنامية باستمرار.

3- إن متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل في إشباعها. ومن هنا يتضح بأن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافرت له السبل الكفيلة بإشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا يحقق من خلالها أهدافه المطلوبة وطموحاته.

4- إن متوسط الأفراد يتمتع بقدرة عالية على استخدام إمكانياته الفكرية ويحاول جاهدًا الإبداع

في حل المشكلات التنظيمية. أي أنه يتسم بقدرة ملحوظة في استثمار جوانب الخلق والابتكار ذلك لأن الإنسان يمتلك طاقات فردية عالية من شأنها أن تحقق إمكانية واسعة في الخلق والتطوير، وعليه فالفشل في تحقيق بعض الأهداف المطلوبة للمنظمة لا يعني قصورًا في القدرة الذاتية للأفراد في استثمار الطاقات الكامنة، وإنما يعود مع متطلبات إطلاق الطاقات الذاتية للأفراد وتحقيق استثمارها باستمرار وعلى الوجه المطلوب.

ومن هنا يتضح أن ماك غريغور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين مع. كما يبدو بوضوح أن تحقيق الأبعاد التكاملية بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وفقًا لنظرية (ص) تتحدد وفقًا لما يأتي:

أولاً: تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ثانياً: تحديد الأهداف المشتقة أو الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب الشروع بتحقيقها خلال مدة زمنية محددة.

ثالثاً: متابعة انجاز الفعاليات الإدارية والفنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفرعية خلال المدة الزمنية المعينة.

رابعاً: تقييم النتائج المتحققة للأهداف المطلوبة، إلى جانب الصيغ والأساليب التي تم إعدادها مسبقاً، ومعرفة الانحرافات عنها وتشخيص مسبباتها بموضوعية واتخاذ السبل التصحيحية وقائياً.¹

9- نظرية النظام التعاوني شيلستر برنارد:

¹ تحليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص-70-71.

لقد حاول برنارد أن يقدم أفكاره وخلاصة تجاربه كرئيس في شركة تلفزيونات نيوجيرسي في عدد من الكتابات أهمها كتابه "وظائف المدير" الذي نشر في عام 1938. كان برنارد يؤمن بأن الوظيفة الرئيسية للمدير هي أن يقدم الأساس للمجهود المشترك أو التعاوني لأفراد التنظيم، وكان ينظر إلى التنظيم على أنه نظام لأوجه النشاط المشتركة أو التعاونية الموجهة نحو تحقيق هدف معين وفي تصوره فإن وظائف الإدارة تتضمن تحديدا لأهداف والحصول على الموارد والمجهودات اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهذا التصور يتفق مع ما نادى به فايول ومولي وأرويك. ولكن البعد الجديد الذي قدمه برنارد هو تركيزه على عملية الاتصالات كوسيلة لتحقيق التعاون في المشروع. كان برنارد يعتقد أن نظام الاتصال في التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تشجيع وترغيب الأفراد في التعاون.

لقد كان من رأي برنارد أن درجة تعاون العاملين بالمشروع تعتمد على التوازن بين المغريات أو الحوافز التي يقدمها المشروع للعاملين فيه من ناحية والمساهمات التي يقدمها هؤلاء العاملين من ناحية أخرى؛ وأن هدف عملية الاتصال هو إمداد الفرد بالمعلومات اللازمة لتقييم التوازن المطلوب، وفي نفس الوقت أدرك برنارد أن نظام الاتصال يعتبر العملية الحيوية التي يتم بها ممارسة واستخدام السلطة في المشروع. فالأوامر يتم نقلها إلى أسفل في محاولة الرؤساء ببيان أنماط السلوك التي يرغبونها من مرؤوسيه. وقد ذكر برنارد أن وجود هيكل رسمي للتنظيم لا يعتبر ضمانا لقيام المرؤوسين بإتباع الأوامر الصادرة إليهم.

كان برنارد يعارض الاعتماد الكلي على هيكل السلطة في المشروع لتحقيق إخضاع الأفراد والتزامهم باللوائح والقوانين الموضوعية. وبناء على ذلك اقترح نظرية قبول السلطة التي تقوم على افتراض أن المرؤوس نفسه هو الذي يحدد ما إذا كانت الأوامر الصادرة إليه تعبر مشروعة وبالتالي ما إذا كان سيقبل أو يرفض مثل هذه الأوامر الصادرة إليه فقط في حالة ما إذا كان السلوك المطلوب منه القيام به بناء على هذه الأوامر يتفق مع وجهة نظره عن أهداف التنظيم ومع مصالحه الذاتية.

يقدم برنارد تحليلاته حول التنظيمات في عدة قضايا وآراء هامة تعتبر بمثابة حلقة اتصال بين تحليلات فيبر عن التنظيمات الإدارية والبيروقراطية وبين النظريات البنائية الوظيفية، ويعتبر أيضا من أهم رواد تلك النظريات التي تتناول التنظيمات من جوانب متعددة.

فيوضح برنارد وجود النسق التعاوني كمركب فيزيقيا وبيولوجيا، شخصا سوسيولوجيا وله علاقة مميزة من خلال التعاون بين الأفراد فكل نظام أو نسق يكون عنصرا تابعا للأنساق الكبرى التي يعتبر جزءا منها. بالإضافة إلى أن كل نسق من هذه الأنساق الفرعية يتضمن بدوره نسقا تعاونيا داخليا. وكثيرا من الأنساق التعاونية تكون ذات أغراض متعددة لتأدية أهدافها مثل المساجد والأحزاب السياسية وجماعات الأفراد والحكومات والجيش، والتنظيمات الاقتصادية، وتوجد اختلافات وتقسيمات محددة في الأدوار داخل الأنساق التعاونية.

ويشير برنارد إلى أربعة تقسيمات مميزة للأنساق التعاونية توجد داخل التنظيمات بالفعل وهي:

1- تظهر في علاقات البيئة الفيزيقية.

2- وبالبيئة الاجتماعية.

3- وبالأفراد.

4- وفي علاقات وثيقة بعدة متغيرات تنظيمية أخرى.

فمن الملاحظ أن العنصر الأول يوضح أن نسق تعاوني ليس معزولا عن البيئة الفيزيقية الخارجية، بالإضافة إلى الأنساق الفرعية الأخرى من التنظيمات، أما العنصر الثاني فيشير إلى كل العناصر الاجتماعية مرتبطة في علاقاتها بالموقف التعاوني في عدة وسائل مميزة وهي:

1- نشاطات الأفراد داخل النسق.

2- نشاطات المواقف الأخرى للأفراد سواء كانت في صورة تعاون أم صراع وتنافس.

3- ومن احتكاك النسق مع الأنساق الأخرى التعاونية.

4- يظهر عن طريق الأنساق التعاونية العليا-وأخيرا-نتيجة للتماسك الداخلي بالنسق التعاوني نفسه.¹

وأما العنصر الثالث فيشير إلى اتحاد كل من البيئة الفيزيكية والاجتماعية التي تميز بها التنظيم في أغراضها المتعددة، وهذا يعد أمرا صعبا في التحليل لاحتياجه إلى منهج علمي يستخدم تصورات ومفاهيم التنظيم. والسؤال الذي يطرح نفسه الآن ما هي قيمة الأفراد؟ وبجيب برنارد عن هذا التساؤل بأن الأفراد أو الجماعات في التنظيم يعتبرون عنصرا هاما في النسق التعاوني، وهذا ما أكد عليه العديد من علماء الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى.

ويوضح برنارد انه يمكن تحليل الأنساق التعاونية للتوصل إلى أفضل تصور أو تعريف للتنظيم الرسمي على انه نسق يعتمد على ترتيب النشاطات أو القوة لاثنتين أو أكثر من الأفراد ويوجد داخل أي نسق تعاوني نوع من التعاون المتبادل بين الأنساق المختلفة سواء كانت بيئتها فيزيقية أو سيكولوجية أو بيولوجية. ولكن هناك عنصرا مشتركا يجمع تلك العناصر مع الأنساق الأخرى داخل النسق التعاوني الأكبر المتميز للتنظيم، وتظهر عدة حقائق هامة تدخل في نطاق التحليل التنظيمي وهي كما يلي:

1- إن التنظيم يتحدد من فاعليته وملائمته للمواقف النهائية ونتائجها مع المتغيرات الأخرى التي تعمل على تحقيق تلك الفاعلية.

2- تظهر تلك العلاقة بوضوح من تصورنا للنسق التنظيمي وعلاقته مع الأنساق الأخرى حتى يصبح أكثر قدرة على تحقيق الفاعلية والأهداف.

3- أن هذا التصور التنظيمي يسمح بتحديد الرؤية الكفيلة بتحقيق الفاعلية والتعاون والقدرة على التنبؤ بالقدرة الفردية للأعضاء. ويظهر ذلك بوضوح في تطوير سلوك القادة والمديرين ورفع كفاءتهم وأدوارهم التنظيمية.²

1- الإطار التنظيمي للاتصالات:

¹ عبد السلام أبو قحف: محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص-ص 100-101.

² عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص-ص 337-338.

يعتبر برنارد من المساهمين في تطوير نظرية التنظيم، وتناول المشاكل التنظيمية بالتحليل والدراسة من زاوية كلية والتي تساعد على فهم تفاعل المنظمات مع المجتمع. ومنه تحديد تأثير مختلف المتغيرات والعواقب على التنظيم من حيث الحجم والتكنولوجيا والسلطة. إلى جانب ذلك فإن الفعالية التنظيمية للمنظمة تتحقق عبر التفاعل مع البيئة ومتغيراتها من خلال تحقيق الأهداف المسطرة من بقاء و تكيف والذي يضمن لها الاستمرارية، ويعتبر برنارد أن تصميم الهيكل التنظيمي يقوم على مبدأ اللامركزية. واقترح تصميم هيكل تنظيمي متخصص للمنظمة والذي يأخذ إحدى الأشكال التالية: جغرافي أو زمني أو وظيفي أو إجرائي.

وقد عمل برنارد على التمييز بين نوعين من التنظيمات:

الأول: هو التنظيم الرسمي الذي يرتبط بالهيكل الإداري للمنظمة بشكل ثابت.

الثاني: هو التنظيم غير الرسمي والذي يكون نتيجة طبيعية لوجود التنظيم الأول. ويطالب برنارد بالاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية بسبب أن تنظيم المنظمة في حد ذاته ما هو إلا أداة اجتماعية تسمح بالتنسيق بين أوجه النشاط الإنساني من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة.

ويؤكد أيضا أن التنظيم غير الرسمي يوجد قبل التنظيم الرسمي، بحيث لا يتم بناء وتصميم التنظيم دون وجود اتصالات مسبقة تؤدي إلى تحقيق الروابط بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة. وعليه ينشأ داخل المنظمة كتتنظيم رسمي مجموعة علاقات غير مرئية وغير مدونة تنمو، ويكون أساسها الاتصال. ومن هذا المنطلق يتحول الاتصال إلى عامل مساعد لزيادة الفعالية التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن الهيكل التنظيمي في رأي برنارد هو عبارة عن هيكل لاتخاذ القرارات والتركيز على الاتصالات كعامل يؤدي إلى تماسكه من خلال الشروط التالية:

1- تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لكافة الأفراد في المنظمة، تسمح بمرور المعلومات في جميع المراكز والاتجاهات بشكل يجعلها مفهومة من قبل أعضاء المنظمة.

2- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة حتى تسمح بسرعة الاتصال وعدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومة أثناء انتقالها لان الوسيلة تؤثر على طبيعة المعلومة.

3- أن يتوفر لدى أعضاء المنظمة مستوى ملائم من الكفاءة،تمكنهم من فهم المعلومة ونقلها لمختلف الجهات المعنية بها بصورة فعالة دون تشويه.

4- أن يكون تواجد الأفراد بشكل مستمر لكي يضمن صيرورة عملية الاتصال دون توقف.

2- السلطة كمتغير لفعالية المنظمة:

يعرف برنارد السلطة على أنها الصفة التي تلازم الاتصال أو الأمر في المنظمة من حيث قبوله من قبل العضو في المنظمة أو المساهم،لان هذا الاتصال بمساهمته تحدد ماذا يمكن أن نفعل أولاً فيما يتعلق بالمنظمة،ونسنتج من هذا التعريف ان للسلطة بعدين:

البعد الأول:من يملك السلطة(الأمر) وهو الجانب الشخصي.

البعد الثاني:وهو الجانب الموضوعي فيها(المحتوى)وتتمثل في قوة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس.مع الإشارة إلى أن القرارات المتخذة يجب أن تحقق الأهداف المشتركة لمختلف الأطراف،حتى يمكن الإقدام على تنفيذها والتقييد بها ومنه تتحقق الفعالية التنظيمية.أما المسؤولية فهي مرتبطة بالمراكز الوظيفية ومعناها واجب المرؤوس القيام بالأعمال المطلوبة من قبل الرئيس،ويمكن أن تكون واجب مستمر أو تنتهي بانتهاء المكلف بها.

كذلك يجب أن تتوازى السلطة مع حجم المسؤولية ويمكن قياسها بوسائل قانونية وتنظيمية محددة إلى جاني مقاييس أخلاقية.إلى جانب ذلك تجدر الإشارة إلى أن المسؤولية لا تفرض كما هو الشأن بالنسبة للسلطة باعتبارها واجب يلتزم به المرؤوس تجاه الرئيس.

والنتيجة أن توفر هذه العوامل تسمح بالوصول إلى الفعالية.باعتبار أن السلطة في التنظيم هي في يد الأفراد،ليس باعتبارهم مصدرا لاتخاذ القرار وإنما باعتبارهم يملكون قرار تقبل أو عدم تقبل ما يصدر من أوامر.وهذا ما عبر عنه برنارد بنظرية القبول والتي تتشكل من العناصر التالية:

- إن الرغبة في التعاون هي من المطالب الإنسانية للتنظيم.

- القبول يعني أن الفرد يجب أن يتخلص من أنانيته.

- يجب أن تكون الأوامر الصادرة من داخل المنطقة عدم اهتمام الفرد.
- إن الميزات والإسهامات هي التي تحدد درجة اتساع منطقة عدم الاهتمام.

3- القيادة كمتغير من مكونات المنظمة:

يشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة الإطار الذي يتم فيه تحديد الوحدات التنظيمية بشكل متوازن ومنسق، وكثيرا ما تحدث الصراعات التنظيمية وعدم التعاون كنتيجة لخلل في توازن تنظيم المنظمة كالشابه في تخصصات الوحدات التنظيمية التي تعيق الفعالية التنظيمية.

والمدير بصفته قائدا داخل المنظمة يسعى إلى تحقيق ما يسميها برنارد بالتعاون والتنسيق والاتصال انطلاقا من استخدام عناصر الإنتاج المعروفة (الأموال، المعدات، الأفراد، أساليب العمل) عن طريق بناء هيكل تنظيمي يجسد فيه:

- حدود السلطة والمسؤوليات واتخاذ القرارات.
 - الفعالية والتي من خلالها تتحقق الاستمرارية.
- ونجاح الأعمال القيادية تتوقف على تواجد شبكة اتصال فعالة لنقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بما يحقق أهداف المنظمة من جهة النظر الايجابية في القابلية للتعاون. وهذا يتوقف على البرامج التدريبية المقترحة من قبل المدير القائد تجاه مرؤوسيه، من خلال الإرشاد ومتابعة التنفيذ أنظمة التحفيز والفرص المتاحة وإدراك أهمية العنصر البشري في المعادلة التنظيمية. حيث أن هذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال الآخرين، كما يخشى برنارد على ضياعه لشخصية المدير في المنظمة بذوبانه في التنظيم الرسمي وإهماله للعلاقات غير الرسمية والتي تنعكس سلبا على مستوى الفعالية التنظيمية للمنظمة.

ومن الوظائف التي تقوم بها والتي لها الأثر الايجابي على مستوى الفعالية تظهر في:

- وضع وتحديد أهداف وتعريف العاملين.
- وضع نظام الاتصال يساعد على خلق التعاون بين أطراف المنظمة.

- دوره في الإشراف على عملية التفاعل من خلال الجهود اللازمة لتسيير حرمة النظام.¹

10- سان سيمون ونظرية التوازن التنظيمي:

يمكن إبراز نموذج سيمون حسب الخطوات التالية:

ننطلق في تحديد المشكلة من خلال الحقائق العلمية المعروضة على متخذ القرار هذا الأخير يستعمل ما يعرف بالنموذج

الجانب المعرفي يساعد على تحديد المشكلة ومجموع العوامل التي تؤخذ بعين **intelligence** الاعتبار.

اعتماد نماذج للتفكير من قبل المنظمة لتحديد وتقييم كل البدائل المطروحة لحل **modélisation** المشكلة.

مجموعة النشاطات التي تسمح بالاختيار بناء على تحديد المعايير ومعاملاتها وتحديد **chois**

البناء الهرمي للحلول المقترحة واختيار واحد منها.

تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات، حيث تعتمد في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، وغالبا ما تعتمد أيضا على التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية وعلاقة ارتباطها بعملية اتخاذ القرارات وأهميتها في تحليل كيفية توصيل الأوامر والأفعال وترجمتها في صورة قرارات ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجه التنظيمات كنتيجة لاتخاذ تلك القرارات وتحت أي نوع من الظروف يمكن تحليل هذه القرارات العقلانية.

ولقد فتح المجال لهذه الدراسات التنظيمية كلا من مارش وسيمون في كتابهم التنظيم، حيث أشارا إلى أن التنظيمات لا تقوم على عامل صدفة واحدة، ولكن تقوم على مبدأ تقسيم العمل، والتخصص وخاصة التخصص الأفقي. لما لهذين البعدين من أهمية في تحليل المستويات العليا في رسم واتخاذ

¹عبد الوهاب السويسي: مرجع سبق ذكره، ص-ص. 47-48.

القرار، بالإضافة لأهمية المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية، وخاصة في اشتراكها في عملية اتخاذ القرارات، حتى تكون لها صفة الفعالية وتحقيق أهدافها.

ويوضح كل من مارش وسيمون أن المنطلق الأساسي لنظرية اتخاذ القرار هي ضرورة اختيار الأفعال السليمة ذات الطبيعة العقلانية، وأهمية الوصول للفعل النهائي (القرار) ولدوره الهام في الإدارة العقلانية الحديثة ويندرج تحت عملية اتخاذ القرارات نوعان متميزان من النظريات ولكن لهما صلة وثيقة ببعضهما: النوع الأول نظريات القرار العقلاني، وتتركز بصفة أساسية على الطابع العقلاني الرسمي ذي الصيغة الاقتصادية أو الإحصائية الحسابية، ولكن يغلب عليها في تحليلاتها طابع المعيارية. أما النوع الثاني - النظريات المرتبطة بالترشيد - فهي تقوم على عدة تعميمات أو أسس واضحة ومميزة:

أولاً: إن العمليات العقلانية داخل التنظيمات مثل السلوك الإداري محاطة بنوعية معينة من القواعد التي تختار بدقة فائقة فتركز على أهمية التخصص لدى الأعضاء وملاءمتهم حسب طبيعة بيئاتهم الخارجية.

ثانياً: إن عمليات الإدارة لها خصائص مميزة تهتم بكيفية حل مشاكل الفرد وتنظيم السلوك داخل النسق التنظيمي. ثالثاً: التركيز على أهمية (الإشباع) واختيار أفضل الوسائل أو البدائل من جانب صانعي القرارات، واعتباره وسيلة هامة بين الإدارة وانشاق الدافعية.¹

يعتبر سيمون أول رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار الذي لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعياري الاقتصادي لاتخاذ القرارات وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة لا يبقى في فترة زمنية أخرى، كما أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار، قد لا تكون كثيرة وإن اختيار إحداها يتوقف على إمكاناته وقدراته في دراستها جميعاً وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم لذلك وهو بذلك يواجه الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص-ص 311-312.

لهذا اقترح سيمون إضافة معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم الرشد في سلوك الأفراد إلى:

1- الرشد الموضوعي *objective rationality*: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

2- الرشد الشخصي *subjective rationality*: وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد اخذ كافة القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري في المفاضلة والاختيار. كما ميز سيمون بين الرشد التنظيمي *organizational rationality* الذي يعكس سلوك متخذ القرار نحو تحقيق أهداف المنظمة والرشد الفردي الذي يعكس سلوك متخذ القرار في إشباع وتحقيق أهدافه الشخصية.

وتفترض النظرية السلوكية تحقيق جملة من الخصائص عند اتخاذ القرار من قبل الرجل الإداري وهي كما يلي:

- يمتلك فكرة عامة عن المشاكل والأهداف التي ير يد حلها، ولكنه لا يقوم بترتيب هذه المشاكل حسب أهميتها لأنها متعددة، ولأن معيار الترتيب يتغير مع تغير الظروف.

- يتمتع بمعرفة بعض مزايا البدائل المختلفة وعيوبها ولكنه لا يمتلك المعرفة والمعلومات الكاملة والوقت الكافي لدراساتها بالتفصيل.

- لا يقوم بدراسة البدائل وتحليلها إلا عندما يجد حلاً مرضياً.

- يقوم باختيار أول بديل يحقق مجموعة الأهداف أو يوحد الحل لمجموعة المشاكل المطروحة.

- إذا لم يجد الرجل الإداري الحل المرضي الذي يحقق الأهداف بمستوى أقل من الحد الأقصى، فإنه يلجأ إلى تخفيض مستوى تحقيق الأهداف.

- يتخذ القرار آخذاً بعين الاعتبار الظروف والعوامل البيئية المحيطة والمؤثرة في القرار.

ينظر سيمون للتنظيم على انه هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضائه من خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم، فمن هذا التفاعل يستمد كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات والاتجاهات تساعد في اتخاذ قراره. وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر المستويات الإدارية التي يتكون منها هناك مراكز للسلطة الرسمية، التي يحق لها اتخاذ القرارات وهذه السلطة تدعى السلطة التنفيذية التي تكون قراراتها ملزمة للآخرين، إلى جانب السلطة الرسمية هناك سلطة استشارية قراراتها غير ملزمة، فقراراتها على السبيل النصيح والتوجيه فقط.

ويؤكد سيمون أن حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم، يتطلب وجود تعاون بينهم، وعليه فهو يرى أن الاتصال والتعاون يحدث عن طريق التفاعل، وهو يلتقي في هذا الاتجاه مع برنار. وتتنظر النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يتعامل ضمنها ويؤثر ويتأثر بالظروف والأوضاع الموجودة فيها، لذلك يتم اتخاذ القرار بصورة ديناميكية فيها.

ضمن إطار عام فيه هدف محدد، وبدائل معينة لتحقيق هذا الهدف.¹

ج- النظريات الحديثة:

1- تالكوت بارسونز: T.Parsons

يعتبر بارسونز من أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية، وبرز علماء الاجتماع المعاصرين الذين لهم إسهامات قيمة ليس فقط في مجال دراسات التنظيمات بل أيضا في دراسة وتحليل النظرية السوسيولوجية عامة.

ويعالج التنظيم كنسق اجتماعي من ناحيتين:

1- يعتبر نسقا له صفاته وخصائصه أكثر من أي نسق اجتماعي آخر.

¹ حسين بلعجوز: نظرية القرار (مدخل إداري وكمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص-ص 44-45.

2- تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية والنسق الاجتماعي الأكبر حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها إذا تحديد بارسونز للتنظيمات ليجز المشاكل التي تواجه كل الأنساق الاجتماعية، فتتطوي التنظيمات الرسمية في ما يرى بارسونز على:

أولاً: على وحدات فرعية، أفراد، أقسام، ووظائف ووظائف مهنية ويمكن النظر إلى التنظيمات بدورها على أنها وحدات فرعية داخل الأنساق الأكبر - كنسق التعليم أو الاقتصاد - والمشكلة الأساسية هنا تتمثل في الكشف عن الوسائل التي يمكن بها أن تتفق أوجه نشاطات الوحدات على احد هذه المستويات مع أوجه نشاط الوحدات على المستوى الآخر، والى أي حد يتحقق التكامل بينهما.

ثانياً: نظر بارسونز إلى أوجه نشاط هذه التنظيمات الرسمية باعتبارها موجهة نحو انجاز هدف محدد، والمشكلة التي تظهر هنا تنحصر في تحديد المدى الذي تتفق فيه أهداف نشاط الوحدات على المستويات المتباينة فيما بينها أو تتكامل، ثم قرر بارسونز أن التنظيمات يتوفر فيها من الأبنية الأخرى وسائل لحل المشاكل ذات الجانبين، والتي يواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية التي تقيمها من ناحية، وفي أن تحصل من بيئتها على كل ما يحتاجه بقاؤها واستمرارها من تدعيم وتأييد من ناحية أخرى.¹

لقد اهتم بارسونز بالمجال الثقافي - النظامي من خلال تبنيه نسق القيم system of values الذي يوضح وظائف التنظيم، ويحدد الأنماط النظامية الضرورية التي تعبر عن هذه القيم ضمن أطرها الوظيفية وذلك من اجل تحقيق الهدف والمواءمة مع الموقف وتكامل النسق. وبما أن بارسونز يعتبر التنظيم انه نسق فرعي يتفرع من نسق اجتماعي أوسع واشمل، فيطلب أن يكون نسق القيم مقبولا في التنظيم، فهناك قيم عامة لنسق الوظائف أو المناصب العليا في المجتمع، كما يطلب أن تكون الصفة الأساسية لنسق القيم في التنظيم على انه يتسم ويتحلى بالشرعية.

وإذا كان التنظيم يعرف بتحديدته لأولوية الهدف، فمن الضروري على نسق القيم أن تتوفر فيه شرعية الهدف على اثر الأهمية الوظيفية لتحقيقه بالنسبة لنسق الوظائف العليا الأساسية، ويركز على

¹ مجدي احمد بيومي، محمد سيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص-96-97.

شرعية أولوية الهدف بمقارنته بالأهداف والمصالح الأخرى دون أن يغفل قيم أعضاء التنظيم. وبالتالي فنسق القيمة في المجتمع الرأسمالي يعتبر تحولاً في الترشيد الاقتصادي الذي يعطي الشرعية لهدف الإنتاج الاقتصادي، ولهذا يستخدم كعامل تبريري لتكريس تنظيم الإنتاج الرأسمالي والحفاظ عليه. ويستخدم بارسونز نسق القيم كنقطة مرجعية أساسية في تحليله للبناءات التنظيمية. ويطرح في تحليله للبناءات التنظيمية ثلاث نقاط يوجزها في:

- متطلبات المواءمة والتكيف في التنظيم المرتبطة بتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

- الإجراءات النظامية الضرورية التي يتخذها التنظيم من أجل توفير الموارد في العمليات الخاصة لتحقيق الهدف.

- توفر أنماط نظامية تعمل على تحديد وتنظيم الالتزامات داخل التنظيم في حالته مقارنته بتنظيمات أخرى تتمتع بنفس الموصفات التي يمكن تعميمها على نطاق واسع في المجتمع.

ثم بعد ذلك ناقش بارسونز آليات حشد وإعداد وتعبئة الموارد التي يحتاجها التنظيم لتحقيق أهدافه. كما كشف عن العلاقات القائمة بين التنظيم والبيئة الخارجية أثناء محاولة التنظيم إشباع احتياجاته من الموارد لتعينه على أداء وظائفه. وفسر بارسونز هذه الآليات بارتباطها بثلاث أنواع من القرارات التي تحدد الخطوات الضرورية لتحقيق الهدف:

- القرارات السياسية: وهي التي تخص القرارات المرتبطة بالتنظيم ككل، وتكون لها علاقة مباشرة بوظائفه الجوهرية. وتهتم هذه القرارات بطبيعة ونوعية معايير الإنتاج ومشكلات التعامل مع الزبائن فيما يخص سواء السلع والخدمات أو مشكلات التنظيم الداخلية.

- القرارات التوزيعية: وهي التي تقوم بتوزيع المسؤوليات بين التنظيمات الفرعية والأفراد وكذلك توزيع الموارد المتاحة من قوى بشرية ومادية ومالية.

- القرارات التنسيقية: ويجعلها بارسونز من اجل تكامل التنظيم الذي يحتاج إلى التعاون لإبعاد المشكلات التي تنشأ داخل التنظيم بهدف المحافظة على التعاون.¹

واستخدم بارسونز مفاهيم المشاكل الأربعة للنسق والأزواج الخمسة لمتغيرات النمط.

(أ) المشاكل الأربعة لكل نسق اجتماعي:

1- التكيف.

2- انجاز الهدف.

3- التكامل.

4- الكمون أو إدارة التوتر أو المحافظة على النمط.

(ب) الأزواج الخمسة لمتغيرات النمط وهي:

1- قيم النسب في مقابل قيم الانجاز.

2- قيم الانتشار في مقابل قيم التخصص.

3- قيم الاصطفائية في مقابل قيم العالمية.

4- قيم العاطفة في مقابل قيم الحياد العاطفي.

5- قيم الاهتمام بالجماعة في مقابل قيم الاهتمام بالذات.²

2- روبرت ميرتون R. Merton

انطلق ميرتون من نقد النزعة الوظيفية عند بارسونز. ساعيا من وراء ذلك إلى بناء نظرية في علم الاجتماع، ونجد في صميم نقد ميرتون لبارسونز اعترافا من ميرتون بأن اهتمام بارسونز باكتشاف

¹ راجع كعباش: مرجع سبق ذكره ، ص-ص. 159-160.

² علي عبد الرزاق جلي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص-ص 75-76.

نسق شمولي يضم كل المفاهيم لم يصل إلى شيء، بعدما ثبت فشله وعقمه إذا يواجه البحث عن النسق الكلي للنظرية الاجتماعية ذلك النسق الذي تجد فيه الملاحظات لكل الجانب من جوانب السلوك والتنظيم والتغير مكانها الحتمي والمقدر يواجه نفس التحدي، ويعطي الوعود البراقة والخادعة نفسها، مثل مذاهب فلسفية شمولية كثيرة وافق الجميع أخيراً على إعطائها الإهمال الذي تستحقه.

واقترح ميرتون أهمية الحاجة إلى نظريات المدى المتوسط في علم الاجتماع، وتقدم لنا نظريات المدى المتوسط دلالات وحلولاً نظرية ناجحة بدرجة أكبر من النظريات الكبرى لأنها تصاغ من مفاهيم أدنى مستوى من التجريد، وتكشف عن مفاهيم إجرائية محددة تحديداً واضحاً، وتكون هذه المفاهيم أحكاماً وقضايا تعبر عن علاقات بين متغيرات مشتركة لعدد محدود من الظاهر، ورغم أن نظريات المدى المتوسط نظريات مجردة ترتفع عن مستوى الجزئيات، فإنها ترتبط مع العالم التجريبي وتنبثق منه مما يشجع الباحث على ضرورة توضيح المفاهيم وإعادة صياغة التعميمات النظرية، وإن لم يتحقق هذا التداخل بين النظرية والبحث التجريبي ستبقى الأنساق النظرية مجرد مجموعات من التصورات الإيحائية، عاجزة عن التنفيذ من جهة، ومن جهة أخرى سيبقى البحث التجريبي بحثاً غير منظم وغير مترابط قليل النفع في إثراء المعرفة الاجتماعية العلمية، وهكذا فإن إتباع إستراتيجية المدى المتوسط سيجعل مفاهيم وقضايا النظرية الاجتماعية أكثر تنظيماً وأحكاماً بقدر ما يجبر البحث التجريبي والمستند على نظرية واضحة للحصول على رؤية أفضل للواقع الاجتماعي-يجبر-الباحث على توضيح وإعادة صياغة المفاهيم وقضايا كل نظرية من نظريات المدى المتوسط صياغة دقيقة.

وألح ميرتون بإصرار على أن التحليل الوظيفي يبدأ من الوصف الكلي لأنشطة الأفراد والجماعات موضع الدراسة، لكي نتحقق بالتجربة عن الأسباب والنتائج المرتبطة بأبنية خاصة وبعمليات معينة، وعند وصف أنماط التفاعل والأنشطة بين الوحدات موضع الدراسة يمكن أن نميز تمييزاً واضحاً بين العناصر الاجتماعية التي تخضع للتحليل الوظيفي وقد يقدم لنا هذا الوصف الحل

لمعرفة كيف تتحقق الوظائف من خلال النشاط النمطي بيد أن ثمة خطوات جديدة ضرورية يتعين السير فيها لكي تصبح هذه الوظائف أكثر وضوحاً.¹

إن ميرتون لم ينطلق بشكل مباشر من تلك المماثلة العضوية التي تبناها كثير من أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع فقد كان ميرتون مهتما بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه بالنظرية المتوسطة المدى ولكي يقيم هذه النظرية استحدث ثلاث مفاهيم هي:

1- الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة.

2- المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية.

3- وأخيرا البدائل الوظيفية.

ويعرف ميرتون الوظيفية بأنها تلك النتائج التي تقع تحت الملاحظة والتي تساعد على توافق نسق معين أو تكيفه، والتكيف هو مجموعة من حاجات النسق.

وقدم بعد ذلك تفرقة واضحة وتمييزاً قاطعاً بين الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة، فالوظائف الظاهرة تشير إلى النتائج التي تفرض على الأفراد تبنيها وتكيف معها فهي إذن نتائج يتوقع الأفراد حدوثها... أما الوظائف الكامنة فتشير إلى النتائج غير المقصودة وغير المقررة. وقد أعطى ميرتون أمثلة للوظائف الكامنة التي يبحث فيها علم الاجتماع وهي كما يلي:

نتائج خطة الأجور الجديدة لنقابة العمال أو نتائج برامج الإعلام لزيادة الأغراض المتفق عليها لإثارة الحماس الوطني وحشد عدد كبير من الناس الذين يرفضون أن يطرحوا آراءهم عندما يختلفون مع السياسات. وهنا نصل إلى أن "أ" وضع نتائج "ب" والتي ينظر إليها كنتائج وظيفية أو كنتائج معطلة عن الأداء الوظيفي ومن وجهة نظر دوافع جماعات معينة مثل النقابيون. فهناك انس يرغبون في الإفصاح عن رأيهم وأناس لا يرغبون أن يفصح الآخرون عن آرائهم.

¹ جوناثان تيرنر: بناء نظرية علم الاجتماع، ت: محمد سعيد فرح، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 76-77.

ولقد وجد ميرتون تبريرا للنزعة الوظيفية لاكتشافه الاختلاف الحقيقي الفعلي بين تفسير الفعل في إطار غرضه وتفسير الفعل في نطاق نموذج غرض آخر لا يشير إلى أغراض الفاعل الذي يفعل الفعل موضوع التفسير. ولقد شاع التميز الذي قدمه ميرتون بين علماء الاجتماع الامركيين. وعندما حاول ميرتون مناقشة موضوع الجهاز السياسي كشف بجلاء عن اهمية مفهوم البدائل الوظيفية Functional Alternative وتكمن اهمية هذا المفهوم في التحليل حينما نتخلى عن التسليم بفكرة الوظيفية التي ينطوي عليها بناء اجتماعي معين. ومعنى ذلك انه يتعين علينا الا نسلم بان الجهاز السياسي يمثل الوسيلة الوحيدة لمواجهة حاجات جماعات معينة مثل رجال الأعمال والطموحين من افراد المستويات الدنيا. وإذن فمفهوم البدائل الوظيفية يركز الاهتمام على مدى التنوع الممكن في الوسائل التي تستطيع أن تحقق مطلبا وظيفيا وبذلك فهو يذهب ذاتية ما هو موجود بالفعل وما يحتم أيضا.

ويستخدم ميرتون مفهوم المعوقات الوظيفية Dysfonction ليشير إلى تلك النتائج التي يمكن ملاحظتها والتي تحد من تكيف النسق أو توافقه. فالتفرقة العنصرية مثلا تكون معوقا وظيفيا في مجتمع يرفع شعار الحرية والمساواة.

ويوضح ميرتون أهمية هذا المفهوم بقوله أن مفهوم المعوقات التنظيمية بما يتضمنه من ضغط وتوتر على المستوى البنائي يمثل أداة تحليلية هامة لفهم ودراسة الديناميات الاجتماعية والتغير وهكذا يمكننا تحديد المعاني الخمس التي تستخدم فيها اصطلاح الوظيفية. كما حددها ميرتون فيذكر في كتابه S.Theory and structure إن كلمة وظيفية قد استخدمت بخمس معاني مختلفة مما أدى إلى إساءة استعمالها في علم الاجتماع فهناك:

1- الوظيفية كما تستخدم في الحياة اليومية للإشارة إلى النشاط الاجتماعي كان يقال أن فلانا لم يمارس وظيفته الاجتماعية المعتادة لسبب من الأسباب.

2- مفهوم الوظيفية بمعنى العمل أو المهنة التي يمارسها الفرد حيث يهيئ هذا العمل لفرد دخلا يعتمد عليه في الحياة.

3- وتستخدم الوظيفية بمعنى آخر في العلوم السياسية ويقصد بها الدور الذي يقوم به الفرد في مركز اجتماعي معين وبخاصة الأشخاص الذين يشغلون وظيفة سياسية معينة.

4- والوظيفية كما يستخدم في الرياضيات لكي تشير إلى إحدى المتغيرات في علاقته بمتغير آخر أو أكثر.

5- أما الاستخدام الأخير فهو يمثل مكانا مركزيا في التحليل الوظيفي في علم الاجتماع الانثروبولوجيا ذلك الاستخدام المستعار من العلوم البيولوجية حيث يشير إلى العمليات العضوية من حيث إسهامها في استمرار الكائن العضوي والحفاظ على كيانه.¹

يعد ميرتون واحد من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية، دون استخدامه لمقولتي "المماثلة العضوية" و"الاعتماد الوظيفي" بين أجزاء النسق. ولقد أدى به هذا المنحى البنائي الوظيفي إلى الاهتمام بالنظريات المتوسطة المدى لتفسير مختلف المجالات التنظيمية، ولعل من أهم ما أثمر عنه الاهتمام هو محاولته بناء النظرية المتوسطة المدى في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية ساعدته على نقد النموذج المثالي الفيبيري ودراسة البيروقراطية. وهذه المفاهيم هي:

1- الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة: علاقة وظيفية غير مقصودة وعلاقة وظيفية ذات قيمة معترف بها، أو غير معترف بها تقوم على الاعتماد المتبادل كنتيجة لتقسيم العمل.

2- المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفة: لكل متغير تنظيمي جانب ايجابي (وظيفي)، وجانب سلبي (معوق وظيفي)، فإذا أخذنا متغير التخصص الوظيفي، فإنه يمكن تحديد جانبيه الوظيفي واللاوظيفي كما يلي:

أ- كلما زاد التخصص الوظيفي زادت الفعالية التنظيمية ← هذا الدور الايجابي لمتغير التخصص يطلق عليه فيبر الإسهام الوظيفي، وهو عبارة عن نتيجة ايجابية تؤدي بالنسق إلى تحقيق المتطلبات الوظيفية.

¹ محمد الغريب عبد الكريم: السوسيولوجيا الوظيفية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص-ص 198-199.

ب- كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد تنميط العمل وتكراره على نفس المنوال، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية وعدم استغلال قدرات الفرد، ومن ثم انخفاض الكفاءة والأداء (هذا الجانب السلبي قياسا بالنتائج المرتبطة بالتخصص يطلق عليه ميرتون المعوق الوظيفي).

واتساقا مع هذا التصور، فإن وظيفة أي نسق اجتماعي تعني جملة المهام والالتزامات المنوطة به، والتي يتعين عليه أداؤها من أجل تحقيق الغايات المنشودة. ولذلك نرى ميرتون يقرن بين الوظيفة والنظام من ناحية وبين الوظيفة والتوافق بين العرض والطلب من ناحية أخرى، وفضلا عن ذلك، فإن كثيرا مما تضمنته أفكار ميرتون عن التنظيم، يعكس اهتمامه المتزايد بالمعوقات الوظيفية التي ربطها بالنتائج السلبية أو غير المرغوب فيها أو غير متوقعة، وفي نفس نظر إليها كعوامل تهدد أو تعوق تكامل أو توافق أو استقرار النسق الاجتماعي، علما بأن جزءا من النسق قد يكون وظيفيا في وضع ولا وظيفيا في وضع آخر.

3- البدائل الوظيفية:

ترتكز محاولة ميرتون على افتراض أساسي مؤداه أن خصائص التنظيم في حد ذاتها قد تؤدي إلى عدم فعالية وترسيخ وتدعيم الجوانب الآلية للبيروقراطية، الأمر الذي يتطلب البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الكفاءة الإدارية. فإذا افترضنا أن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية ويؤدي إلى الرتبة، عدم الرضا، التقليل من شعور العاملين بالإنجاز. في هذه الحالة الأخيرة، نبحث عن البدائل الوظيفية لتجنب اختلالات النسق.

ورغم تعدد البدائل التي يمكن اقتراحها في هذا السياق، إلا أنه يمكن القول أن البديل الأنسب يتمثل في الإثراء الوظيفي، بمعنى شمول الوظائف المتخصصة لقدر مناسب من التنوع والمسؤولية في العمل، بحيث تعطي للعامل حرية أكبر في التصرف، ودرجة أكبر من الاستقلالية والرقابة على عمله ليحس بمسؤوليته عن نتائج عمله ويشعر بأهمية عمله في إبراز و تأكيد.⁽¹⁾

¹ بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة: مرجع سبق ذكره، ص-ص 145-146.

3- الفن جولدنر A.Gouldner:

قدم جولدنر نموذج مقترح يثير مجموعة من المشاكل ويرى ضرورة تناولها لفهم التنظيم.

(أ) المشاكل التي قد تترتب على التفاعل بين سمات التنظيم باعتباره نسقا للإدارة المعقولة، وبين حاجاته إلى وجود تنظيم تلقائي داخله (تنظيم غير رسمي). ومثال ذلك انه إذا كانت سلطة الإداري تستند في شرعيتها على الخبرة التخصصية حديثا فان المشاكل تظهر عندما تكون الإدارة على خبرة تخصصية مغايرة لخبرة من يتحكم فيهم من مرؤوسين ومن هنا فان المرؤوسين الذين اتسموا بخبرة في الهندسة الميكانيكية أو الكيماوية لا يمكن أن يسلموا بسلطة مدير لمصنعهم قد تخصص في الهندسة الالكترونية فقط.

(ب) المشاكل التي تنشأ عن الصراع القائم بين سلطة رجال التنفيذ وبين الهيئة الاستشارية داخل التنظيم، ويقترح جولدنر وسيلة للتغلب على بعض هذه المشاكل بان يتنازل المدير عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمرؤوسيه ويهتم أكثر بنجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف التنظيم ككل.

(ج) المشاكل التي قد يثيرها هذا الأسلوب أيضا الناتجة عن ضغط الرئيس من ناحية على تحقيق النجاح، وإصرار المرؤوسين ذوي الخبرة من ناحية أخرى على الأسلوب الفني المناسب (تقليل تكاليف في مقابل جودة الخدمة في المؤسسات العلاجية مثلا).¹

وفي مقالة له بعنوان "التحليل التنظيمي Organizational analysis تعرض جولدنر إلى التوترات التنظيمية من خلال استعراضه لنموذجين أساسيين لدراسة التنظيمات المركبة كالنموذج العقلاني الرشيد ونموذج النسق الطبيعي، موضحا مزايا ومساوئ كل منهما، بحيث كان يهدف إلى بناء نموذج مركب جديد يكون كأداة قادرة على تحليل المشاكل التنظيمية المعاصرة. وتتمثل أهم المشاكل التنظيمية في مشكلة إضفاء الصبغة الشرعية على السلطة، وتزداد حدة في الحالات التي يمارس فيها المسؤولون عملية الضبط والتحكم على المرؤوسين بمختلف تخصصاتهم الفنية وخبراتهم

¹ علي عبد الرزاق جلي: مرجع سبق ذكره، ص-84-85.

التنظيمية التي تختلف عن مهارات وتخصصات المسؤولين. ويرى انه يمكن إضفاء الصبغة الشرعية على سلطة المدير إما بالرجوع إلى خبرته المتخصصة أو عن طريق فرض قيود وضوابط على المعايير المستخدمة من قبل المديرين في تقييمهم لأداء المرؤوسين.

كما تظهر مشاكل أخرى مصدرها الصراع بين السلطة المبنية على الإلزام في المكانة والسلطة القائمة على المعرفة. وتزداد حدة المشاكل في الوقت الذي يتم تقييم انجاز الخبراء الفنيين في التنظيم لان المدير الذي من صلاحياته الإشراف على الخبير غير مؤهل لتقييم العمل الفني، وعليه يتم الاحتكام إلى أفراد مؤهلين لديهم هذه الإمكانيات داخل التنظيم. إلا أنهم قلة، كما أن تقييمهم مشكوك فيه بسبب الولاءات والمحاباة وبالتالي إمكانية التحيز في التقييم والأحكام، ويبقى الحل يتمثل في جلب أشخاص من خارج التنظيم. كما عالج جولدنر قضية الاستقلال الوظيفي لأجزاء التنظيم المختلفة في مقال له بعنوان "التبادلية والاستقلال في النظرية الوظيفية" Reciprocity and autonomy in functional theory فكان يرى أن هناك درجات مختلفة من التساند بين أجزاء النسق المتباينة، إذ بإمكان كل عنصر أن يدخل في عملية تبادل العناصر الأخرى، كما يمكن أن يدخل كل عنصر في عمليات تبادل مع عنصر واحد. فتمثل عملية التبادل الأولى درجة عالية من التساند والتجانس، أما العملية الثانية فهي تعبير عن أدنى درجات التساند وعدم الانسجام يمكن أن تحقق عملية تساند الأجزاء بناء على اعتماد الأجزاء على النسق. فالأجزاء التي تدخل في عمليات تبادلية قد تعتمد اعتمادا كليا على بعضها البعض لتحقيق إشباع حاجاتها. ويكون النسق في هذه الحالة في أعلى درجات التساند، في حين تكون أجزاؤه أقل استقلالا من الناحية الوظيفية. كما يمكن أن يتشكل النسق من أجزاء متنافرة لا تعتمد على بعضها البعض بطريقة مرضية لإشباع حاجاتها، ففي هذه الحالة يكون النسق أقل تساندا ولكن أجزاؤه أكثر واستقلالا وظيفيا.

ويميل التساند المتبادل إلى إبراز الكل والى توضيح العلاقات بين الأجزاء أو الحاجات المتبادلة وظيفيا بينما ينزع الاستقلال الوظيفي إلى التأكيد على الأجزاء في علاقتها ببعضها البعض. ثم يواصل جولدنر تحليله ليبين علاقة الاستقلال الوظيفي بتوتر النسق. ويرى انه يمكن أن تتمتع

الأجزاء بدرجة ما من الاستقلال الوظيفي، وتحاول صيانة هذا الاستقلال، وبالتالي فهي لا تريد أن تتدمج كلية في النسق الأكبر.

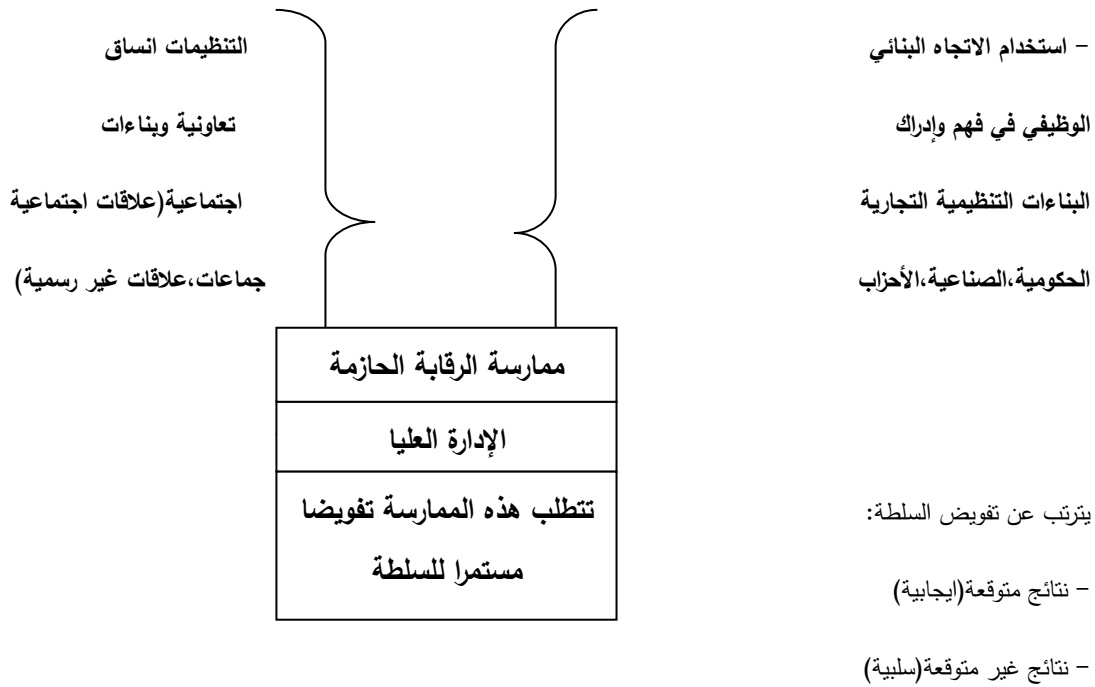
كما أنه من الممكن أن يحاول النسق إخضاع الأجزاء لمتطلبات الوضع التنظيمي في سعيه لتحقيق التكامل. وهكذا قد يحدث التوتر حين ينزع الجزء إلى المحافظة على درجة استقلاله الوظيفي وحين يضغط النسق ليضبط الجزء ليتحكم فيه. ويخلص جولدنر إلى أن التنظيم المعاصر يحاول الربط بين الأجزاء والتحكم فيها من ناحية، وفي الفصل بينها والمحافظة على استقلالها الوظيفي من ناحية أخرى، وأن التنظيم يشكله الصراع وخاصة التوترات بين القوى الجاذبة والقوى الطاردة، والتحكم في الأجزاء ووضع توازن بين اعتمادهم وتساندهم بين فصلهم واستقلالهم الوظيفي.¹

¹ رابح كعباش: مرجع سبق ذكره، ص-ص 178-179.

4- فيليب سلزنيك PH.Selzinick

لقد اهتم سلزنيك بتفويض السلطة كأداة رقابية لتحقيق الأهداف، ودرس النتائج المترتبة على هذا التفويض (انظر إلى الشكل رقم 15) كما أكد على أهمية التنظيم غير الرسمي في تحقيق واستقرار وتوازن التنظيم.

شكل رقم (15) يوضح مترتبات تفويض السلطة عند سلزنيك



1- زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية.

2- تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الوحدات والأقسام.

3- ظهور صراعات بين الأقسام الفرعية.

4- استبدال الأهداف.

5- ظهور إيديولوجيات فرعية.

6- تحول الوسائل والغايات.

1- الكفاءة في العمل.

2- زيادة تخصص وكفاءة الأفراد.

3- زيادة الخبرة.

4- مواجهة المشكلات ومعالجتها.

5- المشاركة.

6- انخفاض معدل النقل والتغيير.

المصدر:

المصدر: إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص.

من خلال دراسته الامبريقية التي قام بها سلزنيك استخلص أن ما من تنظيم رسمي إلا ويخلق تنظيمات غير رسمية تقوم بتغيير وتعديل الأهداف التنظيمية المسطرة بواسطة القيام بعمليات محددة داخله. وفي الوقت الذي نجد فيه ميرتون يؤكد على الحاجة إلى عملية التنظيمات، نجد سلزنيك يؤكد على ضرورة تفويض السلطة Delegation of authority في التنظيم. وفي اعتقاده قد يسبب هذا التفويض في السلطة بعض النتائج غير المرتقبة وان المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة في الضبط والتحكم مما يجعل الحاجة إلى عملية تفويض السلطة تتزايد. وينجم عن هذا التفويض جملة من النتائج المباشرة، كالزيادة في فرص التدريب في المجالات الأكثر تخصصا وبذلك تتطور خبرة الأعضاء المتخصصين في مجالات محددة.

وهذا ما يؤدي إلى تقليص الاختلاف بين الأهداف التنظيمية والأداء الذي يسمح بدوره إلى المزيد من التفويض. وفي نفس الوقت ينجم عن التفويض زيادة حجم الوحدات الفرعية وزيادة تعدد مصالحها واهتماماتها في التنظيم. وبالتالي يفسح المجال لزيادة الصراع بين هذه الوحدات التي تسعى للمحافظة على استقرارها واستمرارها لتحقيق أهدافها. مما يجعل التنظيم مضطرا لاتخاذ قرارات في ضوء الاعتبارات الإستراتيجية الداخلية، وخاصة في حالة استدماج واستيعاب الأهداف التنظيمية من قبل الأعضاء. مما قد تتعاضد درجة الاختلافات بين الأهداف التنظيمية والأداء. ويؤكد سلزنيك على أنه كما يكون لتفويض السلطة نتائج ايجابية وظيفية يكون لها نتائج غير ايجابية ولا وظيفية فيما يخص تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أكد سلزنيك في مقالة له بعنوان أسس نظرية التنظيمات Foundations of the Theory of Organizations أن التنظيمات انساق تعاونية وأبنية تكيفية، كما اعتبر أن لكل تنظيم مجموعة من الحاجات والمتطلبات لا بد من إشباعها. وتبقى عملية التكامل والمحافظة عليها هي الحاجة الأساسية التي على كل التنظيمات كأنساق القيام بإشباعها من أجل استمرار النسق واستقراره.

وتشبع الحاجة الجوهرية عن طريق إشباع مجموعة من الحاجات الفرعية لأجل حماية التنظيم وتأمينه في علاقته بالقوى الاجتماعية في البيئة المتواجدة فيه، ويقوم بتثبيت السلطة وقنوات الاتصال، وتدعيم العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم وتثبيتها مع تبيين وتوضيح سياسة التنظيم سواء في المستويات الداخلية أو للتنظيم نفسه.

ويرى سلزنيك أن التنظيم في عمله يجابه بمعارضة ومقاومة سواء داخليا أو خارجيا أثناء قيام أعضائه بإشباع الحاجات. إذ قد ينزع أعضاء التنظيم إلى العصيان والتمرد نتيجة لأدوارهم المتباينة في هذا التنظيم وأثناء تعامل التنظيم مع تنظيمات أخرى في بيئة يواجه تحرشا ومنافسة. ولتجاوز هذه المشكلة يسعى التنظيم دائما إلى الارتكاز على شرعيته وتثبيتها وقد خلص سلزنيك إلى النتائج التالية:

- اعتبار التنظيمات انساق تعاونية وأبنية اجتماعية وتكيفية، ناجمة عن تفاعل الأفراد والجماعات الفرعية، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية.
- ركز على مفهوم المقاومة واعتبره أداة للفعل الاجتماعي ويحدث اختلالا في دوام التكيف والتوافق، ويعين الضبط والالتزام.¹

¹ رابح كعباش: المرجع السابق، ص-ص. 182-183.

الفصل الرابع: البيروقراطية بين النظرية و الواقع الامبريقي للتنظيمات

أولاً- مدى واقعية النموذج المثالي(الصدق الامبريقي للنموذج المثالي).

ثانياً- سمات التنظيم البيروباثولوجي

أ- الانحرافات التنظيمية

ب- الانحرافات السلوكية

ج- الانحرافات الهيكلية

د- الانحرافات والجناية

ثالثاً- وسائل علاج البيروباثولوجيا من منظور الإدارات الحديثة

أ- مدخل الإدارة بالقيم.

ب-مدخل الإدارة بالالتزام.

ج-مدخل الإدارة بالأهداف.

د- مدخل إعادة هندسة نظم العمل

هـ-مدخل الإدارة بالإبداع التنظيمي.

أولاً-مدى واقعية النموذج المثالي: (الصدق الإمبريقي للنموذج المثالي)

ممالا شك فيه أن تحليلات ماكس فيبر للتنظيمات البيروقراطية، قد أضافت إضافات نظرية وميتودولوجية، ضخمة لفهم وتحليل البيروقراطية ومع ذلك فهناك كم هائل من التراث السوسيولوجي -سواء على المستوى النظري أو على المستوى الإمبريقي- قد نما وتطور واتضح من خلاله أن تحليل فيبر للبيروقراطية لم يكن سليما تماما، أو بمعنى آخر كان تحليليا غير كاملا. فالحياة ليست مجرد نظرية ولكنها واقع، والبيروقراطي لا تخدم الأفراد دائما وتميل البيروقراطية لمعارضة التغير سواء كان هذا التغير من الداخل أو من الخارج وربما يعتقد البيروقراطيون في اعتبار القواعد أهدافا في حد ذاتها وليست وسائل لهدف ما. كما أن طاعة القواعد وإتباعها بغض النظر عن الظروف يمكن أن تؤدي إلى عدم الكفاءة، وربما تخنق الطاعة العمياء للقواعد مبادرة الأفراد الشخصية.

وإذا كان فيبر قد تجاهل سائل الالفعالية وعدم الكفاءة في البيروقراطية وأكد على البيروقراطيات كأداة فعالة، فقد جاء ذلك انعكاسا للمؤثرات الفكرية التي أثرت على تفكيره، إذ تأثر فيبر بالنظرية الإدارية الألمانية وبأفكار ميشلز وماركس والمؤرخ الاجتماعي الاقتصادي الألماني جوستاف شمولز gustav shmoller (أنظر إلى الملحق رقم 01 حياة فيبر). فقد أكد كل منهم على عوامل الكفاءة والفعالية في تحليلاتهم، ومن هنا جاء مفهوم البيروقراطية الرشيدة والفعالة كما تصوره فيبر غامضا و التناقض فيما يتعلق بتطور الإدارة الحديثة.

والواقع أن أكثر الانتقادات التي وجهت إلى تحليلات فيبر البيروقراطية كانت موجهة أساسا إلى نمودجه بمثالي وخلاصة هذه الانتقادات أن هناك غموضا وإبهاما يحيطان بمكونات النموذج المثالي، ولكن قيل أن استعض أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج، أود أن أشير إلى وجهة نظر بعين الدافعين عن النموذج فيبر.¹

أ-الآراء المؤيدة للنموذج المثالي:

¹سعد عيد مرسى بدر: مرجع سبق ذكره، ص 106.

1- فقد أشار نيكوس موزليس Micos Mouzelis إلى أن الانتقادات العديدة التي وجهت لمفهوم فيبر عن البيروقراطية هي انتقادات غير مترابطة وغير متناسقة لأنها توحى بافتراض مؤداه أن النموذج المثالي له نفس القيمة أو المكانة المنطقية التي للنموذج البسيط أو النموذج الإمبريقي، ويؤكد موزيس أن النموذج المثالي يتضمن:

1.1- اختيار البيانات الامبريقية ثم بلورتها وصياغتها، وربما يتضمن عملية استقرائية للظواهر الواقعية.

2.1- ثم الوصول بالسمات والخصائص المختارة إلى أقصى درجة تصورية أو منطقية وهكذا ففي نموذج فيبر المثالي عن البيروقراطية أخرى أن القواعد الرسمية تتضمن كل العناصر أو العوامل المحتملة.

3.1- يتم الوصول بالخطوتين لسابقتين بطريقة تتضمن تحقيق الانسجام الداخلي للبناء كله.

وعندما حاول موزليس أن يطبق عملية بناء النموذج المثالي على النموذج المثالي الغربي للبيروقراطية، يقتر مفهوم الترشيح كمفهوم يربط بين الخصائص المثالية المختلفة، وبمعنى الاتساق والانسجام على البناء ككل. وهكذا فالتنظيم الرشيد المثالي في العنصر الغربي هو التنظيم يؤدي مهامه بأقصى درجة من الفعالية والكفاءة.

2- كذلك تدافع مانيتز Mayntz عبر نموذج فيبر المثالي وتعتقد أن الفعالية تزداد كلما كان هناك تقارب بين الواقع والإطار التصوري. وهذا هو المضمون الأساسي نموذج فيبر المثالي عن البيروقراطية.

3- أما مارتن ألبرو M.Albran يقر بأن الإجراءات البيروقراطية العقلانية هي بمثابة الأدوات الأحسن غاية لقياس الفعلية، وسميت بالضرورة منافسة لها. وعليه فإن الإجراءات البيروقراطية الصارمة توفر قدرات الأدوات والإجراءات لقياس الفاعلية لأي تنظيم ولكن ليست هي نفسها من يضمن الفعالية.

وقد يرد المدافعون عن فيبر على ذلك بأنه لم يلحظ بالفعل تضاريا بالمعنى الغني الدقيق الذي يقصده فيبر، اتضح لهم أن بعض هذه التنظيمات لم تشهد العناصر التي حددها النموذج، ويترتب على هذه النتيجة تجريد هذه التنظيمات من صفة البيروقراطية. والواقع أن هذا النوع من الدراسات يفهم النموذج المثالي فهما خاصا. فهو ينظر إليه بوصفة مقومة منطقية بسيطة تجب أن تنظم في نطاقاتها كل التنظيمات الواقعية التي تتميز بخصائص محددة.

ب- الآراء المعارضة للفكر الفيبري:

1- أما بيتر بلاو Peter Blau فقد علق على النموذج المثالي البيروقراطية منتقدا بقوله .إن الإطار التصوري هو الذي يجذب الاهتمام إلى أحد جوانب التنظيمات وهو الجانب الذي يتم إدراجه في المجال البحث، كما أن الإطار التصوري هو الذي يقدم مقاييس ومعايير تعريف تحديد التنظيم العلي باعتباره أعلى بيروقراطية أو أقل بالإضافة إلى ذلك فقد أشار فيبر إلى أن هذه الخصائص ترتبط فعلا، و أن ظروف تاريخية تعمل على تنشيطها، وأن امتزاج هذه الخصائص ليزيد من الكفاءة الإدارية. وهذه الخصائص ليست تفسير للمفاهيم وإنما تعتبر حقائق صادقة وصحيحة افتراضيا، وبينما لا تختفي المفاهيم للاختبار الإمبريقي الذي يهدف إلى التحقق منها. نجد أن علاقات الافتراضية الفعلية تخضع للاختبار. ويمكن للبحث الإمبريقي أن يؤكد فقط ما إذا كانت الإدارة التسلطية والقيود العامة للشخصية تعاملان على زيادة الفعلية الإدارية في ظروف معينة أم أنهما لا يؤديان إلى تحقيق ذلك مطلقا.

2- ويعتقد كارل فريديريك C.Priedrid أن مفهوم فيبر عن النموذج المثالي يؤدي إلى تدخل وتعارض معايير العلم الإمبريقي، كما يتضمن نوعا من الأساس النظامي الذي يتخطى مجال التحليل المنطقي. ولكن فيبر لا يواجه هذا الجانب الفلسفي واستمر فيه استخدام المفهوم كما ولو كان ناتجا للبحث الإمبريقي، في حين أن الجوانب البديهية أو التي يمكن إدارتها بالحدس يمكن أن تثير مشكلات ميتودولوجية مختلفة تماما.

وعلى أي حال، فإن الإبهام والغموض الاستمولوجي وفقا لفريديريك والمرتبطة بفكرة النموذج المثالي، يؤثر على مناقشة فيبر للبيروقراطية بصفة عامة، وكما أوضح البحث الإمبريقي فإن أوجه

القصور الرئيسية في استخدام فيبر لبناء النموذج المثالي كانت بالجوانب غير الرسمية للتنظيم وتسلسل الهرمي. والسلطة وتحت الإيديولوجية والقيم والاتجاهات وسلوك أعضاء التنظيم واعتقال دينامية البيروقراطية.

فيبيروقراطية التنظيمات الكبرى لها جانب غير رسمي، وتتوثق شبكات العلاقات الشخصية بين الموظفين وأحيانا ما تحدث أشياء معنية عن طريق تأثير الأفراد، وليس عن طريق القنوات المنتظمة للسلطة وكثيرا ما يظهر البناء الغير رسمي لتجاهل أو خداع قواعد البناء الرسمي أحيانا ولتحدي الفرض أو الهدف الأساسي للتنظيم البيروقراطي الرسمي الذي يتم تنظيمه لمنع أي شكل من أشكال المحاباة والمحسوبية والفساد أحيانا أخرى ومع ذلك يعتبر البناء غير الرسمي. للتنظيمات هاما وضروريا لبقاء التنظيم الرسمي. كما يدعم الروح المعنوية من خلال جعل التنظيم أكثر شخصية.

3-وقد تعرض تحليل فيبر للعلاقة بين الخبرة والسلطة وأهمية التسلسل الهرمي الرسمي للوظائف، لانتقادات عديدة، فقد انتقد بارسونز Parsons فيبر لأنه خلط بين نمطين متمايزين للسلطة التي تركز على إرساء وتعديل الوظائف المحددة قانونيا وهي السلطة البيروقراطية التي تستند إلى " شرعية الأمر" طبقا للمركز أو المنصب الرسمي والذي تلزم المرؤوسين بإتباع الأوامر خوفا من الجزاءات ثم السلطة القائمة على الكفاءة الفنية وهي السلطة المهنية التي تستند إلى الخبرة التي تدفع الآخرين إلى إتباع توجيهاتها بشكل طوعي اختياري لأنهم يعتبرون هذا الإتباع والامتثال لتوجيهاتها في مصلحتهم.¹

4-كذلك فإن نتائج البحوث الامبريقية تخالف الافتراض الفيبري الذي مؤداه أن الخبرة الفنية والنضال المدعم بشكل هرمي تسلسلي يوجدان معا ويكمن كل منها الآخر، ففي دراسة إمبريقية قام بها آرثر سنتشكومب A.Shinchcanbe قارن خلالها بين تنظيمي صناعيين الأول يعمل البناء والثاني للإنتاج بالجملة، Mass prodiction تبين أن المهارات الفنية لعمال البناء عالية ومرتفعة حدا بالقياس إلى مستواها المنخفض عند عمال الإنتاج بالجملة، وأن هذه المهارات الفنية المرتفعة لعمال البناء تعمل على تنشيط الآراء الرشيد وارتفاع مستواه. وبالتالي تعتبر هذه المهارات الفنية

¹سعد مرسي بدر: المرجع السابق، ص 107.

العالية بديلا للتسلسل الهرمي البيروقراطي الذي يفتقده تنظيم عمال البناء والذي يتميز به تنظيم الإنتاج بالجملة، والمفتقدة في نفس الوقت للمهارة الفنية بين عماله.

ومعنى ذلك أن ستشكومب يرى أن التنظيمين كليهما رشيد، لكن يرجع الرشد الأول إلى المهارات الفنية العالية لعماله. أما رشد الثاني فيرجع إلى التسلسل الرئاسي الهرمي البيروقراطي. وهكذا يخلص ستشكومب إلى نتيجة مؤداها أن الخبرة الفنية والسلطة الهرمية بديلان وغير متكاملتين على نحوها أكد فيبر.

5- ويصل ستانلي أودي S.Udy إلى نتائج مماثلة لنتائج ستشكومب من خلاله أبحاثه عن تنظيم الإنتاج في 150 مجتمع غير صناعي.

فقد توصل أودي إلى أن العديد من العناصر البيروقراطية وخصائصها بما فيها بناء السلطة المترتبة أو الهرمية ترتبط مباشرة ببعضها البعض الآخر ولكنها لا ترتبط بعناصر النظرية. الرشيدة وخصائصها بما فيها التخصص الذي يمكن اعتباره أساسا أوليا للخبرة الفنية، وبالتالي ينطبق على إجراءات لعمل الرشيد بصفة عامة. ويلخص أودي إلى أن البيروقراطية والرشد المستند إلى المهارات الفنية. والخبرة لا ينسجمان ل في نفس التنظيم الرسمي الواحد ولا يرتبطان.

وهكذا تؤكد نتائج دراسات ستشكومب وأودي أن الخبرة الفنية تتصارع مع السلطة البيروقراطية، ولا تتكامل معها كما زعم فيبر من قبل وإذا انتقلنا إلى نظام ترقية العمال والموظفين الذي وضعه فيبر في نموذج المثالي نجد أن هذا النظام ينطوي على نقاط ضعف شديدة أهمها أن الترقية طبقا للأقدمية، والترقية وفقا للاستحقاق والكفاءة والإنجاز لا ينسجمان ولا يتوافقان بل يتعارضان تماما أحدهما مع الآخر. وهو ما ينعكس في العلاقات الهرمية وفعالية الأداء التنظيم.

نخلص من كل ما سبق أن فيبر قد أكد العناصر الوظيفية في البيروقراطية وتجاهل العناصر المعوقة وظيفيا، وركز على الجوانب العقلانية والرسمية للبيروقراطية وأهمل البيئة الداخلية الوجدانية والاجتماعية للتنظيمات الرسمية وأزعم أنه فشل في إدراك أن هناك صراعا فعليا أو محتملا بين النظام أو السلطة المبنية على الوضع الرسمي للتسلسل الهرمي والنظام والسلطة المستندة إلى الخبرة والمهارة الفنية والمعرفة العلمية. كما ازعم أن أفكار فيبر البيروقراطية ونموذج المثالي هي

في الواقع صدق ورد فعل للإيديولوجية الرأسمالية، إذا أن الشكل البيروقراطي للتنظيم كما صورته فيبر هو بالفعل الشكل السائد للممارسة العمل في العالم الرأسمالي الذي يعامل الفرد تلاعب دور أو شاغل وظيفة وليس كإنسان له حاجاته وتطلعاته الخاصة.

6- وتشير أيضا إلى انتقاد بلاكبورن Blachburn الإيديولوجي لنموذج فيبر المثالي إذ يرى بلاكبورن أن هذا النموذج يعتبر نمطا نظاميا لمتطلبات السوق بماله من جوانب اغترابية فالسوق الرأسمالي تحول النوعية إلى كمية ويجعل من القوى البشرية في العمل "سلعة" ويؤكد أن قيمة التبادل في أحد المجتمعات تتغلب على قيمة الاستخدام الفردي.

وينفس الطريقة تمارسها فيبر أن العمال وعامة الناس عبارة عن مجموعة أشياء مجردة، ومثلما نظم السوق السلوك الإنساني وفقا لقوانين اقتصادية غير قابلة للمناقشة والجدل، فإن البيروقراطية تفرض القواعد التي من صنع الإنسان كما لو كان لها ضرورة عامة وحتمية، ويعتبر كل هذا بالنسبة لفيبر جزءا من الفعالية الرسمية المجردة التي تقدمها البيروقراطية ومثل هذه الفعالية الرسمية المجردة التي تقدمها البيروقراطية ومثل هذه الفعالية، يمكن أن تخدم فقط القمة التي معها مهما كان شكلها فإنها تعتمد في ترشيدها الرسمي على ترشيد النسق الرأسمالي الذي يعتبر جزء منه.

تشير النظرة العابرة لدراسات والبحوث التي أجريت في ميدان التنظيمات خلال العقود الأربعة الماضية إلا أنها قد انطلقت بشكل مباشر وغير مباشر من النموذج المثالي للتنظيم الذي نشره ماكس فيبر لأول مرة في مؤلفه الاقتصاد والمجتمع نحو 50 عاما، وعلى الرغم من أن التراث يزخر بدراسات إمبريقية عديدة كشفت عن عدم مطابقة الكثير من الخصائص النموذج المثالي للواقع وما يستتبع ذلك من ضرورة تعديل وتنقيح النموذج لكي يتلاءم مع هذا الواقع، على الرغم من ذلك فلا يزال هذا النموذج يمثل أوضح إطار نظري منظم وشامل قدم في مجال التنظيم حتى اليوم . وسوى أننا ننقل الآن إلى مناقشة الموقف الإمبريقي لهذا النموذج ومن الطبيعي أن هذه المناقشة تستند إلى نتائج دراسات التي اهتمت اهتماما مباشرا بدراسة كفاءته المنهجية والإمبريقية.

وأول ما يمكن تسجيله في هذا المجال ما ذهب إليه البعض من أن النموذج ليس مثاليا بالمعنى الذي قصده فيبر، ولكنه تصنيف طرازه tyrical استند إلى بعض الإنطباعات التي كانت لدى فيبر

عن التنظيمات البيروقراطية البروسية في ذلك الوقت، فضلا على أنه ينطوي على عدد من الأحكام القيمة وعلى أية حال فالملاحظ أن أغلب الانتقادات التي وجهت إلى النموذج قد صدرت من أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم وهي انتقادات ترتبط بالجانب الوظيفي للتنظيم كما عبر علم النموذج المثالي.¹

7- فإذا كان فيبر قد اهتم بتوضيح اهتمام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم، إلا أنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر. وإذا فالنموذج المثالي كما يذهب ميرتون Merton يفتقد تلك الموازنة بين الوظيفة والخلل الوظيفي، تلك الموازنة التي عاقت فيبر عن دراسته التقارب الذي يمكن أن يحدث بين عناصر النموذج.

8- وهناك انتقاد شائع يشترك فيه دارسوا التنظيمات ذو الاتجاهات المختلفة مؤداه، أن نموذج فيبر قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية والمفاهيم والمظاهر النظامية للتنظيم. والتي تلعب دورا هاما في تحديد طابعة أو أدائه لوظائفه وقد كان سلزنيك zelznick من أوائل الذين اهتموا بداية هذه النقطة في مقالين نظريين هامين، كما كشف تشارلز بيدج Page عن الدور الذي تلعبه علاقات الصداقة والقيادة غير الرسمية في التأثير على الإجراءات الرسمية التي تستند إليها التنظيم. وهو دور يستطيع أن يكشف لنا عن كثير من ديناميات التنظيم.

9- ولقد أوضح دون مارتنديل Martindale حينما أشار إلى أن فيبر لم يكن يقارن الظواهر المثالية بالظواهر الواقعية لكي يكشف عن مدى الابتعاد والقرب بينهما ولكنه كان يستخدم النموذج المثالي بوصفه أداة مقارنة التاريخية بين الموقفين وتعيين أو أكثر، وتكمن أهمية النموذج المثالي، من حيث أنه يمكننا من عزل العوامل التي تصبح مقارنة على أساسها هامة

يبين هذه العناصر ولكن الشيء الواضح مع ذلك هو أن فيبر لم يخضع المعوقات الوظيفية لنفس النوع من التحليل المنظم الذي قدمه للجوانب الوظيفية للتنظيم وما يمكن أن ستهتم به في تحقيق أقصى درجات الكفاية.

¹ السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، 1993. ص. 83.

10-ولقد أيد جولدنر Gouldner ما ذهب إليه سيركون ولكن بعد إجراء دراسة واقعية على أحد المصانع -فكشف عن أن ثمة تناقضا كامنا في النموذج المثالي يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتين أساسيتين هما: التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية، أي بين الإدارة القائمة على الخبرة الفنية، وتلك المستندة إلى النظام والانضباط- حيث أوضح أنه حينما تتوافر هاتان الخاصيتان في تنظيم واحد غاية من الصعب على هذا التنظيم أن يؤدي نشاطه واستقرار. ذلك لأن قرص حدوث الفراغ سوف تكون كبيرة. ومعنى ذلك أن بعض خصائص النموذج قد لا تؤدي بالضرورة إلى الكفاية الفعلية عندما يؤدي إلى مستوى الواقع أو تقرب منه ولكننا نعتقد مع ذلك أن كفاية هذه الخصائص أو عدم كفايتها تتوقف على الموقف التنظيمي ذاته بما يتضمنه من تكنولوجيا وموارد وظروف سيئة عامة وهي جميع العوامل تجعل مع العسير إقامة نموذج ليستطيع أن تحدد بدقة كل الميكانيزمات التي تؤدي إلى أقصى درجات الكفاية والفعالية.

ويصنف بعض الوظائف التي تأثروا إلى حد ما بغير انتقاد آخر يرتبط بسابق إلى حد كبير، فيعد أن درس كروزييه grozier تنظمي بيروقراطيين فرنسيين، أوضح أن نموذج فيبر قد تجاهل مشكلات القوى والتغيير في التنظيمات وهو تجاهل نابغ من تأكيد فيبر للجانب الصدري الجامد لنموذج فيبر يمكن أن يعوق البحث ويظلمه بدلا من أن يوجهه ويثريه. ولقد ذهب بعض الباحثين إلى مدى أن بعد من ذلك فيعد أن أنجزوا دراسات واقعية عن تنظيمات بيروقراطية.

لقد أصبح ضروريا أن تثار تساؤلات جديدة أهمها: ما هو أثر النموذج المثالي للبيروقراطية في البناء الاجتماعي ككل وفي شخصية الفرد؟ وما هي الأشكال المتوقعة للتنظيم الاجتماعي في المجتمع البيروقراطي؟ وبالفعل لقد أثار فيبر باستخدامه هذا النموذج الأسلوبي العقلاني عديد من المشاكل التي تهتم بعلاقة البيروقراطية بالعقلانية ومشكلة الحرية الفردية وطمس معالم الفرد واعتباره ترسما داخل عجلة الإنتاج ... كذلك انعدام مشكلة الديمقراطية داخل التنظيمات البيروقراطية وانعدام مبدأ تكافؤ الفرص وعدم وجود العلاقات الإنسانية نظرا لوجود معايير القواعد اللاشخصية...

11-يشير آرون aron لعدة ملاحظات في صورة نقدية حول كتابات فيبر في هذا المجال:

01- كان فيبر حريص كل الحرص على بحث وفهم الاتجاه الكلي للأفراد والجماعات من خلال مبدأ الشمولية، لكن هذا يؤدي بالضرورة لتناقض مؤداه هل فيبر عالم اجتماع أم عالم ميتافيزيقي.

02- تتطوي تحليلات فيبر كلي تناقض بين تفسيره للمصالح والاهتمامات وتفسيره للأفكار.

03- كل ذلك يؤدي إلى تقاربه للمادية التاريخية بالرغم من نقده لها من خلال ربطه للظاهرة الدينية بالسلوك الاقتصادي البيروقراطي هذا بالرغم من تحديده مجال بحثه بالنواحي العقائدية بعيدا عن الواقع الاجتماعي وإذا كان فيبر يهدف الفصل الاهتمامات والمصالح عن الأفكار، في تفسيره العلمي للرأسمالية العقلانية ورغبته للخلاص من تصورنا للعالم نفسه في الزهد والتنقيف.

12- ويوضح جيدنجر giddens عدة ملاحظات نقدية تدور جميعها حول العقلانية البيروقراطية وما يصاحبها من مشاكل متعددة، ويعتبر أن العقلانية لم تكن عقلانية كلية الدخول بعض المؤثرات السيكلوجية بخاصة دخول العناصر أو المتغيرات الدينية في العملية الدينية في العملية ذاتها حيث تظهر قوى غير عقلانية بالمرة. فتقوم على القوى غير عقلانية ونشهد بوجود حركات كاريزمية في التاريخ معظمها (تورية) وكانت مصدرا للعقلانية ذاتها، وإن تناول فيبر للعقلانية كعملية غيره لها طابع خاص، تظهر نتائجه على تحليلات فيبر لنظام البيروقراطي الإداري والسياسي الحديث كما يلي:

1- أن تصورات فيبر العملية والمعرفية، كانت بعيدة تماما عن أحكام القيمة وإن كانت تظهر خاصة في تحليلاته للتنظيمات السياسية.

2- أن رؤية فيبر للرأسمالية الحديثة وعقلانية السلوك الإنساني فهو يرى الإنسان الحديث كما رآه ماركس (ترس) في مضمار الرأسمالية الحديثة، وهنا تظهر كتابات فيبر للبيروقراطية على أنها محافظة.

3- لقد تناول فيبر العقلانية في الغرب، ولم يوضح وجود العلاقات الاجتماعية وخاصة عند عمليات التحول نحو البيروقراطية.

13-وكما يعبر لوكاس lukas أن رؤية فيبر عن الديمقراطية عموما مجرد مقاييس تكتيكية لتحقيق وظيفة أكثر ملائمة للإمبريالية بل أن آرائه ذات طابع سوسيولوجي لا شيء أكثر منها (ميكافيلية جديدة) وأيضا معيارية اهتماماته بألمانيا،ومن ناحية أخرى يشير جيدنز لضرورة التمييز بين ما يعرف باسم (العقلانية الرسمية، والعقلانية الحقيقية) فهو لم يوضح لنا (فيبر) تماما حقيقة الاختلاف بين النوعين، بصفة خاصة من زاوية الإنسان العصري الحديث وأزماته.

14-ويذهب كل من هاس Hass ودريك Drabck إلى وجود بعض الانتقادات للمنظور العقلاني الفيبري للبيروقراطية التنظيمية هي:

1-يتضمن مفهوم الهدف التنظيمي عددا من المشاكل المتنوعة، وما هي فكرة الأهداف التنظيمية وعملياتها التي تظهر في التنظيم وباختصار توجد هناك عديد من التساؤلات تكمن وراء الهدف التنظيمي واستخداماته لم يميزها فيبر بوضوح.¹

2-لم يشر المنظور العقلاني للتنظيم إطلاقا للسلوك غير الرسمي لكنه ينظر للأفراد مثلى من الألية، مع أن الأفراد مخلوقات اجتماعية معقدة.

3-لقد أهمل هذا المنظور متغيرات البيئة الخارجية وأثارها على التنظيمية.

4-يبدو أن الصراع الداخلي في التنظيم غير موجود، وأهمل فيبر هذا المحك في دراسة التنظيم. وتوجد بعض الآراء التي تصف آراء فيبر حول البيروقراطية بأنها (اتجاه محافظ) وهذه الآراء توضح ما يلي:

1-تشير تصورات فيبر للبيروقراطية ومفهومها العام بأنها أداة تكنولوجية ذات كفاءة إدارية عالية، فهي نوع مرموق أو شبه مقدس لدى فيبر، وهذا ما تجعلها مفهوما غامضا ومحافظا.

2-أن البيروقراطية ووظيفتها اعتبر قوة معزولة داخل المجتمع، وتصبح قوة داخل المجتمع ومنفصلة عنه.

¹عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص 287.

3- تعتبر تحليلاته للبيروقراطية مجرد انعكاس طبقي في المجتمع مع اختلاف مفهوما بين كتاباته كنموذج مثالي وبين كتاباته السياسية، نظرا لاختلاف المقاييس والمحكات النظرية.

ويشير بارسونز Parsons إلى أنه يوجد كثير من الغموض والصعوبات في تحليلات فيبر للبيروقراطية بتطبيقها إميريقيا، فنجد على سبيل المثال أن فيبر يعطي اهتماما واضحا للكفاءة الفنية كأساس للسيطرة البيروقراطية واستخدام المعرفة العلمية يتمثلان في مهنة الطبيب على سبيل المثال ولكن فيبر يرى تلك المهنة مختلفة بين صورتها التنظيمية، ولكن لها صورة المدارس كما أن هذين المفهومين يختلفان عند فيبر كما هو مماثل في الجماعات الهيئات الغربية.¹

وفي نتائج الدراسات والتحليلات التي قام بها جمبس بريس J.Price على أكثر من خمسين دراسة واقعة على التنظيمات الإدارية البيروقراطية المختلفة، توصل فيها لعدد من لمقترحات والنتائج الممتدة من تحليل لتلك الدراسات، تنطبق النتائج كلية على المنظور الفيبري وهذه النتائج يوضح منها.

1- أن التنظيمات ذات الهدف الواحد، تكون على درجة عالية من الفاعلية من التنظيمات ذات الأهداف المتعددة.

2- التنظيمات التي على درجة عليا من الأهداف المتخصصة، تكون أعلى درجة من الفاعلية من التنظيمات التي تكون أهدافها المتخصصة أقل منها.

3- أن التنظيمات التي تهتم أولا بالنمط العقلاني في اتخاذ قراراتها، تكون أفضل من التنظيمات ذات الطابع الكاريزمي في اتخاذ حركاتها.

4- التنظيمات التي لديها درجة عليا من الشرعية تكون أفضل من غيرها الفعالية.

التنظيمات التي لديها حد أقصى من المركزية وإستراتيجية اتخاذ القرارات تكون على درجة كبيرة من الفعالية من التنظيمات التي أقل درجة من المركزية واتخاذ القرارات.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن: المرجع السابق، ص 290.

هناك انتقادات كثيرة وجهت لفيبر لاعتبار أنه في الكثير من الحالات تميل البيروقراطية إلى مقاومة التجديد والتغيير، فكثيرا ما يلجأ البيروقراطيون للاجتماع بالمنصب ويقاومون التغيير سواء من الداخل أو من الخارج، كما قد تستغل القواعد القانونية كأهداف في حد ذاتها وليست وسائل لأهداف محددة: وق تعطي حرفية القوانين وصرامتها وجمودها نتائج عكسية ولاسيما لما تطاع من قبل أتباعها طاعة عمياء بعيدا عن سياقاتها وظروفها فتصبح خانقة للقواعد ومبادرة الأفراد .

في الحقيقة فالانتقادات والملاحظات التي وجهت للنموذج المثالي للتنظيم الغييري لا تقل كثيرا من قيمته باعتباره أداة منهجية تساعد على فهم الواقع الفعلي، وذلك أن النموذج الغييري ما يزال نقطة انطلاق ومصدر إلهام لعدد من المهتمين بدراسة التنظيم، لأنه لا يمكن اعتباره أو استخدامه بطريقة حرفية جامدة .

فقد أجمع دارسو التنظيمات من اتجاهات متباينة على انتقاد فيبر على أنه بالغ في نموده التنظيمي وتجاهله العمليات الداخلية لتنظيم وذلك من خلال تأكيد على الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية لها، متجاهلا بذلك التطرق إلى العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تشكل في التنظيم وتلعب دورا أساسيا في تحديد طابع وأداء الوظائف دون إبعاد اهتمام فيبر بدعم النظام الرأسمالي من خلال دراسته لبناء السلطة والتنظيم البيروقراطي في المجتمع الرأسمالي وكذلك ارتباطه بالإيديولوجية القائمة في المجتمع الرأسمالي فإن هذا البناء احتوى على جوانب كبيرة تأسست عليها جهود كثيرة لاحقة في تحليلاتها للتنظيمات.¹

ج- مواطن الضعف والقوة في بناء السلطة البيروقراطية عند فيبر:

كان حظ النموذج الشرعي المعقول للسلطة أو بناء البيروقراطية من 48 المواقف النقدية حظا وافرا، وهي مواقف يتمثل أبرزها في المناقشات التي أدارها كل من بارسونز -جولدنز - فريدريك - اتزيوخ وغيرهم للكشف عن مواطن الضعف والقوة في بناء السلطة البيروقراطية عند فيبر.

وأكد بلاو وسكوت Blan/ Scott أن النموذج المثالي لبيروقراطية كما قدمه فيبر وإن كان يشير إلى أن البناء الرسمي يعد جانبا واحدا من البناء الفعلي، ولقد وجد هناك أنماط للسلطة تتمثل في

¹ راجع كعباش: مرجع سبق ذكره، ص 62.

القيادة الطبيعية أو في الرسمية ..التي تدعم المظاهر البنائية الرسمية للتنظيمات.(شيء نت التفصيل عند بارسونز).

من المفروض أن المعايير التي وضعها فيجب أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية إلا إذا أسيء تطبيقها فقد تزيد التعقيدات وتؤدي إلى إعاقة الأداء بالسرعة المطلوبة،ومن هذه المساوئ:

1- الاستخدام السيء لمعيار التخصص:

يجب أن يؤدي التخصص إلى انجاز الأعمال بأقل جهد وبأقل تكلفة إلا أن زيادة التخصص تؤدي إلى أضرار كان يهتم بها المتخصصون بمجال تخصصهم فقط فيقوموا بواجبات محددة،كما أن الموظف يتهرب من المسؤولية بداعي أن هذا العمل ليس من اختصاصه،فمعيار التخصص في الإدارة البيروقراطية إذ لم يستخدم بحكمة يصبح خطرا

2- الاستخدام السيء للإجراءات الروتينية:

زيادة الخطوات التي يجب أن يمر بها الإجراء على عدد كبير من الموظفين وضرورة مرور الإجراء على عدد كبير من المستويات الإدارية وفقا للتسلسل الإداري يحتاج وقتا طويلا لانجاز العمل،كما يزيد من الشكاوى،حيث يهدد مصالح الأفراد.

3- الاستخدام الخاطئ للتسلسل الرئاسي:

- التسلسل الإداري يحدث تماسكا في التنظيم حيث تتركز السلطة في يد المستويات الإدارية العليا.
- اعتماد الإداريين في المستوى الأدنى على رؤسائهم والرجوع إليهم في كل صغيرة و كبيرة.
- ضرورة عرض الموضوعات على الرؤساء قبل التصرف بها مما يخلق نوعا من الجمود العقلي.
- اعتقاد الرؤساء بضرورة تنفيذ أوامره حتى ولو كانت خاطئة

4- الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام الجامد باللوائح:

تطبيق القوانين والالتزام باللوائح يضمن العدالة لجميع أفراد التنظيم إلا أن تطبيق القوانين بحرفيتها يؤدي إلى الجمود في حل بعض المشكلات.

5- التطبيق الخاطئ لمعيار ثابت المرتب ودوام الوظيفة:

الوظيفة الثابتة و المرتب تدخل الأمن والطمأنينة للموظف فيقبل على عمله دون خوف؛ إلا أن حصوله على مرتب ثابت وإدراكه بأن رئيسه ليس له الحق في فصله يؤدي إلى:

1. الخمول و الكسل.

2. اللامبالاة في تنفيذ الأوامر والخطأ المتعمد أحيانا لأنه مدرك أن رئيسه ليس من السهل أن يفصله.

3. استغلال أوقات العمل لقضاء بعض المصالح الشخصية.¹

تعرض النموذج الفيبري لعدد من الانتقادات النظرية و الامبريقية كما حاول عدد من الباحثين تنقيحه وتعديله في ضوء جملة من الحقائق و المعطيات الواقعية اخذين بعين الاعتبار طروحات فيبر القائلة بأن نموذج المثلالي اعتباره بناء عقليا افتراضيا يستطيعون من خلاله تنظيم الواقع.

في ضوء هذه الخلفية يمكننا التعرف بصورة مختصرة لأهم الانتقادات التي نوردتها على النحو التالي:

1. رغم أن فيبر يعتبر من رواد الموضوعية في علم الاجتماع، إلا أن نموذج المثلالي جاء مليئا بالأحكام القيمية والانطباعات العامة.

2. نظر فيبر إلى المؤسسة كنظام مغلق أو كوحدة مستقلة عن البيئة الخارجية وركز على عناصرها البيروقراطية (تقسيم العمل، التخصص، تدرج السلطة، موضوعية العلاقات الاجتماعية..). التي يمكن التحكم فيها وترشيدها لتحسين كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها دون إعطاء أية أهمية لمؤثرات البيئة الخارجي.

¹علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سبق ذكره، ص. 47.

3. غلبت النزعة الفيزيولوجية الفيزيائية على تصوره للفرد بأنه مجرد آلة يؤدي وظيفة محددة، دون أن يعير أي اهتمام للجوانب النفسية والاجتماعية.

4. اهتم فيبر بتوضيح الإسهام الوظيفي للعناصر البيروقراطية، دون تبيان إسهامها اللاوظيفية. فهذا الجانب، يطلق عليه ميرتون الخلل الوظيفي أو المعوقات اللاوظيفية. ويعطي مثالا عن الضبط الصارم الذي تمارسه المستويات الإدارية العليا ففيبر يرى أن الضبط الذي تمارسه الإدارة من خلال القواعد يؤدي إلى ثبات السلوك التنظيمي ومن ثم القدرة على التنبؤ به أما ميرتون فقد كشف عن أن هنا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات، وهذا يعني:

الخضوع والامتثال للقواعد - استيعابها واستدماجها والتوحد معها خوفاً من

الخطأ أو تجاوز ما هو محدد - وهنا تتحول القواعد إلى هدف في حد ذاته وليست مجرد أساليب بسيطة لتحقيق الأهداف

في هذه الحالة يبدو الجانب اللاوظيفية واضحاً في التركيز على الجوانب الآلية والتنفيذ الحرفي للقواعد الرسمية الجامدة والتقييد بها دون مراعاة لأي ظرف اجتماعي، اقتصادي أو إنساني.

يرى كروزيه أن تشبث فيبر بالمنظور البنائي - الوظيفي وتركيزه على الجانب الصوري المستقر من التنظيم جعله يتجاهل قضايا الصراع والتغير و القوة¹.

¹ بلقاسم سلاطينة و إسماعيل قيرة: مرجع سبق ذكره، ص-ص 131-132.

ثانياً-سمات التنظيم البيروباثولوجي:

يمكن القول أن البيروباثولوجيا هي سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير مشروعة ودون وجه حق ويمكن تحديد بعض العناصر التي من خلالها يمكن أن نستدل أن هذا التنظيم يتميز بهذا المرض الاجتماعي التنظيمي:

أ- أن يؤدي العمل انحراف الجهاز الإداري عن هدفه التنظيمي الرسمي لصالح أهداف خاصة، سواء كان هذا الانحراف مقصوداً أو ناتج عن الإهمال.

ب- تحقيق منافع شخصية مالية أو غير مالية بشكل مخالف للأنظمة والقوانين

ج- أن يكون العمل متعارضاً ومتنافياً مع المصلحة العامة وإلحاق الضرر بها.

ويمكن الإشارة إلى بعض المعايير التي يتم على أساسها اعتبار العمل في التنظيم يتميز بالبيروباثولوجيا وهي:

1- المعيار القيمي: الذي يعد البيروباثولوجيا شكلاً من أشكال الخروج عن القيم السائدة في المجتمع.

2- المعيار المصلحي: الذي يعتبر البيروباثولوجيا في حقيقتها تقديمًا للمصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

3- المعيار القانوني: الذي يقوم على مبدأ حصر البيروباثولوجيا في خرق القوانين والأنظمة و التعليمات التي يجب مراعاتها.

وهناك أسباب كثيرة ومتعددة تؤدي إلى انتشار ظاهرة البيروباثولوجيا، لان انتشار أي ظاهرة هي انعكاس لما يسود المجتمع من ظروف مختلفة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو إدارية أو اجتماعية؛ ويمكن حصرها في المجموعات التالية:

المجموعة الأولى: تتعلق بالبيئة الاجتماعية وما يسودها من قيم وعادات وتقاليد مثل محاباة الأقارب وتفضيلهم عن الآخرين.

المجموعة الثانية: تتعلق بالبيئة السياسية وتتمثل في غياب أجهزة الرقابة الحاسمة وعدم وجود مؤسسات مستقلة لمكافحة الأمراض الاجتماعية التنظيمية.

المجموعة الثالثة: وتضم الأسباب المتعلقة بالبيئة الإدارية وتتمثل في ضعف أجهزة الرقابة الداخلية وتضارب التعليمات أو عدم وضوحها، وعدم توزيع المهام والمسؤوليات ناهيك عن عدم انتماء القيادات الإدارية للصالح العام، وغياب معايير الانجاز الدقيقة التي تشجع الموظفين على الخروج عن أخلاق الوظيفة العامة.

المجموعة الرابعة: وتضم مجموعة الأسباب المتعلقة بالبيئة الاقتصادية مثل تدني مستوى الأجور وفقدان الحوافز، ثم غياب العدالة في الترقيات.

المجموعة الخامسة: الأسباب المتعلقة بالاجتهادات الذاتية للموظفين بتفسير الأنظمة والتعليمات، إضافة إلى الاجتهاد الشخصي في غياب النص النظامي أو عدم وجود أدلة للمعاملات في الدوائر الحكومية.

وتتواجد مظاهر البيروباثولوجيا في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، مع ملاحظة أن هذه الصفة تتواجد في الدول النامية بصورة أكثر ما هو عليه في الدول المتقدمة، ومختلف تماما من حيث النشأة والأسباب، ويرجع ذلك إلى أن الدول المتقدمة قد استقرت من حيث التنظيمات في كافة قطاعاتها، أما الدول النامية فهي حديثة العهد بالتطور ولم تصل بعد لمستوى الاستقرار والازدهار والتنظيم المحكم والتقدم التكنولوجي الذي يفرض قدرا من الضبطية والحماية للمجتمع. كما أنها تتعرض في كل فترة من فترات تاريخها لهزات سياسية و ثقافية ،اجتماعية واقتصادية تفقد معها الطابع المستقر على كافة المستويات.

ويمكن أن نلمس قدرا من التشابه والتماثل بين الدول النامية من حيث النشأة وتقارب ظروفها السياسية و الإدارية والاقتصادية و الاجتماعية، فان ذلك يعرضها لبعض صور البيروباثولوجيا المتماثلة والتي تأخذ طابعا مشتركا في عدة صور ويمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات على النحو التالي:

المجموعة الأولى: الانحرافات التنظيمية:

تشير الانحرافات التنظيمية إلى المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفية والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهم هذه الانحرافات ما يلي:

1- عدم احترام وقت العمل:

إذا كان من واجب الموظف الحكومي احترام مواعيد العمل وقت الحضور و الانصراف، خاصة بالنسبة للمصالح التي تربط أعمالها فيما بينها؛ ولا يعمد إلى اصطناع المرض لذا فان هناك صورا مختلفة لعدم احترام الوقت الرسمي للوظيفة العامة في غالبية الدول النامية، منها نظرة الموظف الحكومي إلى الكم فهو ينظر دائما إلى الزمن والكم؛ بمعنى أن الموظف قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يبكر في مغادرته. وإذا كان هناك ضبط إداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي، ولكنه لا يعمل فيكون قارئاً لجريدة أو مستقبلاً لزواره أو انه ينتقل من مكتب إلى آخر، وهذا ما يؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية والذي يترتب عليه انخفاض الإنتاج وتدهور مستوى الخدمات العامة.

2- امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه:

من أوضح صور امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائه، ويمكن إرجاع أسباب انتشار هذه المظاهر إلى القيم التنظيمية في مواقع عملهم والتي لا تتناسب إطلاقاً مع الأهداف العامة للتنظيم.

3- التراخي:

مدلول التراخي في هذه الدراسة يعني التراخي من قبل القيادات الإدارية تجاه السلوكيات السلبية من جانب المرؤوسين، بجانب التباطؤ والتكاسل من جانب الموظف في انجاز الأعمال الموكلة إليه أو المطلوبة منه وعدم بذل الجهد اللازم لانجازها في الوقت المحدد. ويميل معظم العاملين بالتنظيمات في الدول النامية إلى التراخي والتكاسل، فهم يستهفون في عملهم بذل اقل جهد مقابل اكبر اجر.

4- عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:

ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على الموظفين مثل حرمان الموظف من العلاوات أو المكافآت التشجيعية، أو تمييز في الترقيات؛ ومن بين القيود التي تعيق عملية التقييم هي:

القيد الأول: يتمثل في تنازع المصالح أو قوى التأثير وهو النابع من المحاولات المعتمدة من القائمين بالإشراف نحو تدعيم أو حماية مصالحهم الخاصة إذا تعارضت مع مصالح أطراف أخرى أثناء مواقف العمل اليومية.

القيد الثاني: مرتبط بالعلاقات الشخصية المباشرة بين القائم بالتقييم والأفراد موضع التقييم، وقد يؤدي ذلك إلى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم طاعة أوامرهم.

5- السلبية:

المقصود بالسلبية في هذه الدراسة هو عدم إبداء الرأي واللامبالاة من قبل الموظف، ولا يميل للتجديد والتطوير والابتكار ويعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة، ويرجع ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للموظف وعدم ارتباطه بالعمل والإدارة، وفقدانه الانتماء والولاء للمنظمة التي يعمل بها.¹

ونعني بالولاء التنظيمي شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها. وأن أهدافه تتحقق من خلا تحقيق أهداف المنظمة وهنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية فيؤدي بذل مزيدا من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.

بمعنى أن الولاء التنظيمي هو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله والمنظمة، ومن منظور آخر فإن الولاء معناه رغبة الفرد في الارتباط بالمنظمة والبقاء بها، كذلك يراه آخرون بأنه انجذاب الفرد لأهداف المنظمة وتعلقه بها والمشاركة بحماس في تحقيق أهدافها، وذلك بغض النظر عما تقدمه المنظمة له من قيم مادية.

¹ محمد الصيرفي: أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، مصر، 2007، ص-ص. 33-34.

ومن خلال الدراسات التي أجريت عن الولاء التنظيمي دراسة كلا من
gover،Neuhoff،Pittman

و Bruce،Popper ويمكن رصد بعض مؤشرات indicateurs الولاء التنظيمي كالتالي:

1- درجة توحيد العاملين بالمنظمة

2- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين

3- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة

4- الدفاع عن المنظمة.

5- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.

6- ارتفاع معنويات العاملين.

7- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها

8- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة.¹

ومما لاشك فيه أن ظاهرة السلبية وتفشيها في أجهزة الإدارة العامة تؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديد، وانخفاض الرغبة في التعلم التنظيمي؛ ويؤكد هوبر (Huber 1991) على أن التعلم التنظيمي هو المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة، ويوضح أيضا أن هناك أربع عمليات لا بد من تكاملها معا في التعلم التنظيمي وهي: الحصول على المعرفة، توزيع المعلومات وتفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية.

وبضيف كافليري وفيرون (cavaleri/fearon 1996) إن عملية التعلم التنظيمي جهد متميز للوصول إلى معان تنظيمية مشتركة مشتقة أساس من خبرات أعضاء المنظمة.

6- عدم تحمل المسؤولية:

¹مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص-ص 45-46.

قد يلجأ الموظف إلى محاولة تجنب المسؤولية، ويظهر ذلك من خلال تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى مستوى أقل أو العكس للتهرب من الإمضاءات والتوقعات لعدم تحمل المسؤولية؛ بجانب التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي اجتهد أو تفكير إبداعي. وقد يترتب عن ذلك استفادة عدد قليل من بعض هذه القوانين، ونتيجة لذلك فإنه كلما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل وزاد احتمال سلبه تجاه العمل.

7- إفشاء أسرار العمل:

يقصد بذلك أن يقوم الموظف بإفشاء الأسرار الخاصة بالأفراد المتصلين بالمنظمة، فيقوم الموظف بأن يطلع العمال على التقارير السرية التي كتبها الرؤساء بشأنهم فهو بلا هذا العمل يفقد هذه التقارير سريتها ويزيد من درجة النزاع بين العامل ورئيسه، أو يدلي بعض الموظفين ببيانات خاطئة أو غير متأكد بصحتها إلى مندوبي الصحف والتي قد يترتب عليها ضرر بالمنظمة.

8- الانعزالية:

نعني بالانعزالية عدم رغبة بعض الموظفين في التعاون مع زملائهم في العمل وعد تشجيعهم للعمل الجماعي، ويتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين وهذا النوع من الموظفين يتميزون بحاجة أساسية إلى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين، لذلك يمكن القول أن الانعزالية ترجع إلى وجود عوامل نفسية بالموظف تدفعه إليها، أو بسبب سوء التنظيم الإداري، أو خطأ في الإجراءات الإدارية التي لا تشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل ويضعف من شعور الفرد بانتمائه إلى الجماعة.

المجموعة الثانية: الانحرافات السلوكية:

تشير الانحرافات السلوكية إلى تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف العام وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه ومن أهم المؤشرات الدالة عليها كما هو فيما يلي:

1- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة:

يجب على الموظف أن يحافظ على كرامة وظيفته وإن يسلك في تصرفاته مسلماً يتفق والاحترام، لكن يوجد بعض الموظفين الذين يخالفون هذا الواجب الوظيفي بارتكاب فعل مناقض للخلق.

ولو خارج نطاق العمل ومن هذه الأفعال ارتكاب الموظف لفعل مذل بالحياء في أماكن العمل أو خارج مكان العمل أ ما يعرف بسلوك هوى النفس للجنس-التحرش الجنسي(سوء السلوك التنظيمي)- "ومما لا شك فيه أن التحرش الجنسي يشكل خطراً محتملاً على المرأة العاملة، وإن التحرش الجنسي مجرد مظهر واحد من مجموعة واسعة من ألاعيب السلطة في أماكن العمل التي يمارسها الرجال كإفرا داو كجماعات.

انطلاقاً من ذلك يمكن القول إن قضايا حقوق الإنسان في معظم دراساتها التاريخية ورصد وقائعها كانت تحمل في طياتها الصفة الفردية للإنسان كان ذكراً أو أنثى وظهر مع تطور العصر ما نطلق عليه الحقوق الاجتماعية وهي الظواهر التي تمس الإنسان ولكن نتيجة شيوعها مع مجموعة من أفراد المجتمع تصبح ظاهرة اجتماعية تخرق حقوق الإنسان الآدمية الفردية والمجتمعية ونحن اليوم أمام قراءة موجزة حول ظاهرة حقوقية اجتماعية من الدرجة الأولى وهي التحرش الجنسي بالمرأة في العمل.

في حياتنا المعاصرة اليوم تزداد معاناة المرأة العاملة سواء كانت فتاة أم متزوجة بسبب ظاهرة التحرش الجنسي والتي تتلون مظاهره بين التحرش الشفهي وهو يعد من ألوان إهانة المرأة وإذلالها، وهو صورة من صور الأذى. وهذه المعاناة أخذت تبرز في مقدمة اهتمامات سائر الدول اليوم، بعد أن كانت تعالج في الخفاء فأنشأت من أجلها المنظمات المناهضة، وعقدت المؤتمرات، وسنت القوانين.

ودراسة هذه الظاهرة من الصعوبة بمكان فالأرقام والإحصائيات لا تمثل إلا جانباً بسيطاً من تلك المعاناة التي تعيشها المرأة العاملة في العالم اليوم، وذلك للأسباب التالية:

- حساسية الموضوع، وأن كثيراً من ضحايا التحرش تخاف من: الفضيحة، وتلويث السمعة، فإن أصابع الاتهام ستشير إليها بالدرجة الأولى، لذلك فهي تفتقد الجرأة والشجاعة في التحدث عن معاناتها، أن ظاهرة التحرش الجنسي هي قضية "مسكوت عنها" في المجتمع الجزائري نظراً لحساسية هذه

القضية. لا توجد إحصائيات أو أرقام توضح مدى هذا التحرش، وهو ما يجعل الوقوف على آثار الظاهرة صعباً.

- بعض الضحايا تخاف من فقد عملها، إنها شعرت بكونها أسيرة الحاجة لكسب عيشها وبالعجز عن مقاومة إساءاته وتحرشاته المباشرة.

- شعور الضحايا بأن الجاني عليها لن يجد العقاب الرادع له، وأن رئيسها المباشر لن يسمع لها خوفاً على سمعة عمله، ففي اليابان مثلاً شكت معظم ضحايا التحرش من العاملات من امتناع مسؤولي العمل عن اتخاذ أي إجراء عقابي أو رادع بحق المتحرشين بهن.

- إثبات حدوث التحرش من أصعب الأمور على المرأة.

لهذه الأسباب وغيرها سيظل موضوع التحرش الجنسي بعيداً عن المعرفة الكاملة لصورته الحقيقية، بل قل ولا حتى جانباً كبيراً منه، فقد جاء في دراسة صادرة عن معهد المرأة في العاصمة الأسبانية مدريد: إن عدد اللواتي يتجرأن على التقدم بشكوى لا يتجاوز الـ 35% من مجموع حالات التحرش.

لذلك سيبقى التحرش الجنسي من أقبح ألوان الأذى للمرأة وأبشع صور الظلم لإنسانيتها.

- إن أغلب هؤلاء العاملات يعانين من أمراض نفسية مثل: القلق، والسهرة، واللامبالاة، والخوف والتعرض للكوابيس.¹

2- جمع الموظف بين الوظيفة وأعمال أخرى:

من المخالفات السلوكية التي يرتكبها الموظف أن يقوم بالعمل في أماكن أخرى، أو العمل جراًء مكافأة لدى الغير دون إذن الإدارة، ومن البديهي أن مزاوله الموظف لأعمال أخرى غير وظيفته

¹ ستيفين أكرويد، بول طومبسون: سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديد، ت: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص. 164.

بالإضافة إلى عمله قد ينهك العامل ويجعله غير قادر على الإنتاج ونتيجة لذلك يظهر التسبب والتراخي.

3-الروتين الإداري:

ويقصد به بمعناه اللفظي باللغة الفرنسية التكرار، وهو بهذا المعنى ضرورة من ضرورات العمل والتسليط بحث لا يمكن للإدارة العصرية الاستغناء عنه، وبالتالي فإن الصدق منه هو تسهيل أداء العمل ووضع قواعد عامة تنطبق على كل حالة تتكرر باستمرار وإيجاز العمل المتكرر بطريقة روتينية يقلل من الجهد الذهني للموظف ويسمى إلى تجنب العمل الفوضوي وزيادة الفاعلية في إيجاز الأعمال، إذن يعتبر الروتين بهذا المفهوم إجراء إيجابيا وضروريا لإتمام العمليات الإدارية، أما إذا تعقدت الإجراءات وأصبحت غير ضرورية لانجاز تلك الأعمال وغير مسيطرة لروح القوانين الجاري بها العمل فإن الروتين يصبح مرضا خطيرا يهدد التنظيم لأنه يشمل الإدارة عن العمل وفريد من سخط المواطنين عليها، وتبدو أسباب ظهوره في عدم الكفاية الإدارية وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتميز في الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات ذات الأغراض المتقاربة، وصولا إلى بعض أسباب وعوامل نشوء البيروقراطية ذاتها كالتضخم في الأجهزة والتخوف من المسؤولية والتمسك الحرفي والشكلي بالنصوص القانونية.¹

كما أن كثرة التعليمات الصادرة عن القيادات في القمة والتي تتصف بها معظم الأجهزة البيروقراطية الضخمة، من شأنها أن تنمي الاتجاهات الروتينية وتحول الحيوية وروح المبادرة والاتجاهات المرنة من جانب الإدارة إلى عمل روتيني بطيء وجامد يبيت روح الكسل في نفوس الموظفين المتوقع حول أنفسهم أما إذا كانت تل التعليمات التي تصدرها القيادة واضحة وغير متعارضة ومتطابقة مع الواقع العملي ومتماشية مع روح القوانين، فإنها تبعث الحيوية بالمنظمة

¹ Crozier Michel : le phénomène bureaucratie, édition, du seuil, paris, 1962, p 296.

وتحريتها نحو أهدافها وتربطها بحقائق الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وبالتالي تكسر الدائرة المفرغة للروتين الإداري.

ويرى ميشال كروزيه أن هناك وسيلتين تسمحان بكسر الدائرة المزرية للروتين الإداري:

(1) إقامة لا مركزية تتمثل في إعطاء تتمثل في إعطاء سلطات أوسع للذين يمتلكون المعلومات الضرورية

(2) ترك سلطة اتخاذ القرارات لأعلى المستويات (أي القيادات) ولكن بتوفير عدد كاف لها من المراقبين والمخبرين من أجل معرفة كافية للقضايا التي كلفوا بحلها، وفي نظرنا إذ ذلك لا يتحقق إلا إذا كان القادة مؤمنين بعملهم وعلى يقين مما يريدون عمله، وقادرين على اتخاذ القرارات الرشيدة وإصدار التعليمات الواضحة وتضم القول ينطبق على المراقبين والمغيرين الذين يجب أن تتوفر فيهم النزاهة التامة لأداء مهامهم.

ويرى محمد جابر حسن: أن تنشيط الروتين تعميق اتجاهاته وتشجيع المواطنين للميول المنحرفة لبعض الموظفين تأتي في معظم الأحيان نتيجة لجهل المواطنين لحقوقهم من جهة ولأساليب عمل البيروقراطيين وتعقيدات الروتين من جهة أخرى.

بمعنى أن الموظف يستغل الصلاحيات المخولة إليه بحكم وظيفته وهي الحقوق الرسمية التي تمنح للموظفين للنهوض بمسؤولياتهم بحكم الوظيفة إلي يشغلونها ويقصد بالنفوذ أو القوة درجة التأثير التي يتمتع بها الموظف بين زملائه والعاملين معه لاعتبارات علمية أو شخصية فيصبح قادرا على توجيه القرارات بصورة غير رسمية ودون سند قانوني ويمكن أن النفوذ خارج العمل مستمدا من المركز الاجتماعي أو العائلي أو السياسي حيث تضفي عملية الهيبة والتقدير في الأوساط الرسمية وغير الرسمية.

وقد يستغل أصحاب النفوذ سلطاتهم في المنع والتشدد في الأمور الطبيعية لابتزاز بعض الأفراد أصحاب المصالح لإجبارهم على وضع مقابل مادي أو معنوي لذوي النفوذ أو ما يعرف بتبادل المنافع بالمخالفة أو دون المخالفة للقانون واللوائح الحاكمة للعمل الوظيفي.

وتشير بعض المشاهدات المرتبطة باستغلال السلطة والنفوذ إلى تمكن بعض كبار العاملين في الأجهزة الحكومية من تأسيس شركات لهم بأسماء أبنائهم أو أزواجهم أو أقاربهم والتحول في فترة قصيرة إلى رجال أعمال وأصحاب شركات يديرونها بأنفسهم بعد التقاعد الوظيفي.

إن السلطة هي التي تعطي التنظيم شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من صنع القرارات ابتغاء تحقيق الأهداف وترجمتها إلى الواقع كما أن تدرج السلطة وسريانها من الأعلى إلى الأسفل وسريانها في جميع أجزاء المنظمة يعتبر من أهم المقومات الأساسية لنجاح التنظيم.

وقد يترك للموظف شيء من الحرية في ممارسة سلطاته ليقرر بمحض اختياره ما يراه محققا للصالح العام، ويسمى ذلك بالسلطة التقديرية فإذا انحرف الموظف عن ممارسة هذه السلطة عن غاية المصلحة العامة وقام بالعمل لتحقيق باعث آخر، كان تصرفه مشوبا بعيب الانحراف في استعمال السلطة. وقد تستغل هذه السلطات التقديرية لتحقيق مآرب شخصية لصاحبها على حساب المصلحة العامة.

فقد يلجا بعض الموظفين إلى إساءة استعمال السلطة في صورة تقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية؛ في منح أقارب معارف المسؤولين مما يطلب منهم - من أجل احتفاظهم بمناصبهم -.

أو يقوم المسؤول باختيار الشخصية الضعيفة كمساعد أو نائب له حتى يمكنه السيطرة عليه ومثل هذا السلوك المنحرف بين القادة الإداريين يؤدي إلى شيوع الانتهازية والوصولية وتوريث الوظائف العامة مما يترتب عليه اضطراب في تسيير العمل وانخفاض للإنتاجية "وقد أوضحت الدراسة التي

أجريت على عدد 52 من القادة الإداريين في مصر و الأردن والكويت ولبنان والسعودية و الإمارات مدى انتشار سوء استعمال السلطة فأثبتت الدراسة أن هؤلاء الإداريين يعبرون في خصائصهم وأساليبهم في التعامل مع مرؤوسيههم وفي اتخاذهم للقرارات من... في إطار العلاقات الشخصية والمحابة للأقارب وأهل العشيرة أو القبيلة.¹

4- المحسوبية:

تأخذ المحسوبية تسميات مختلفة في نطاق الدول النامية فالبعض يطلق عليها المحابة، وبعض الدول نصت عليها في قوانينها تحت اسم الاستثناءات؛ وتعني المحسوبية بأنها الخروج على القوانين واللوائح والتعليمات التي تحكم أجهزة الإدارة العامة في مجال التعيينات والترقيات، ويمكن التمييز بين نوعين من صور المحسوبية:

- الأولى: المحسوبية الاجتماعية وتسمى أيضا بالمحابة الشخصية وهي تعني اختيار الأقارب والأصهار والأصدقاء وأقاربهم الذين يتوسطون لهم للتعيين بالوظائف العامة. دون النظر لاعتبار أن الكفاءات والجدارة. ونشير هنا هذه الظاهرة بصورة كبيرة في الدول النامية فنجد في دول مثل نيجيريا وغانا يقضي نصف حياة الوزراء في السلطة في البحث لأقاربهم وأصدقائهم ومعارفهم في وظائف مختلفة.

- أما الصورة الثانية: تسمى بالمحسوبية السياسية ويقصد بها مكافأة أنصار حزب ما ومؤيديه بالتعيين بالوظائف العامة، والمحسوبية السياسية تستخدم كدعاية حزبية وهذا ما يؤدي إلى إفساد الحياة التنظيمية، ومن مظاهر المحسوبية السياسية ما نراه جميعا من حرص ممثلي الشعب-حين يصبحون نوابا- على إرضاء رغبات ناخبيهم؛ لا لتحقيق مشروعات عامة بل السعي لأداء الخدمات

¹ حمدي عبد العظيم: عولمة الفساد وفساد العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص-ص 31-32.

الشخصية، ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية في الدول النامية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة التنظيم في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج.

"فمثلا المتتبع لحالة المحسوبية في الإدارة المغربية انطلاقا من عهد الاستقلال وحتى الآن يدرك بسهولة أنها كالرشوة واستغلال النفوذ واتخذت شكلا بنويا واكب هذه المرحلة لتصبح جزء من تاريخها، فالإعلام يتهم العديد من شركات الدولة وإدارات مؤسساتها العمومية بأنها تصرف امتيازات وحوافز لبعض الموظفين و العاملين بلا داع وبلا معايير ولا تخدم هدفا محددا ولا ترتبط بإنتاجية أو مردودية بقدر ما ترتبط ب"الزبونية" التي تلف حول المدراء والمسؤولين والوزراء.

5- الوساطة:

يلجأ الموظف الإداري للوساطة في حالة النقل أو الترقية أو العلاوة أو إرضاء لرئيسه، أما المواطن يستخدم الوساطة سواء كانت معاملاته مع الإدارة مشروعة أو غير مشروعة لأسباب كثيرة من أهمها:

تعقيد الإجراءات وعدم قدرة المواطن العادي على فهمها ومن ثم حاجته إلى من يعاونه وقد تكون الإجراءات شكلية وليست موضوعية وبالتالي يمكن اختراقها أو تجاوزها بسهولة. أو قد تكون الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح، فصاحب الخدمة اليوم هو طالب الخدمة غدا أي افتقار العدالة التنظيمية.¹

¹ محمد أديب السلاوي: عندما يأتي الفساد، مطبعة البيضاء، الرباط، 2007، ص-ص. 43-44.

المجموعة الثالثة: الانحرافات المالية:

تشير الانحرافات المالية إلى كل المخالفات المالية و الإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف وتتمثل هذه المخالفات فيما يلي:

1- مخالفة القواعد و الأحكام المالية المنصوص عليها بالقانون:

تنص القوانين الإدارية على القواعد و الأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي داخل المنظمات الإدارية بالدولة، وعندما يخل الموظف-سواء عن طريق القصد أو الخطأ-عن إتباع مثل هذه القوانين فإنه يكون بذلك قد ارتكب مخالفة مالية يحاسب عليها.

2- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة:

يحكم عمل المنظمات مجموعة من القواعد والأحكام المالية التي تتماشى مع طبيعتها، وتتفق مع القواعد والأحكام المالية التي نص عليها القانون، وعندما يخل الموظف عن إتباع هذه القواعد والأحكام المالية فإنه بذلك قد ارتكب انحرافا يحاسب عليه مثال ذلك الأحكام المالية التي تنظم عمليات المخازن والمشتريات، وقواعد المزايدات والمناقصات وغيرها.

3- الإسراف في استخدام المال العام:

"يقصد بالمال العام مجموعة الموارد المالية و البشرية والمادية والتقنية التي يتم تخصيصها للوحدات العاملة بالقطاع الحكومي لإنفاق على أنشطتها المختلفة والتي يمكن عن طريقها قياس صافي أرصدة التشغيل بكل وحدة منها؛ ويعتمد المفهوم الحديث للمال العام على الطبيعة المعاصرة لكل من الوحدات الإدارية والمحاسبية ومنهجية تحقيق التوازن التشغيلي وراء تخصيص واستخدام المال العام، وإذا تساوت الاعتمادات مع الموارد كان رصيد المال العام صفرا"

يأخذ الإسراف في استخدام المال العام في الدول النامية أشكالا وصورا مختلفة أكثرها انتشارا تجاه اغلب القائمين على هذه الأجهزة إلى تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية و الأثاث الإداري

والرواتب المدفوعة بلا عمل، فضلا عن المبالغة في استخدام السيارات الحكومية للأغراض المنزلية و الشخصية، وان صور الإسراف في استخدام المال العام يعتبر انحرافا وهدرا لثروة الشعب.¹

المجموعة الرابعة: الانحرافات الجنائية:

من أكثر الانحرافات الجنائية المنتشرة في تنظيمات دول العالم الثالث مايلي:

1- الرشوة:

يمكن القول أنه لا صعوبة في تعريف الرشوة فهي تعين في أصلها اتجاه الموظف العمومي بأعمال وظيفية، أو استغلالها على نحو معين لفائدته الخاصة. بمعنى أن الموظف يتخذ من القيام بأعمال وظيفته أو الامتناع عن أدائها سببا للحصول على فائدة من أي نوع كانت .

- وقد عرفها علي راشد بأنها: نوع من اتجار غير المشروع بأعمال الوظيفة أو الخدمة، أو انتهاز ما يتصل بها من سلطة أو عمل للاستفادة بغير حق.

- في حين عرفها أحمد رفعت خفاجي بقوله: الرشوة فعل يرتكبه موظف عام أو شخص ذو صفة عامة يتجر بوظيفته أو بالأحرى يستغل السلطات المخولة له، بمقتضى هذه الوظيفة وذلك حين يطلب لنفسه أو لغيره أو يقبل أو يأخذ وعدا...لأداء عمل من أعمال وظيفته أو يزعم أنه من أعمال وظيفته أو للامتناع عن ذلك العمل أو للإخلال بواجبات الوظيفة.

إضافة إلى وباء البيروقراطية، أصبحت الرشوة شهادة كل الفاعلين الحقوقيين والسياسيين المغاربة وباء متناسلا في الإدارة المغربية يتعاضم في ظل منظومة الفساد التي باتت كيان المجتمع المغربي في أمنه وعدله واقتصاده وقيمة الأخلاقية بعدما أصبحت مقرونة باستعمال النفوذ والسلطة.

ويمكن إرجاع نقشي الرشوة في شرايين الجسد الإداري المغربي إلى عدة أسباب منها القانونية التي تعود لعدم نجاعة الجهاز القانوني نتيجة قلة النصوص الجزية أو تعقيدها أو تعطيلها، أو لغياب

1 محمد خال المهاني: «آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري»، الملتقى العربي الثالث بعنوان آليات حماية المال

العام، الرباط/المغرب، ماي 2008، ص.9

الرقابة أو ضعفها ، وفي قراءات المحللين والباحثين المعضلة الرشوة، أن أسبابها اقتصادية وإدارية متعددة.

فهي تنشط في ظل السوق السوداء الناجمة عن تدخل أجهزة الدولة في دورة النشاط الاقتصادية كما تطرح ذلك المدرسة الفيليبيرية والتي تصنيف مفسرة ظاهرة الرشوة بتقوية نفوذ الدولة نتيجة تنامي سلوكيات البيروقراطية المعدلة لخروقات مسيطرية، في حين يرى المناوئون للتصور الليبرالي بأن بروز مشكلة الارتشاء يكمن في تصدع القيم الأخلاقية، واندحار الحسن الوطني في تدبير الشأن العام. علاوة على انهيار القيم الجماعية في ظل تنامي الأنانية والفرادئية أي انتشار ظاهرة الرشوة بسبب ضالة الأجور أو جمود الترقيات...

وشهادة المراقبين والخبراء فإن الرشوة في الإدارة المغربية أصبحت عنوانا بارزا لهوايتها، تمارس على نطاق واسع، حيث تحولت إلى "عملة" تحصل بها المواطن على وثيقة رسمية، أو شهادة أو رخصة أو يستفيد بها من خدمة تكوينية أو من هضم حقوق الدولة والعدالة.¹

¹ أحمد أجويد: جريمة رشوة الموظف العمومي في التشريع المغربي، دار الرشاء الحديثة، الدار البيضاء، 1983. ص.125.

ثالثا-وسائل علاج البيروباثولوجيا من منظور الإدارات الحديثة:

تتعد وتنوع الإدارات الحديثة والتي انتقلت إلينا عبر العولمة وعصر الانفتاح التكنولوجي المتسارع،ومن هذه الإدارات التي يمكن استخدامها كمدخل لعلاج ظاهرة البيروباثولوجيا:

أ- الإدارة بالقيم: (Management By Values (mbv

01- تعريف الإدارة بالقيم:

يرى كلا من gracia and Dolan (2002) إن الإدارة بالقيم هي أداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية،لكنها أكثر من مجرد وسيلة جديدة لإدارة المنظمة،فهي أسلوب جديد لفهم و إدارة المعلومات فهما سلوكيا،فالقيادة تؤثر وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل ايجابي للقيم،ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة القيم والاستعارات و الرموز والمفاهيم الايجابية التي توجه السلوك،ودور القيادة هي إرساء وتدعيم منظومة القيم.

والإدارة بالقيم هي دعم لفكرة أن تدار أعمال المنظمة بدءا من المستهلك-مفهوم التوجه بالمستهلك- فلكي توضع فكرة التوجه بالمستهلك موضع التطبيق والاهتمام لا بد من اعتبار العامل هو أول المستهلكين-التوجه بالعنصر البشري- الذي ان اهتمت المنظمة بتحديد وإشباع احتياجاته فسيكون العامل المنفذ الأول لتوجهات الإدارة العليا.وبالتالي يستطيع العامل الاهتمام بالعمل أو المستهلك.هذا التوجه بالعنصر البشري يكون من خلال بناء مجموعة من المبادئ والقيم المشتركة والأساسية والتي تصمم لارساء ثقافة تمكين العاملين واعتبارهم ملاكا للشركة

كإحدى أهم دعائم إرساء ثقافة تنظيمية ذات توجه مستقبلي.

والإدارة بالقيم هي إدارة محفزة بمجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى تمكين الآخرين،بهدف استخراج ما في العنصر البشري من قدرات وطاقات حيث يقدم هذا المدخل للعاملين الفرصة

للمشاركة باعتبارهم من عناصر رأس المال. وحتى إن "الرأسمال البشري هو مجموعة من الاستعدادات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي لها تأثير على أداء المنظمة.

2- المحددات الأساسية للإدارة بالقيم:

1.2- مدخل الإدارة بالقيم يبدأ من الإدارة العليا بتبنيها سلوكا قياديا موجهها بمجموعة من القيم التي تجمع حولها المنظمة في نظام متكامل من القيم و المعتقدات الايجابية.

2.2- هذه الخطوة تعتبر أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي مستقبلي، أي أن الهدف من إرساء القيم ومن ثم الثقافة التنظيمية هو تدعيم قدرات المنظمة المستقبلية.

3.2- ومن خلال المعلومات المرتدة عن سلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمة والذي يشتق من قيمهم ومفاهيمهم الخاصة المستمدة من القيم التنظيمية السائدة يمكن تحديد نظم العمل وإجراءاته وقواعده الحاكمة وخطط المنظمة وسياساتها.

4.2- يخلق نظام القيم الايجابي القدرة على الرقابة وإعادة التوازن للنظم و السياسات بشكل يكسب المنظمة المرونة في مواجهة التغيرات المحتملة.

5.2- يحقق نظام القيم داخل المنظمة التوازن بين المستوى غير الظاهر من المفاهيم والأفكار والمعتقدات والقيم وبين السلوك الظاهري المتوازن لأداء المنظمة.

6.2- لا بد للإدارة العليا من تحديد القيم التي تحرك سلوك كل من العاملين والمستهلكين والموردين والمساهمين ومحاولة وضع منظومة أداء تحقق الإشباع لكل الأطراف السابقة.

7.2- تعمل هذه القيم كمظلة توجه الأهداف، السياسات، القرارات، قواعد تقييم سلوك ومن المهم إنشاء نظام للحوافز والمكافآت تمنح للأفراد الذين يسلكون السلوك المتفق مع القيم المطلوبة.

3- الجوانب التنظيمية التي يمكن أن تعمل وفق مدخل الإدارة بالقيم:

يرى Kelso 2007 إن أهم المجالات الإدارية و التنظيمية التي يمكن للإدارة بالقيم أن تسهم في زيادة فاعليتها هي المجالات التالية:

1.3- الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ورؤية مشتركة.

2.3- نمط ومهارات القيادة.

3.3- القواعد الحاكمة(اللوائح والقوانين المنظمة للعمل)

4.3- الإدارة المفتوحة من خلال المشاركة الكاملة للعاملين في تحمل المسؤولية وتفيض السلطة واتخاذ القرارات واقتراح سبل التطوير والتحسين.

5.3- السياسات والإجراءات.

6.3- الاتصالات وتبادل المعلومات.

7.3- التدريب و التعليم.

8.3- نظم الحوافز و المكافآت.

9.3- التخطيطي المستقبلي وتحديد الرؤية و الأهداف.

10.3- التفاوض مع الاتحادات والنقابات العمالية.

ويرى preidman 2006 انه بالرغم من أن نواة المنظمة هي القيم فهناك الكثير من المنظمات التي لا توجد لها معتقدات أو قيم واضحة أو مشتركة، فقد تسود الإدارة العليا مجموعة من القيم والمعتقدات والتي قد تختلف كثيرا مع تلك السائدة أو التي يتقاسمها العمال. كما أن هناك الكثير من المنظمات التي تعلن عن أعمالها تسيير وفقا لمجموعة من القيم التي تعلنها لكنها غير موجودة فعلا، وإنما هي قيم لا تزيد عبارات من أجل خلق قيمة وهمية غير حقيقية للمنظمة؛ وفي منظمات أخرى قد لا يستطيع العاملون التعبير عن قيمهم المشتركة لأنها غير واضحة بالنسبة لهم فالأعمال

قد تسير بطرق قد تختلف كل يوم، أو تسير وفقا للأهواء والرؤى الشخصية لمتخذ القرار ،وأخيرا فهناك الكثير من المنظمات 180 التي لا تهتم بتقييم القيم الحالية وتحليل نتائج التقييم لتطويرها أو تغييرها أو إعادة صياغتها أو حتى التخلص منها.¹

ويمكن إجمال الفوائد التي يمكن أن تعود على المنظمة من تطبيق مدخل الإدارة بالقيم كأداة للقيادة الإستراتيجية في العناصر التالية:

1- **التبسيط:** يمكن للإدارة بالقيم القضاء على التعقيدات التي تتعرض لها المنظمة والتي تنشأ نتيجة الحاجة المستمرة و المتلاحقة لمتابعة التغيرات التي تحدث وتؤثر على كل المستويات الإدارية، كما أن الإدارة بالقيم تسعى لتوحيد جهود الإدارة عند أدائها لوظائفها الإدارية مما يقلل من إسباغ السمة الشخصية للإدارة على أعمال المنظمة، وتوفر الإدارة بالقيم مجهودات الإدارات المختلفة في الرقابة الدائمة على العاملين ومحاولة حل المشكلات الصغيرة التي تعترضهم، حيث إن سلوك العاملين يتفق مع الأداء المرغوب مما يجعل الإدارة تتفرغ للمهام الأكثر أهمية و الأكثر اهتماما بالأداء المستقبلي.

2- **الإرشاد و التوجيه:** أي أنها توجه وتقود الإدارة العليا عند وضع الرؤية وتحديد الأهداف المستقبلية.

3- **ضمان الالتزام:** حيث لا بد أن تتفق السياسات مع الرؤية وتعمل على تحقيق الأهداف، والسياسات هي الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، وبهذا تضمن الإدارة بالقيم تنمية التزام كل فرد في المنظمة أن يكون أدائه عالي الجودة. 196

لعل السؤال المهم كيف نقيم الأفراد في ضوء الإدارة بالقيم؟

- وضع jack welch مصفوفة لتقييم مدى اتفاق قيم و معتقدات العاملين مع القيم التنظيمية حيث يتم تحديد مدى قدرة هذه القيم الحالية على تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها وخططها

¹ آمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، مصر، 2008، ص. 176

التطويرية، يتم بعد ذلك تحديد القيم التي يجب التخلي عنها والقيم التي يجب تسميتها والقيم التي يجب تطويرها وتعديلها لتناسب مع التطوير والتغيير التنظيمي المنشود.

- إذا كان هذا السلوك الحالي للعاملين لا يتناسب مع القيم التنظيمية المطلوبة للتطوير فلا بد من تحويل القيم التنظيمية المطلوبة إلى سلوك مستقبلي مرغوب ويمكن تقييم مدى اتفاق السلوك الحالي للعاملين مع القيم التنظيمية الحالية من خلال المصفوفة وذلك بعد الإجابة على السؤالين التاليين كل فرد في المنظمة:

1- هل يحقق الفرد معدلات الأداء المطلوبة؟

2- هل يشارك المنظمة نفس قيمها التنظيمية؟

- يتم تصنيف العاملين وفقا للإجابة على السؤالين السابقين إلى أربعة أنماط غالبا ما تسود المنظمات والتي تجيب على السؤال: هل يمتلك الأفراد القيم الصحيحة التي تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة؟ والقيم الصحيحة هنا هي القيم الشخصية للعاملين والتي لا بد من أن تتفق مع القيم التنظيمية الحالية و المستقبلية (إن استدعت الظروف تطوير القيم التنظيمية)

شكل رقم (16) يوضح عملية مراجعة قيم العاملين وتحديد أنماط التعامل معهم وفق هذه المراجعة

هل تتفق قيم و معتقدات العامل مع قيم المنظمة؟

		لا
2	1	
4	3	نعم
		هل أداء وسلوك العامل يتفقان مع المعايير؟

المصدر: أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص. 197.

توضح المصفوفة أنماط العاملين وفقا لقيمهم الشخصية والتي يمكن التعبير عنها بالسلوك الظاهري، وتحدد المصفوفة مدى اتفاق أو اختلاف القيم الشخصية للعاملين مع القيم التنظيمية كمتغير أساسي وأنماط العاملين يمكن تقسيمها إلى:

- النمط العامل الذهبي. اغلب الأفراد الذين ينتمون إلى هذا المربع أشخاص محفزون ذاتيا وقادرون على التعامل مع كل الأنماط الإدارية لأنهم يمتلكون مهارات وقدرات متميزة في الفهم و الأداء، وترغب أي منظمة أن ينتمي كل العاملين لهذا المربع لأنهم لا يحتاجون لأي جهود من إدارة الموارد البشرية لتعديل السلوك أو الأداء، بل يمكن اعتبارهم قدوة لغيرهم من العاملين.

- الأشخاص الذين ينتمون إلى المربع (4) هم نمط من العاملين على النقيض تماما من النمط الأول، وهم أشخاص أيضا من السهل التعامل معهم لان المنظمة لا تستطيع بمجرد أن تتأكد إنهم

فعلا ينتمون لهذا النمط تقوم بالاستغناء عنهم لأنهم أشخاص غير منتجين وأداؤهم سيء، وفي نفس الوقت لا تتفق قيمهم مع القيم التنظيمية.

- الأشخاص الذين ينتمون للمربع (3) هم نمط من العاملين يشكلون تحديا بالنسبة للمنظمة، فالأداء الفعلي لا يتفق مع المعايير الموضوعة لكنهم يشاركون المنظمة نفس قيمها، وتهتم إدارة الموارد البشرية بهذا النمط من الأفراد لان قيمهم هي الأكثر ثباتا والأطول تأثيرا وذلك بإتباع الآتي:

1- تحديد أسباب انخفاض الأداء عن المطلوب.

2- تحديد كيفية معالجة هذه الأسباب، فقد تكون الوظيفة الحالية لا تشبع احتياجات العامل، أو إن قدراته ومهاراته اكبر من الوظيفة التي يشغلها حاليا، أو انه لا يوجد اتفاق بين العامل وزملائه أو رؤسائه، وتختار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المناسبة؛ إما تحفيزه، أو تدريبه، أو نقله لوظيفة أخرى، أو إسناد مهام مختلفة إليه، وذلك حسب الأسباب التي توصلت إليها إدارة الموارد البشرية.

- الأشخاص الذين ينتمون للمربع (2) لا بد أن يثيروا التساؤل لدى الإدارة العليا، فهم أشخاص منتجون ومؤدون ويسلكون سلوكا مقبولا لكن قيمهم لا تتفق مع القيم التنظيمية، وهذا النمط من العاملين من أصعب الأنماط التي يمكن التعامل معها، الأنماط التي يمكن التعامل معها، فأنت كمدير لن تستطيع التغاضي عن قدرتهم على الأداء حتى دون الشعور بالرضا عن بيئة العمل، لكن من وجهة نظر welech فهم اشد الأنماط خطرا على المنظمة، إذ أنهم لا يدينون بالولاء ولا الانتماء، كما أنهم من الممكن أن يكونوا من اشد العناصر إعاقة ورفضاً للتغيير بالشكل الذي قد يؤثر في النهاية على أدائهم لهذا لا بد من وجود برامج تدريبية وتحويلية لإقناع هؤلاء العاملين بالقيم التنظيمية مع تحفيزهم لقبول هذه القيم والتوافق معها.

من كل ماسبق يتضح انه إذا لم تكن المنظمة موجهة بكل من القيم التنظيمية وقيم العاملين فان ذلك يعني افتراض ثبات كل سلوكيات الأفراد، واتجاهات وخطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية، والذي يجعل هناك شخصية متفردة للمنظمة هي قيمها التنظيمية التي تشكل ثقافتها، والذي يجعل أداء المنظمة مختلفا عن الآخرين هو سلوكيات الأفراد النابعة من قيمهم. واختلاف التطبيق على مستوى

الأداء اليومي نابع من اختلاف القيم والمعتقدات الشخصية، واختلاف الأداء على مستوى المنظمة راجع إلى اختلاف القيم التنظيمية.

معنى ذلك انه مهما اتبعت المنظمة من خطوات علمية لوضع الأهداف وتحديد الاستراتيجيات فلن تستطيع تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال رؤية القيادات لكيفية تحقيق الأهداف واتجاهات العاملين نحو الالتزام والتنفيذ.

وأخيرا يمكن القول إن تطبيق مدخل الإدارة بالقيم يحقق للمنظمة المميزات التالية:

- له بعد استراتيجي، فالأهداف والخطط قد تتغير لكن القيم التنظيمية مقبولة ومفهومة فلها صفة الثبات والاستمرار.
- إذا سادت داخل المنظمة مجموعة من القيم التنظيمية المشتركة فيمكن للمنظمة تغيير وجهتها ورؤيتها كلما استدعت الظروف البيئية ذلك، فاقتناع العاملين هو الذي يمنح المنظمة المرونة والقدرة على التكيف.
- أكثر المداخل الإستراتيجية التي تحتاج لوجود تحليل نفسي للمناطق غير الظاهرة من معتقدات العاملين، لكن المنظمة إن استطاعت التعامل مع هذا البعد النفسي بنجاح ضمنت تحقيق الولاء الانتماء، ومن ثم تحقيق ما يمكن أن يطبق عليه المواطنة التنظيمية (والتي تسود المنظمات اليابانية).
- إذا لم تمتلك المنظمة إمكانيات تكنولوجية أو مادية أو إنتاجية متميزة لكنها استطاعت تكوين قاعدة من الموارد البشرية المتميزة فهي تستطيع أن تمتلك كل ما تفقده بسهولة، لكن العكس غير صحيح، فلو امتلكت المنظمة الموارد البشرية المؤمنة بالمنظمة فلن تستطيع فلن تستطيع التطور والتطوير.

ب- الإدارة بالالتزام:

1- تعريف الإدارة بالالتزام:

هناك تعريفات كثيرة للإدارة بالالتزام بناها الباحثون والممارسون على تأملاتهم وتجاربهم من زوايا ومنطلقات متعددة ومن هذه التعاريف ما يلي:

«1.1- الإدارة بالالتزام هي نظام إداري يعطي الغرض والاهتمام الواجب، وشكل متوازن لأهداف الأفراد وطاقاتهم والمسؤوليات التي يمارسونها وأهداف المنظمة وصالحها العام.

2.1- وهناك من يرى أن الإدارة بالالتزام هي عملية يقوم المدير بمقتضاها بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعمل فيه وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منها في صورة نتائج متوقعة واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف ومساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة.

3.1- في حين يرى البعض الآخر أن الإدارة بالالتزام هي وضع أهداف التنظيم أو جزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكثر ولتهدئة دوافع وحوافز للمديرين إلى جانب ذلك تشخيص العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف من أجل التغلب عليها ومراجعة النتائج بشكل دوري ووضع أهداف جديدة.¹ بمعنى أن الإدارة بالالتزام نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين.

لماذا الإدارة بالالتزام؟

1- لمعالجة التأخر في اتخاذ القرارات.

2- للقضاء على الصراعات التنظيمية.

3- للقضاء على السرقات والاختلاس.

4- لمواجهة التسبب بمختلف صورته وأنواعه.

5- للقضاء على الروتين و التعقيدات المكتبية.

¹ محمد الصريفي: الإدارة بالالتزام، مرسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص-ص 35-36.

6-للد من التضارب في الأوامر والقرارات.

7- لمنع اضطهاد الكفاءات الفنية و الإدارية.

8- لمواجهة حالات التأخير،والخروج قبل مواعيد العمل الرسمية.

9- للد من الرشوة.

10- للد من اللامبالاة والسلبية.

11- لتجنب تعيين غير الأكفاء مهنيا من المناصب الإدارية الهامة.

12- لمواجهة انخفاض روح الانتماء.

13- لمواجهة الخلل الوظيفي في التنظيمات والذي يرجع إلى:

- انعدام النظرة الكلية وسيطرة العلاقات الرئاسية.

- تضخم الهياكل التنظيمية دون ارتباط ذلك بمقاييس علمية عن زيادة الحجم.

- تضخم الهياكل التنظيمية على أساس الأنشطة وليس على أساس مراكز المسؤولية.

- توصيف المناصب الإدارية على أساس أنشطة وليس على أساس نتائج.

2-خصائص الإدارة بالالتزام:

1.2-جميع الأفراد في المنظمات يحدد لهم مجموعة متخصصة من الأهداف والتي يحاولون الوصول إليها وتحقيقها خلال فترة تشغيلية عادية،يتم وضع الأهداف ويوافق عليها بالاشتراك ما بين الأفراد ومديريهم.

2.2- يتم مراجعة الانجاز دوريا للوقوف على مدى قرب الأفراد من تحقيق أهدافهم.

3.2- تعطى المكافآت للأفراد على أساس مدى قربهم من تحقيق أهدافهم.

4.2- وضع أهداف كمية لكل منصب إداري.

5.2- ترابط الأهداف مع بعضها البعض أفقياً ورأسياً.

6.2- أن تكون نتائج المناصب الإدارية هي أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء مع ضرورة ربط الترقّيات بتحقيق الأهداف.

3- الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالالتزام:

1.3- للعنصر البشري أهمية كبيرة فهو العنصر الحيوي في التنظيمات.

2.3- تتطلق الإدارة من الأهداف وليس من الأنشطة أو الأفعال أو ردود الأفعال.

3.3- تزيد مساهمة المديرين والأفراد في تحقيق أهداف المنظمة إذا فهموا هذه الأهداف.

4.3- إن مصالح الأفراد والمنظمات ليست بالضرورة متعارضة أو متناقضة.

5.3- إن الإدارة بالالتزام تبدأ بالعائد الداخلي-وهو طبيعة العمل الذي يسند للفرد-إذا تلائم هذا العمل معه اقبل على المساهمة في مجهودات الإدارة بالأهداف برغبة قوية تساعد على نجاحها.

6.3- ليست هناك طريقة مثلى للأداء وإنما يتوصل المديرون والأفراد العاملون تحت قيادتهم إلى الطرق التي يرونها ملائمة لبلوغ الأهداف التي يضعونها سويًا ويتفقدون على تحقيقها.

4- ركائز الإدارة بالالتزام:

1.4- مجموعة من الأهداف وليست هدف واحد.

2.4- المسؤولية المشتركة بين جميع العاملين.

3.4- المساءلة الشخصية مع ملاحظة أن العقاب ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وملاقاته مستقبلاً.

4.4- خطوط اتصال واضحة بين جميع المستويات الإدارية.

5.4- التزام مهني أصيل من جميع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

6.4- تحسين في السلطات والعلاقات الرئاسية فسيطرة العلاقات الرئاسية تسبب ليس فقط في تعقيدات إدارية ولكنها تسبب أيضا صراعات تنظيمية تدعم التعقيدات الإدارية.

7.4- تحسين في تدفق المعلومات مع ملاحظة اناي تحسينات في تدفق المعلومات أو في نظم المعلومات يجب أن يكون مستمد من منطق الإدارة بالأهداف.

8.4- تحسين في نظم التدريب الفردي والجماعي، فالتدريب الرؤساء بمفردهم لزيادة كفاءتهم يبنى على افتراض خاص فلا يكون للتدريب أي نتيجة إلا إذا تم بمدخل متكامل للتطوير يشمل الرؤساء والمرؤوسين واللوائح والاختصاصات والمفاهيم.

9.4- وضع أهداف للمناصب المختلفة وربطها ببعضها البعض أفقيا ورأسيا حيث انه يبدو أن المديرين قد نسوا أن التنظيم احد مدخلات الإدارة وليس نتيجة في حد ذاتها، فلم تصمم الهياكل التنظيمية على أساس مراكز المسؤولية عن تحقيق النتائج بل انعزلت المدخلات عن المخرجات وتم تدعيم هذه الهياكل بتوصيف للوظائف على أساس أنشطة بدلا من أساس النتائج.

5- الخطوات العملية لتطبيق منهج الإدارة بالالتزام:

1.5- مرحلة إعداد الخطة الكلية للمنظمة:

حيث يجب أن توضح هذه الخطة المهمة الكلية التي تسعى المنظمة إليها والأسلوب الإداري الذي تنتهجه، والعوامل والظروف الاقتصادية و التكنولوجية والاجتماعية المؤثرة على الخطة وأهداف الإدارات والأقسام المختلفة والأدوار التي تقوم بها هذه الأقسام والإدارات وتأثير كل منها في الأدوار الأخرى والعلاقات القائمة بينها والموارد المخصصة لكل منها والمستويات والمعايير المتوقعة للأداء والأساليب والطرق المتاحة للاستقلال الوارد.

2.5- مرحلة وضع الإطار الكلي للأهداف:

وهنا يتم التركيز على سلسلة الأهداف الخاصة بالإدارات والأقسام والأفراد والتأكد من توافر درجة عالية من الانسجام والاتساق بين هذه الأهداف.

كذا يجب تركيز الاهتمام على ترتيب الأولويات بين هذه الأهداف بحيث تمهد أهداف معينة إلى أهداف أخرى وتكمل هذه سابقتها؛ فأهداف الأفراد تتجمع وتصب في هذه الجماعة أو القسم الذي يعملون فيه، كما أن أهداف الأقسام تخدم أهداف الإدارة. ويتجميع الأهداف على كل المستويات التنظيمية.¹

3.5- مرحلة وضع خطة العمل:

تبدأ الإدارة بالالتزام وفقاً للخطوات التالية:

- 1- يبدأ الرئيس بوضع خطوط عامة لأهداف المناصب الإدارية ويسترشد بها المرؤوسين في وضع الأهداف التنظيمية.
- 2- يبدأ المرؤوسين في اقتراح مجموعة من الأهداف الوظيفية في ضوء الخطوط العريضة السابق تحديدها.
- 3- تتم حلقات مناقشة بين الرئيس والمرؤوسين حول هذه الأهداف حتى يتم الاتفاق عليها.
- 4- يبدأ المرؤوس في تنفيذ ما اتفق عليه من أهداف، ويقوم الرئيس من جانبه بتوفير كافة الظروف والإمكانات المادية و البشرية التي تمكن المرؤوس من تحقيق أهدافه.
- 5- تعاد المراحل السابقة مرة أخرى.

ج- الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة انتشرا كـبيراً في العقدين الماضيين ويعتبر "أوديوم" lodione الوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق؛ ولم يكتب لهذه التقنية الذبوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات .

¹ محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص. 18.

ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى " بيتر دركر " في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً .

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية .

كما إن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدائته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية ؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها .

1- أهداف الإدارة بالأهداف:

- 1.1- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك .
 - 2.1- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية .
 - 3.1- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم :
- فالتخطيط فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة

2- مبادئ الإدارة بالأهداف :

- 1.2- مبدأ المشاركة: و تتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها و تحليلها.
- 2.2- مبدأ الالتزام: و هو الارتباط الذي يربى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار .
- 3.2- مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك .

4.2-مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص .

3-خصائص الإدارة بالأهداف: و تتمثل في أنها:

- 1.3-تدرك أهمية المناخ المحيط و ضرورة الانفتاح عليه و التعامل معه باعتباره مصدرا للموارد .
- 2.3- هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- 3- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا و الفرص الهائلة .
- 4.3- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق .

4-خطوات الإدارة بالأهداف :

- 1.4-يكلف الرئيس المروؤوس بوضع خطة أو تصور للعمل يوضح فيه :
الأهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها، وتحديد المشاكل المتوقعة لبلوغها وإيجاد الحلول أو البدائل الممكنة لها.
- 2.4- اتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد واجبات الرئيس والمروؤوس ووضع الإستراتيجية و تخصيص الأموال .
- 3.4- تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها.

5-الأفكار الأساسية لنظام الإدارة بالأهداف:

- 1.5-أساس تحديد الأهداف معرفة واضحة ومتجددة بالسوق المستهدف.
- 2.5- يتم تحديد الأهداف بالنظر إلى الموارد والإمكانيات المتوفرة(والتي يمكن أو يتوقع توفيرها)،والفرص المتاحة في السوق(أو التي يتوقع حدوثها)،كذلك تؤخذ القيود والمحددات والمعوقات والقيود داخل وخارج التنظيم في الاعتبار .
- 3.5- يستند نظام الإدارة بالأهداف إلى نظم فعالة للمعلومات تسمح بالتعرف على أوضاع السوق وأداء التنظيم والمنافسين ورصد المتغيرات الحاصلة والمتوقعة بالسرعة الكفيلة بتمكين الإدارة من

مراجعة موقفها وتعديل خططها لاستثمار ما قد يتاح من فرص، أو التعامل مع المعوقات بما يضمن تحقيق أعلى مستوى ممكن من الانجاز المستهدف.

4.5- كذلك يقوم النظام على فعالية وكفاءة نظم المعلومات الداخلية بما يوفر القدرة على تتبع الأداء في جميع مراحله بدرجات كافية من التفصيل والدقة، الأمر الذي يجعل الإدارة قادرة على تقييم الانجاز المتوقع استنادا إلى مؤشرات ما تحقق فعلا واستنتاج الاتجاه العام للأداء وهل يعد بتحقيق النتائج المستهدفة.

5.5- يتكامل نظام الإدارة بالأهداف مع نظام الموازنات التخطيطية التي تعتبر احد الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة لتحديد النتائج المستهدفة والأنشطة المحققة لها والموارد اللازم تدبيرها في تناسق يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويعظم العوائد المحققة.

6.5- يتكامل نظام الإدارة بالأهداف مع نظم تقييم الأداء للعاملين (قياس كفاءة الأداء على مستوى الفرد الواحد)، وتقييم أداء المستويات التنظيمية والوحدات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي، ثم تقييم الأداء الكلي للتنظيم.¹

6- المكونات الرئيسية لنظام الإدارة بالأهداف:

1.6- تحليل المناخ المحيط.

2.6- تحليل المناخ الداخلي.

3.6- تحديد الإستراتيجية الرئيسية.

4.6- تحديد الأهداف النوعية.

5.6- إعداد الخطط والبرامج.

6.6- تحديد معايير ونظم التقييم.

¹ علي السلمي: الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص-ص 87-88.

الإدارة بالأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات.

7-العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف:

1.7- تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف لكل وحدة تنظيمية، حيث يتم مناقشة وبحث الأهداف الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا والتي تشكل في مجموعها الهدف العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.

2.7- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه من الهدف الجزئي من قبل الزمن المحدد لهم لانجازه من قبل الإدارة العليا بحيث يصبح هناك فارق زمني تستفيد منه الوحدة التنظيمية في حالة حدوث أي طارئ.

3.7- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم ما تم انجازه ويجري إعلام الإدارة العليا بنتائج تقييمهم وما تم الاتفاق على انجازه في المرحلة المقبلة وحسب جدول زمني يتم الاتفاق عليه.

4.7- تستمر عملية اجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه من قبلهم لمراجعة الانجازات المرحلية وتقييمها وإعلام الإدارة العليا بالنتائج.

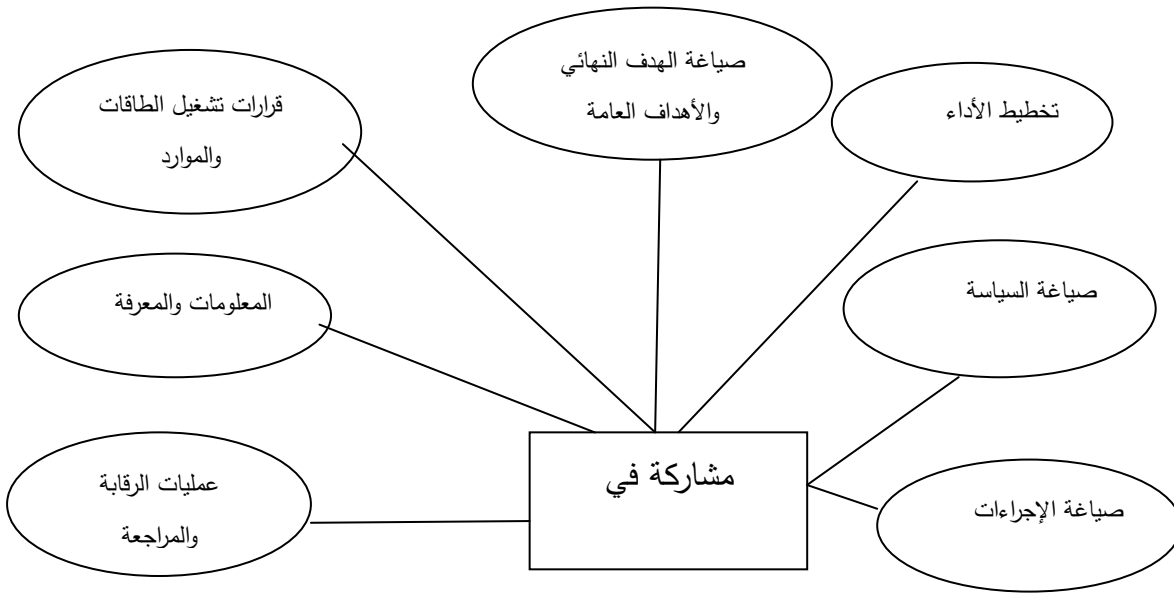
5.7- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية المدة المخصصة لانجاز أهدافهم الجزئية الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا ويرفعون تقريراً بما تم انجازه من هذا الهدف الجزئي.

6.7- تقوم الإدارة العليا بمراجعة انجازات الأهداف المرفوعة إليهم من الوحدات التنظيمية في نهاية المدة المخصصة لتحقيق الهدف العام ثم تعيد النظر في رسم وتحديد الأهداف وتوزيعها على الوحدات التنظيمية.¹

مما سبق نجد أن الإدارة تركز جل نشاطها على معرفة وتبني الأهداف الأكثر واقعية وإمكانية للتنفيذ ذلك في ممارستها للعملية الإدارية وهذا سر تسمية هذا النهج الإداري بالأهداف.

¹ زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007، ص1، ص-ص. 35-36.

شكل رقم (17) يوضح مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف



المصدر: الباحثة.

8-مجالات استخدام نظام MBO:

1.8- تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وفق نموذج اوديون j.odiorne من خلال أبحاثه المستفيضة حول نظام الإدارة بالأهداف، أسلوب تطبيق النظام في المراحل الرئيسية التالية:

1- ينبغي البدء بالإدارة العليا في التنظيم، والعمل على تهيئة تلك الإدارة، وإعداد المديرين التنفيذيين لها.

2- تقوم الإدارة العليا، ببرمجة مقاييس الأداء التنظيمي ووضعها.

3- يجري تحويل أساليب وضع الأهداف إلى المستويات الإدارية المتسلسلة.

4- يصاحب تطبيق النظام، تغيرات ضرورية في أنظمة التقييم والرواتب والتفويض.

5- ينبغي العمل على تحديد الأهداف العامة، قبل تحديد الأهداف الفرعية، ذلك لأن أهداف التنظيم العامة من الصعب تجزئتها إلى أهداف فردية، على مستويات إدارية.

6- العمل على وضع معايير للأداء التنظيمي، وذلك قبل تحديد معايير الأداء الفردي وتحديد الحدود والتي من ضمنها يتم السماح فيها للمديرين باقتراح أهدافهم. حيث يجب أن تتكيف الأهداف الفردية مع أهداف التنظيم.

انطلاقاً مما تقدم فإن نموذج اودبيرون يشتمل على خطوات عديدة تجعل من الصعوبة بمكان تطبيقه. لذلك فقد ظهر نموذج أكثر فعالية في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وهو نموذج ماکونکی.

- نموذج ماکونکی D.Mc Conkey:

يوصي ماکونکی باعتماد المنهج الجزئي، أي أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بالبء بمستوى إداري واحد، ولما لذلك من فوائد ومزايا، حيث يقترح ماکونکی تقسيم فترة التطبيق على مرحلتين كل منهما تستمر ستة أشهر، ويجري في المرحلة الأولى تدريب وتوجيه المديرين وتأهيلهم، للبء في التنفيذ، أما المرحلة الثانية فتتضمن العمل من خلال النظام وفيما يلي شرحاً لهاتين المرحلتين:

1- المرحلة الأولى: الإعداد

حيث يتم في هذه المرحلة اعتماد الإدارة بالأهداف باعتبارها نظاماً ثم يتم البء في كتابة الأهداف وتحديدها إلا بعد أن يتمكن المدير من فهم النظام الذي سيعمل من خلاله، وبعد ثلاثة أشهر من التدريب والتأهيل، يبدأ المديرين في كتابة أهداف بسيطة مع ملاحظة الارتباط بين تلك الأهداف وبين إطار التنظيم بوجه عام، وفي الأشهر القليلة التي تليها يبدأ المديرين في كتابة ووضع الأهداف المعقدة مع ضرورة إتباع عملية تحديد الأهداف لعملية التقييم، وذلك بغرض التأكد من وصول المديرين إلى مستوى متطور من تحديد الأهداف.

2- المرحلة الثانية: العمل وفقاً للأهداف

حيث ينبغي في هذه المرحلة إشعار المديرين بأن عملهم من خلال الأهداف هي عملية تجريبية. وبأنهم غير مسؤولين عن عدم تحقيق النتائج حيث أنهم لا يزالون في مرحلة التدريب والتأهيل، ويجب اعتماد أسلوب لتبادل المعلومات، حول الأداء المرتبط بالأهداف المحددة، وفي منتصف هذه المرحلة يتم القيام بتبادل المعلومات ما بين المدير ومسؤوله المباشر وذلك لتقييم مدى

التقدم نحو تحقيق الأهداف ومناقشة أي نوع من الأهداف ومراجعة مدى صلاحية الأهداف حتى نهاية الفترة.¹

جدول رقم (06) يبين فوائد ومشاكل نظام الإدارة بالأهداف

فوائد الـ MBO	مشاكل الـ MBO
1- جهود المدير والموظفين تركز على النشاطات التي ستقود إلى تحقيق الهدف.	1- التغيرات المتواصلة تمنع من التطبيق. MBO
2- الأداء يمكن تطويره في جميع مستويات التنظيم.	2- ضعف العلاقات بين حرية التوظيف والموظف يضعف فعالية MBO.
3- أهداف الأفراد والأقسام تلتقي مع أهداف التنظيم.	3- الهدف الاستراتيجي يمكن إزاحته من خلال الأهداف التشغيلية.
	4- آلية التنظيم والقيمة التي لا تشجع المشاركة يمكن أن تضر بعملية MBO
	5- كثرة الأعمال الورقية تستنفد طاقة MBO

المصدر: زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص.93.

(1)gary johns: Organizational Behavior, harper college Publisher,

-sher.new York, 1996, p-p.574-575.

د-إعادة هندسة نظم العمل(الهندرة):

يعتبر مفهوم الهندرة احد مداخل التطوير التنظيمي،وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات التنظيمية،وكذلك للنظم والسياسات و الهياكل التنظيمية.بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة ملحوظة؛ويعتبر هذا الأسلوب في التطوير التنظيمي ثوريا وجذريا بخلاف أسلوب إدارة الجودة الشاملة.الذي ينتهج أسلوب التحسينات التدريجية،إذ يهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية في مجالات الوقت اللازم لتقديم الخدمة،وتقليل التكاليف وتحسين نوعية السلعة أو الخدمة.ويبدأ هذا الأسلوب في التطوير التنظيمي بأسئلة جذرية حول جدوى وضرورة ومبرر وجود كل وحدة من وحدات التنظيم،وكيف يكون شكل التنظيم لو كان سيتم إنشاؤه من جديد،ويتطلب ذلك إعادة النظر في الوظائف والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا،والسياسات المتبعة،وقد يكون ذلك على المستوى الكلي أو على مستوى وحدات اقل،ويركز هذا الأسلوب في التطوير على تطوير العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف والنتائج عالية القيمة.

01- تعريف الهندرة:

ولقد أطلق الكثير من الباحثين العديد من المسميات على إعادة هندسة نظم العمل كان من أهمها إعادة الهندسة،وهندسة التغيير، وإعادة البناء،والهندرة.

1.1- إعادة الهندسة:

هي إعادة التصميم الجذري السريع للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة(ويعتقد أنها الأنشطة الهامة للعمل)وإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إعادة تصميم للنظم والسياسات التي تساعد في انجاز تلك العمليات،وبذلك فهي رؤية جديدة بقيادة الإدارة بغية العمل،وذلك من اجل تحقيق إنتاجية قصوى وإشباع رغبات العملاء.

2.1- هندسة التغيير:

تستهدف هندسة التغيير إحداث تغييرات جذرية، ويلاحظ أن توضيح هذا المسمى يتم من خلال التركيز على الهدف وليس على المفهوم ذاته.

3.1- إعادة البناء:

إعادة البناء أحد المداخل الفاعلة العقلانية لإعادة تنظيم المنظمات، فهذا مدخل يركز على المخرجات وبالتالي فقد أصبح يمثل فتحاً جديداً في الأداء حيث أن الأداء المتميز هو ركيزة إعادة البناء، وهذا وتتمثل قضية إعادة البناء في تنمية ما هو قائم بالفعل؛ وإطلاق التفكير الحر دون التقيد بالحلول المستقرة والأنماط السائدة والقواعد المتعارف عليها.¹

4.1- الهندرة:

الهندرة مصطلح مأخوذ من كلمتي الهندسة والإدارة معاً، ويمكن تعريفها بأنها التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهرية)، وكذلك للنظم والسياسات والأجهزة التنظيمية المساندة بهدف... تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمات بصورة خارقة... وعلى الرغم من المسميات إلا أن المسمى الشائع لهذا المدخل هو إعادة هندسة نظم العمل.

ويقصد بإعادة هندسة نظم العمل عملية إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة.

لقد عرف مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة بأنها «البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة

¹ أحمد محمد غنيم: إعادة هندسة نظم العمل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص. 45.

² موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص. 266.

الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

ويمكن القول أن الهندرة بأنها ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.¹

ويمكن القول أن إعادة هندسة نظم العمل، تعني التخلي عن أداء العمل بالطرق القديمة والعمل على ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة لذلك ينظر للهندرة أو إعادة هندسة نظم العمل وإجراءاته بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي واعدة تصميم العمليات الإدارية، وعمليات التشغيل بصورة جذرية لغايات الحصول على تحسينات جوهرية في الأساليب والإجراءات ومعايير الأداء

2- مؤشرات تطبيق الهندرة:

تحتاج التنظيمات إلى دراسة وتحليل بيانات العمل بصورة مستمرة، حيث تظهر هناك مؤشرات تدل على ضرورة إعادة النظر في الوضع القائم، ويمكن إجمال هذه المؤشرات في:

1.2- المنظمات المتراجعة:

ويظهر هذا التراجع من خلال الملاحظات أو الدراسات الاستطلاعية للوصول إلى معايير تدل على ضرورة إجراء إعادة هندسة العمليات، ومن هذه المعايير ارتفاع تكاليف التشغيل، وزيادة المشكلات بين العاملين، وتعرثر عمليات التشغيل وتراجع الأداء.

2.2- المنظمات الساكنة:

تلك التنظيمات التي في طريقها إلى التراجع من حيث عدم قدرتها على منافسة المنظمات الأخرى، وعدم القدرة على تغيير أساليب العمل وتطويرها، أو عدم القدرة على تحديث وتطوير الأنظمة والقوانين المعمول بها.

3.2- المنظمات الناجحة:

¹ محمد غنيم أحمد: مرجع سبق ذكره، ص. 235.

وتتمثل في المنظمات ذات الطموح العالي التي ترغب في تحقيق النجاحات والاستمرار في العمل وليس بالضرورة أن يكون هناك بؤار لظهور مشكلات في العمل، ففي هذه الحالة تكون إعادة هندسة نظم العمل الحل الوحيد لتحقيق هذه الطموحات.¹

3-متطلبات تطبيق الهندرة:

تركز الهندرة على دراسة العمليات التنظيمية، حيث تتطلب ضرورة تجميع العمليات التنظيمية الضرورية واللازمة لانجاز خدمة أو تقديم سلعة في مكان واحد أي العمل على إنشاء بناء تنظيمي جديد. وإحداث وظائف جديدة مع ممارسة المفاهيم التنظيمية، كالتفويض، والهيكل التنظيمية المبسطة، واللامركزية، ونطاق الإشراف، أي إعادة النظر في العمليات التنظيمية رغبة في توفير صلاحيات أكثر لفرق العمل وإعطاء استقلالية أكبر ودرجة عالية من المرونة والابتعاد عن ممارسة الأساليب التنظيمية التقليدية، وتتطلب هذه الأمور ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات تتمثل في:

1.3- مطالبة التنظيمات بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2.3- أن تكون هناك حاجة ورغبة من الإدارة العليا بضرورة تطبيق مفهوم الهندرة.

3.3- ضرورة دعم الإدارة العليا.

4.3- العمل على ابتكار أساليب عمل جديدة وتوافر موارد بشرية مدربة.

5.3- التركيز على العمليات وليس الإدارات.

6.3- التركيز على نوعية وطبيعة فرق العمل القائمة على تطبيق مفهوم الهندرة.

7.3- الاعتماد على التخطيط العلمي والدراسات ذات الجدوى الاقتصادية.

8.3- العمل على توعية وترغيب العاملين بأهمية هذا المفهوم الجديد.

4-التغييرات المترتبة على تطبيق الهندرة:

¹موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص. 178.

يتطلب تطبيق الهندرة إحداث تغييرات في كل العمليات التنظيمية من خلال إعادة تصميم البناء التنظيمي من جديد، إضافة إلى التغييرات التالية:

1.4- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمل.

2.4- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.

3.4- يتحول دور الموظفين من العمل الرقابي إلى العمل المستقل.

4.4- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم.

5.4- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت والأنشطة إلى النتائج.

6.4- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.

7.4- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين.

جدول رقم (07) يوضح مبادئ إعادة هندسة نظم العمل

1- استحداث فرق العمليات
2- الدمج الوظيفي
3- انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة
4- اتخاذ القرارات مهمة المسؤول
5- التحول في الوظائف والموظفين
6- سيادة القيم الإنتاجية بين الرؤوسين
7- التقليل في مستويات الرقابة والمراجعة
8- جمع المركزية واللامركزية

9- تقليص عدد جهات الاتصالات الخارجية لكل عملية بالمنظمة
10- التركيز على التعليم في عملية الإعداد الوظيفي
11- التركيز على النتائج في تعويض الموظفين
12- التركيز على المقدر عند ترقية الموظفين
13- التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمديرين
14- التركيز على التنظيمات الأفقية
15- استحداث مهمة أو وظيفة مدير الخدمة

المصدر: احمد محمد غنيم: إعادة هندسة نظم العمل، (الثورة الإدارية المضادة)، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص.48.

ونتناول كل مبدأ من هذه المبادئ بالدراسة والتحليل فيما يلي:

1- استحداث فرق العمليات:

ويتم وفقاً لهذا لمبدأ التحول من منهجية العمل من حيث الوحدات التنظيمية التقليدية بالتنظيم الإداري التخصصي إلى استخدام فرق عمليات دائمة أو مؤقتة، حيث تشترك جماعة عمل ليسوا بالضرورة لكل الإدارات المعنية، وإنما يمثلون بديلاً لتنظيم هذه الإدارات القديمة في إنجاز عملية واحدة متكاملة.

ويترتب على العمل وفقاً لمفهوم فرق العمل أن يختلف مفهوم العمل الجديد عن مفهوم العمل الوظيفي السابق والتي اعتاد الموظفون أن يمارسوه في أعمالهم، حيث أنه وفقاً لمفهوم العمل كفريق تصبح المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين كل أعضاء الفريق، وبالتالي تتلاشى تماماً المسؤولية الفردية كما كان في السابق، ولا بد أن يكون كل فرد من أعضاء الفريق ملماً تماماً بطبيعة ومهام العمل الموكلون إلى هذا الفريق القيام به.

وفي ضوء ذلك فإن الأمر يتطلب عند إعداد فريق العمل ضرورة التعدد في مهاراتهم وقدراتهم، فضلاً عن ضرورة العمل المستمر والدؤوب على تطوير تلم المهارات والقدرات.

2- الدمج الوظيفي:

طرح مدخل إعادة هندسة نظم العمل مبدأ الدمج الوظيفي للقضاء على كل مخاطر تقسيم العمل الوظيفي الناجمة عن خطوط التجميع، ووفقاً لهذا المبدأ فإنه يتم ضم عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة وقد وجد هذا المبدأ طريقة في أكثر من شركة من الشركات الأمريكية التي اتجهت نحو إعادة هندسة نظم العمل لديها، وكمثال على ذلك في شركة (أي بي أم) للائتمان حيث تم دمج عدة وظائف تخصصية مثل مراجع الائتمانات أو المثمن في وظيفة جديدة أطلق عليها منظم الصفقات.

وتوجد لمبدأ الدمج الوظيفي العديد من المزايا من أهمها سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الأفراد، وتحسين مستوى مراقبة هؤلاء الأفراد، كما يساعد أيضاً على التخلص من الأخطاء وإعادة العمل الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.

ويؤدي مبدأ الدمج الوظيفي أيضاً من خلال ما يمنحه للموظفين من صلاحيات لأداء عمليات كاملة في اكتشاف الأساليب الجديدة والمبتكرة والإبداع في العمل، فضلاً عن تحقيق المزيد من التخفيض في تكاليف هذا العمل وفي وقت أدائه أيضاً، بالإضافة إلى تقديم منتجات وخدمات تصل نسبة العيوب فيها إلى الصفر.

3- انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة:

يضرِب هذا المبدأ عرض الحائط بمبدأ انجاز مهام العمل في الإدارات الوظيفية المختلفة كل حسب اختصاصها، فهذا المبدأ يوكل مهمة انجاز العمل المعين إلى الإدارة التي تحتاج إلى هذا العمل وليس من الضروري أن تقوم به الإدارة المختصة في أدائه أصلاً.

ويساعد هذا المبدأ بالمنظمة على تخفيض وقت العمل وكذلك انخفاض تكلفة أدائه، كما يقضي على الحواجز التنظيمية بين الإدارات المختلفة بالمنظمة، ويدعم روح التعاون بين العاملين فيها.

4- اتخاذ القرارات من مهمة المسؤول:

ووفقا لهذا المبدأ فإن الموظف (المروّوس) لا يلجأ إلى رؤسائه في احدى مراحل العمل للحصول على قرار منه بشأن عمل ما، وإنما يصبح هذا الموظف مسؤولا عن اتخاذ القرار لم تعد حكرا على المديرين، ولم تعد مفصولة عن مناطق العمل الفعلي (الموظف المروّوس) كما كان سابقا.

ويساعد تطبيق هذا المبدأ في المنظمات على سرعة أداء العمل وخفض تكاليفه غير المباشرة، فضلا عن تحسين مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى الارتقاء بالموظفين لتفويضهم المزيد من الصلاحيات وتحملهم المسؤولية جنبا إلى جنب مع رؤسائهم.

5- التحول في الوظائف والموظفين:

ووفقا لهذا المبدأ يتم التحول بالنسبة للوظيفة من الأعمال البسيطة إلى الأعمال المركبة ومن ثم يتم ترشيد المسار المهني للعناصر البشرية في المنظمة من مجرد موظفين بسطاء إلى موظفين أذكاء ينجزون مهم معقدة حيث الإثراء الوظيفي بدلا من المهام البسيطة المحددة»¹

وبالتالي فإن العمل يصبح بالنسبة لهؤلاء الموظفين ارضااء وإقناعا لإحساسهم بالمزيد من التحدي والانجاز وذلك لقيامهم بأداء عملية كاملة أو جزء كبير منها (كأعضاء فريق)، مما يؤدي إلى أن تصبح لهم نتائج ملموسة على مستوى المنظمة، وبالتالي يصبح أكثر تحفيزا لهم كما يعطيهم فرصة أخرى للنمو والتعلم.

وهكذا يتغير الموظفون في بيئة العمل بعد إعادة هندسة نظم العمل من موظفين كسالى إلى موظفين مستقلين يستطيعون أن يتخذوا القرارات المناسبة لانجاز الأعمال، حيث يتمتعون بصلاحيات كبيرة كما يتطلب الأمر منهم التفكير والتفاعل وحسن تقدير الأمور واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المواقف المختلفة وذلك دون الرجوع إلى رؤسائهم.

¹ أحمد محمد غنيم: مرجع سبق ذكره، ص-ص. 74-75.

كما يتطلب تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم العمل بالمنظمات ضرورة إجراء التغيير في دور المسؤولين التنفيذيين وذلك لتتوافق مع الطبيعة الإدارية لهذه المنظمات، تلك التي تعمل على التقريب بين قمة الجهاز التنفيذي بالمنظمة وكل عملائها وموظفيها الذين يقومون فعلا بتنفيذ الأعمال.

وبالتالي فإن تنفيذ أعمال المنظمات بنجاح أصبح يعتمد على جهود الموظفين ذوي صلاحيات أكثر من اعتماده على أنشطة المديرين التقليديين، حيث يتطلب الأمر ضرورة أن يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين يرسخون مفاهيم وسلوكيات العمل قولاً وفعلاً بحكم قربهم من الأنشطة القيادية الفعلية.

كما يتطلب هذا الأمر أيضاً من هؤلاء المسؤولين ضرورة قيامهم بتوضيح كيفية أداء العمل من خلال تشكيلهم لأنشطته وتوفير الدعم والحوافز اللازمة للموظفين.

وفي ضوء ما تقدم فإنه يجب على المنظمات التي تسعى إلى إعادة هندسة نظم العمل لديها أن تعمل على توفير معايير فعالة وغير تقليدية لاختيار الموظفين العاملين لديها قبل تعيينهم فيها، حيث لن يكون كافياً التعيين وفقاً لاعتبارات المؤهلات الدراسية أو التدريب أو توفر بعض المهارات فقط، وإنما يتطلب الأمر أيضاً ضرورة أو تؤخذ الصفات الشخصية وأن تدرس وتوضع في الميزان، كالمبادرة الشخصية للبدء في العمل، ومدى الالتزام الذاتي، ومدى القدرة على التعامل مع العملاء.

وهكذا فإن تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم العمل يتطلب اختيار موظف كفء وفعال لتعيينه في المنظمة، بحيث يكون هذا الموظف قادراً على اكتشاف متطلبات العمل والقيام بتنفيذه وتحديد مشكلاته والبحث عن حلول بديلة لها، والسعي نحو تنفيذ هذه الحلول بنفسه.

وليس هذا فحسب بل لا بد أن تتوافر لدى هذا للموظف القدرة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات في مجال العمل ليصبح أكثر مرونة في مواجهة المشكلات وبحيث يصبح قادراً على خلق مجالات عمل مناسبة له، وأن يصبح قادراً أيضاً على تغيير نفسه وفقاً للتغيير في متطلبات العمل.

6- سيادة القيم الإنتاجية بين المرووسين:

ويقضي هذا المبدأ بضرورة التحول في مفاهيم الموظفين بصفة خاصة من العمل لخدمة رؤسائهم إلى العمل لخدمة العملاء، حيث تتحول القيم السائدة في المنظمة وفي ثقافتها من قيم حمائية للمرؤوسين أنفسهم من بطش رؤسائهم إلى قيم إنتاجية بتحويل هؤلاء المرؤوسين إلى خدمة العملاء.

ويتطلب تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم العمل بالمنظمات المعاصرة ضرورة الالتزام بهذا المبدأ، ويمكن لهذه المنظمات تحقيق ذلك من خلال الربط بين التعويضات التي يحصل عليها الموظفون وبين خدمتهم للعملاء.

7- التقليل في مستويات الرقابة والمراجعة:

ووفقا لهذا المبدأ فإنه يتم تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة وذلك باعتبار أن الإفراط في أدائها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي فإن تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم العمل يسعى إلى التركيز على استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى القضاء على الإفراط المستمر في أداء هذه العمليات.

وفي هذا الصدد فإنه يمكن تخفيض تكاليف الرقابة والمراجعة من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة باستخدام أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة والتجاوز عن نسبة أخطاء بسيطة مسموح بها.

8- الجمع بين المركزية واللامركزية:

ويتضمن هذا المبدأ الجمع بين كل من المركزية واللامركزية معا في أداء العمليات بالمنظمة، ويساعد على تطبيق هذا المبدأ استخدام التقنية في مجال العمل.

هـ- الإدارة بالإبداع التنظيمي:

الإبداع على مستوى التنظيمات هو حصة الإبداعات الفردية والجماعية، لكن من الجانب الآخر تخلق خصائص المنظمات- كوحدة كلية- التأثيرات السياقية التي تحدث أثرا ملائما في النشاط الإبداعي لكل من الأفراد والجماعات

فالإبداع التنظيمي هو نواتج الإبداع لنظام اقتصادي واجتماعي تقني معقد، يعمل بدلالة الإبداع (الفردية، الجماعية) والمؤشرات السياقية بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية

معادلة الإبداع التنظيمي = دالة (الإبداع الفردي × الإبداع الجماعي × السياقات)

1- شروط الإبداع التنظيمي:

الإبداع التنظيمي يشير بالتحديد إلى النظم أو المنظمات القادرة على تطوير نفسها دون تدخل خارجي، إذ يمكن أن نقول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، غير معروفة أو محددة سابقا. هذا التعريف للإبداع الجماعي حسب المشروع الأوروبي، الذي قادتته جامعة يودن الايطالية يتضمن ثلاث مفاهيم أساسية:

1.1- الاستعداد: إن الإبداع التنظيمي ليس فقط توفير الشروط وتوفير الكفاءات بل هو قدرة على التعديل، قدرة على التغيير، قدرة على الابتداء، قدرة على الإبداع، وإن كل منظمة لديها هذا الاستعداد للإبداع.

2.1-النظام:المقصود هنا النظام الإبداعي،أي ليس الأفراد وحدهم القادرون على الإبداع وتحديدهم كمبدعين،لكن أيضا النظم الاجتماعية،كالمنظمات،الشركات،الجماعات... كل هؤلاء لديهم الاستعداد للإبداع ويحتاجون للقدرات الإبداعية ويطالبون بها.¹

3.1-التطوير:التطوير والتغيير ضروري ولكنه لا يغطي الشروط اللازمة لتحديد الإبداع.

إذا كانت المنظمات والحكومات تهتم بالإبداعات الفنية والأدبية والعلمية فإن الإبداعات الإدارية لا تقل أهمية عن هذه أبدا،لأن الاهتمام بالإبداعات الإدارية هو الطريق الصحيح لإدارة الإبداعات الأخرى بطريقة إبداعية.فتركيزنا سينصب على كيفية تنمية الإبداع الإداري على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي،ولكن لنبدأ بالمناخ الذي يشجع على الإبداع ويهيئ شروطه.

2-توفير المناخ الإبداعي وشروطه:

1.2- المناخ الإبداعي:

المناخ هو مجموعة العناصر المكونة لبيئة أو منطقة جغرافية معينة،وقد استخدمت غالبية العلوم الأخرى هذا المصطلح لدقة دلالاته،وبناء على ذلك نستخدمه في هذا السياق،فالمناخ التنظيمي الإبداعي يتكون من تفاعل مجموعة من القيم والمعايير والممارسات والتقاليد التي تسود الجماعة أو المنظمة أو المجتمع برمته فتحدد مساراتها الإبداعية.

بطبيعة الحال فان المناخ الإبداعي،على مستوى المنظمة،يتولد من المعتقدات والقيم الفردية لقيادة المنظمة وأفرادها،ومن ثقافة وتاريخ المنظمة، وأنماط وأساليب الإدارة والسلوكيات السائدة،بالإضافة إلى المناخ الاجتماعي والاقتصادي السائد في المجتمع الذي يؤثر في المنظمة.هذه العناصر الأساسية تعطي صورة واضحة عن المناخ الإبداعي السائد في المنظمة.

فعلى سبيل المثال نجد في البيئات التنظيمية التي لا تشجع على الإبداع،ومن ثم لا يتوافر فيها مناخ إبداعي هي:

1-بيئة تتسم بالركود واللامبالاة،مثل تضييع فرص النمو واكتساب الخبرة.

¹ سليم إبراهيم الحسنية:الإدارة بالإبداع(نحو بناء منهج نظمي)،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2009،ص-ص.264-265.

2-بيئة المنتديات التي يغلب عليها طابع الليونة والتسلية والاهتمامات الاجتماعية والتركيز على الفوائد والامتيازات الشخصية للأفراد مثل النجاح السهل والمركز الاجتماعي السريع.

3-بيئة تساعد على استمرار الأوضاع الراهنة،بيئة تقاوم أي نوع من أنواع التغيير.

4-بيئة سلطوية تفرض ما تراه مناسباً لتحقيق الأهداف،ولا تستشير أعضاء المنظمة ولا تشاركهم بأهدافها،والخروج عليها يعد جريمة.

وللأسف الشديد فإن الدراسات تشير إلى أن غالبية المنظمات في الوطن العربي تنسم بالركود واللامبالاة والتسلط... وقد بين الطعمنة يونس(2001) وجود أشكال من هذه السمات في بيئة المنظمات العربية. هذه بيئات خانقة للإبداع،تشعر أفراد التنظيم بالاغتراب الذي يعد من أهم أخطار التي تواجه العمليات الإبداعية،هذه المناخات تقتل الروح الإبداعية وتحولها إلى طاقات مكبوتة،ومن الممكن أن تتحول إلى مقاومة للإبداع وتنعكس سلباً على المنظمة.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن،ما هي الخصائص الأساسية للمناخ الإبداعي؟أي ما هي المظاهر والظروف التنظيمية التي تشكل بيئة تسهل انتشار التفكير الإبداعي وتشجع المبدعين وتزيد من أعدادهم؟

2.2- شروط المناخ التنظيمي الداعم للإبداع:

إن الإبداع كما أكدنا هو ظاهرة إنسانية فردية وجماعية،ولا بد من تكامل القطبين حتى تتجسد الظاهرة الإبداعية وتصبح تقليداً من تقاليد الأفراد والجماعات المعتادة،أن توفر إطار التنظيم مثل:الجماعة،فريق العمل والمنظمة لا يعني توافر مناخ الإبداع الذي ننشده،بل لا بد من توافر الظروف الدينامية الدافعة للإبداع،ونجملها هنا في خمس مجموعات كبيرة هي:الحرية،التجانس النسبي،القيادة الفعالة،تماسك الجماعة،الهيكل التنظيمي.

1-الحرية والديمقراطية:

الحرية والديمقراطية لعملية الإبداع حاجة ضرورية فحتى نخلق مناخاً إبداعياً لا بد أن يتميز العمل الجماعي بالحرية الصريحة العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دون أية قيود

أو حدود غير موضوعة. ودون أية مسؤولية شخصية عن النتائج بافتراض حسن النية. إن مناخ الحرية والديمقراطية يوفران فرصة التعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة أو المنظمة، بحيث تفتح أبواب التفاعل والحوار على مصراعيها دون حساسيات أو نزاعات

2-التجانس النسبي:

التأكيد على التجانس النسبي بين أعضاء فرق وجماعات العمل، فالتجانس سلاح ذو حدين، وإن التجانس الزائد لا يفسح المجال أمام التعارضات وتوليد الأفكار والآراء وتناغمها. وكذلك غياب التناغم والانسجام بين أعضاء الفريق يفتح نوافذ النزاعات والصراعات تقتل الأفكار بعضها بعضاً، لذلك لا بد من إيجاد التجانس المعتدل الذي يسمح بنمو الأفكار الجديدة.

3-القيادة الفعالة:

تتميز القيادة الفعالة بالمهارة القيادية التي تضمن إدارة عمل الجماعة أو المنظمة بما يضمن تحقيق مناخ إبداعي وعلاقات عمل فعالة، ويعد أهم شرط من شروط القيادة الفعالة تمتعها بقدرة عالية على التحفيز لدفع كل فرد في التنظيم لأن يكون مبدعاً ومتحمساً للمشاركة الإيجابية في العمل الإبداعي الفردي والجماعي. قد يكون من البدهية أن تتحلى القيادة الفعالة بالعدالة والنزاهة التي تضمن لكل عضو حقوقه ومساهمته الإبداعية ولا تسمح بتحيزها لصالحها أو لصالح الآخرين بأية صورة من صور.

4-تماسك الجماعة:

الجماعة المتماسكة جماعة فعالة إن لم تكن مبدعة، لذلك لا بد من إجراء دراسة واقعية عن تماسك الجماعة، مثل معيار التجانس الذي ذكر سابقاً، كذلك حجم الجماعة بحيث يكون كبيراً بالقدر الذي يسمح بتنمية الأفكار وتطويرها والكشف عن المزيد من الحلول والبدائل وفي الوقت نفسه يكون صغيراً بالقدر الذي يسمح باستمرار التفاعل بين أعضاء الجماعة وضمان روح الفريق، وهذا يستوجب دراسة إنتاجية الجماعة الإبداعية وعلاقتها بحجم الجماعة. وكذلك من إجراء توازن مثالي في موضوع الأقدمية بين أعضاء الجماعة.

5-الهيكل التنظيمي:

إن غالبية الدراسات بينت أن الهياكل التنظيمية المرنة والعضوية أكثر احتضاناً للمبدعين من الهياكل الهرمية والميكانيكية.

لكن لا يوجد-حسب الدراسات الغربية(كنج وأندرسون 2004)-حتى الآن وصفة جاهزة تحدد شكل وطبيعة الهيكل التنظيمي الذي ييسر الإبداع والتغيير. لكن كل الدراسات تشجع على الهياكل الأفقية والمنبسطة، ووفق العمل المؤقتة المرتبطة بمشروع معين، والاتصالات عبر الحدود، والاتجاهات الحديثة تدعو إلى الاهتمام بالانترنت والشبكات والوحدات المستقلة، كهياكل مرنة تشجع على الإبداع.

3-المعوقات التنظيمية للإبداع:

معوقات الإبداع هي العوامل التي تحد من اندفاع الأفراد والجماعات والمنظمات وحتى المجتمعات (مثل مجتمعنا) نحو التجديد والتطور. لذلك فإن معوقات الإبداع تعد من أبرز الموضوعات التي نالت حظاً وافراً من الاهتمام من المنظرين والباحثين وأحياناً من بعض العاملين في الشرح والتفسير.

إن تبني المنهج الإبداعي والتدريب عليه وحدهما لا يضمنان بالضرورة نجاح العمل الإبداعي في المنظمات ما لم تذلل العقبات الميدانية التي تعترض النشاط الإبداعي خاصة أن الآليات البيروقراطية السائدة في المنظمات العربية بطبيعتها معيقة للإبداع. إن الكثير من الدراسات تؤكد على افتقار منظمات الأعمال العربية إلى المنهج الإبداعي في إدارتها، مثل التقيد المفرط بالإجراءات الروتينية، وممارسة أسلوب الإدارة بالأمرات بحجة الظروف المحلية والدولية الضاغطة، لهذه الأسباب كان التركيز على كشف معوقات الإبداع في المنظمات العربية عنصراً مهماً من أجل اعتماد المنهج الإبداعي في الإدارة. وسيتم شرح هذه المعوقات باختصار كالتالي:

1.3- غياب جو الحرية:

يتمثل هذا المعوق في الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، سواء أكان ذلك من خلال أفكاره أو مشاعره، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكاره أو مشاعره، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما اتفق، إذ أن هناك قيودا وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد. إلى جانب ذلك فإن جو الحرية يتطلب ضرورة توفير وسائل الاتصال المفتوحة في المنظمة، وسهولة الحصول على المعلومات لتوظيفها في حل مشكلات العمل اليومية.

2.3- غياب التشجيع والحوافز:

يقصد بهذا المعوق غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف، وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها. إلى جانب ذلك فإن هناك عاملا آخر يرتبط بعدم التشجيع من المنظمة يتمثل في النقد المبكر لأفكار وحلول المبدعين، إذ أن مثل هذا النقد يقضي على الأفكار الإبداعية في مهدها، وذلك لأنه يثني المبدعين عن طرح أفكارهم الإبداعية خوفا للتعرض من هذا النقد.

3.3- الإفراط في مكافأة النجاح أو الإقلال منها:

إذا كان غياب الدوافع الداخلية للإبداع أو عدم التشجيع من المنظمة يمثلان عوائق واضحة ومنطقية للإبداع، فإن الإفراط في مكافأة النجاح يمثل أيضا معوقا آخر من معوقات الإبداع، وفي هذا الصدد يشار إلى أنه كلما كانت المشكلة تستدعي حولا إبداعية كان الأفراد اقدر على الوصول إلى هذه الحلول عندما يعطون مكافآت معقولة أو معتدلة، مقارنة بما لو تم منحهم مكافآت مبالغ فيها أو زائدة عن المعقول، إذ أن الإفراط في هذه المكافأة يسبب للأفراد القلق نتيجة خوفهم من ضياع هذه المكافأة، مما يحول بدوره دون وصولهم إلى الحلول الإبداعية.

4.3- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:

من المؤكد أن الإبداع ليس فرديا في كل الحالات بل من الممكن أن يكون جماعيا، وبشكل خاص في ظل الظروف السائدة الآن، هذا بدوره يتطلب ضرورة توافر نوع من أنواع الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها. ذلك إن غياب مثل هذا الدعم قد يؤدي إلى تراخي أعضاء الجماعة وتدني حماسهم، وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية التي يكلفون بمعالجتها، ذلك لشعورهم أن جهودهم وأفكارهم لا تلقى الاهتمام والتقدير من قبل المنظمة، بل ربما نظروا إلى أنفسهم نظرة خاطئة، حيث من الممكن أن يعتبروا أنفسهم مصدرا للمشكلات في المنظمات التي يعملون فيها. الأمر الذي يدفع أصحاب القرار في المنظمات إلى حل مجموعاتهم أو مقاومتهم بسبب أفكارهم وأرائهم الإبداعية التي تبدو غريبة على ثقافة هذه المنظمات. لذا فإن عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة مصدرا أساسيا من مصادر معوقات الإبداع.

5.3- الاعتماد المفرط على الخبراء:

هناك معوقات - وهي من المعوقات الخاصة بالدول العربية والنامية عموما - تحول دون تقديم المقترحات الإبداعية في المنظمات، نتيجة الاعتماد المفرط على الخبراء، بالذات أولئك الذي يأتون من خارج المنظمة أو من أولئك الذين يتم التعاقد معهم من خارج البلد ذاته، وبخاصة الدول المتقدمة، ذلك لن الأشخاص غالبا ما يتم النظر إليهم باعتبارهم قادرين على حل مشكلات المنظمات التي يجلبون إليها، وإن بقية أعضاء المنظمة - ومن بينهم أولئك الذين قد تتوافر لديهم المهارة والخبرة التي قد تفوق تلك الموجودة لدى هؤلاء الخبراء - ينبغي أن ينفذوا فقط مل يمكن أن يقدمه لهم هؤلاء الخبراء. هذا الاعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على بقية العاملين في المنظمة وخاصة المتميزين منهم، إذ أن ذلك قد يحول بينهم وبين تقديم أرائهم الإبداعية، لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

6.3- هيمنة القانونية والتقليدية:

يقصد بذلك شيوع استخدام أسلوب الإدارة باللوائح والتعليمات بدلا من أسلوب الإدارة بالمعرفة، والإدارة بالأهداف، والإدارة بالتمكين،... فتهيمن القانونية كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين

وانتظامهم، بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية فعلا، وبغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية، هذه الظاهرة تشترك فيها غالبية المنظمات العربية الخاصة والعامة، فالقانون عندنا يبرز كمسطرة للسلوك، مما يحول المناخ الوظيفي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة. وتقديرا لطبيعة واقعنا العربي فإننا نوصي بأهمية التحول من النظرة التقليدية التي تنظر للقانون كمسطرة للسلوك، إلى النظرة الحديثة التي صبح فيها القانون مجرد إطار للحركة، وبذلك يتحقق التوازن بين مطلبي القانونية والمبادأة التي هي مفتاح السلوك الإبداعي، فاللوائح يجب أن تكون في خدمة الإبداع وليس العكس.¹

¹ سليم إبراهيم الحسنية: المرجع السابق، ص-ص. 267-268.

الفصل الخامس: مونوغرافيا الموظفين بالمجال ميدان الدراسة

أولاً- توزيع الموظفين حسب السن.

ثانياً- توزيع الموظفين حسب الجنس.

ثالثاً- توزيع الموظفين حسب الحالة العائلية.

رابعاً- توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي.

خامساً- توزيع الموظفين حسب كيفية الالتحاق بالعمل.

سادساً- توزيع الموظفين حسب مدة العمل.

جدول رقم (08) يوضح إحصاءات البيانات العامة Statistics

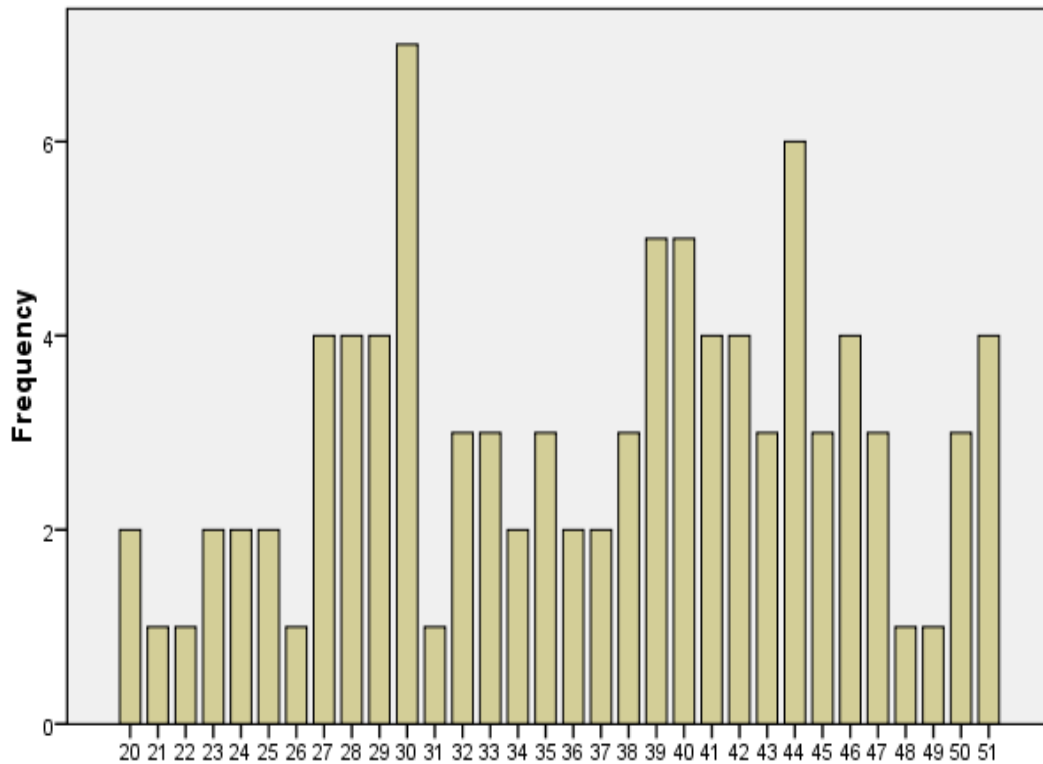
		م1	م2	م3	م4	م5	م6
N	Valid	95	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	36,73	1,38	1,72	2,21	2,17	14,41
	Std. Deviation	8,449	,488	,710	,698	,630	8,438

جدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	2	2,1	2,1	2,1
	21	1	1,1	1,1	3,2
	22	1	1,1	1,1	4,2
	23	2	2,1	2,1	6,3
	24	2	2,1	2,1	8,4
	25	2	2,1	2,1	10,5
	26	1	1,1	1,1	11,6
	27	4	4,2	4,2	15,8
	28	4	4,2	4,2	20,0
	29	4	4,2	4,2	24,2
	30	7	7,4	7,4	31,6
	31	1	1,1	1,1	32,6
	32	3	3,2	3,2	35,8

33	3	3,2	3,2	38,9
34	2	2,1	2,1	41,1
35	3	3,2	3,2	44,2
36	2	2,1	2,1	46,3
37	2	2,1	2,1	48,4
38	3	3,2	3,2	51,6
39	5	5,3	5,3	56,8
40	5	5,3	5,3	62,1
41	4	4,2	4,2	66,3
42	4	4,2	4,2	70,5
43	3	3,2	3,2	73,7
44	6	6,3	6,3	80,0
45	3	3,2	3,2	83,2
46	4	4,2	4,2	87,4
47	3	3,2	3,2	90,5
48	1	1,1	1,1	91,6
49	1	1,1	1,1	92,6
50	3	3,2	3,2	95,8
51	4	4,2	4,2	100,0
Total	95	100,0	100,0	

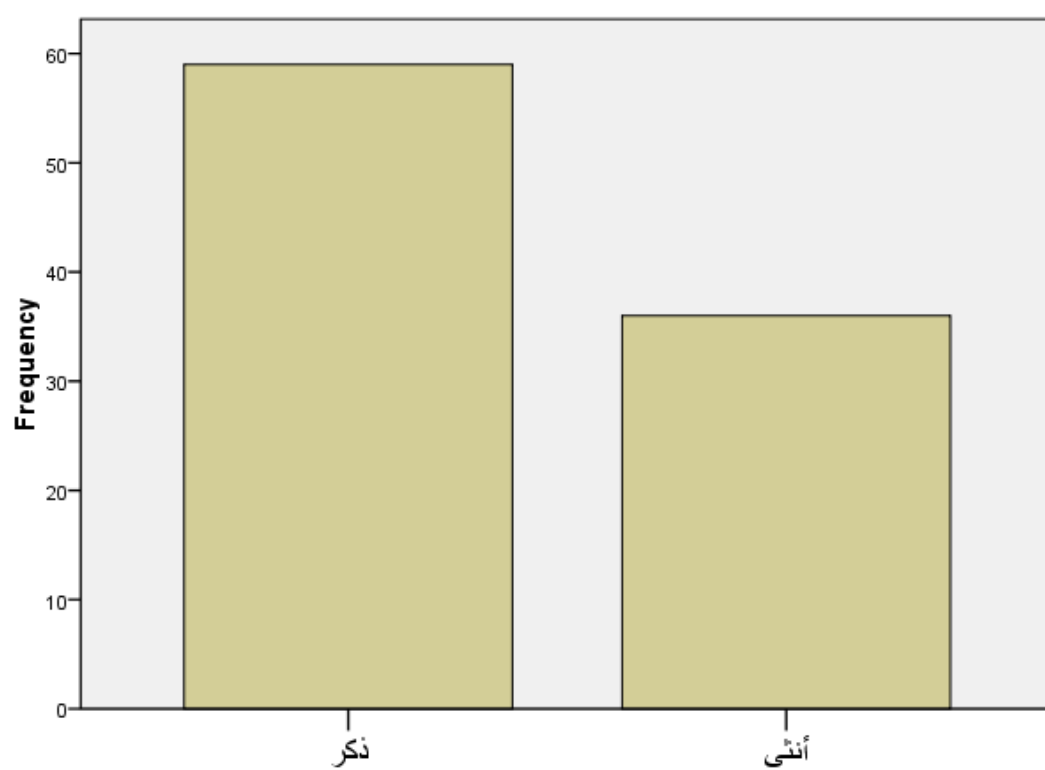
من خلال المعطيات البيانية التي وضحتها الجدول أعلاه، يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين هي في الفئة الرابعة {38-42} وهذه النتائج تدل على أن السن يلعب دورا هاما في الأداء الوظيفي والقدرة على الاتصال الذي يركز على التكنولوجيا، وهذا ما يجعل هذه الفئة تشعر دائما بأن العمل روتيني.



جدول رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	59	62,1	62,1	62,1
Valid أنثى	36	37,9	37,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

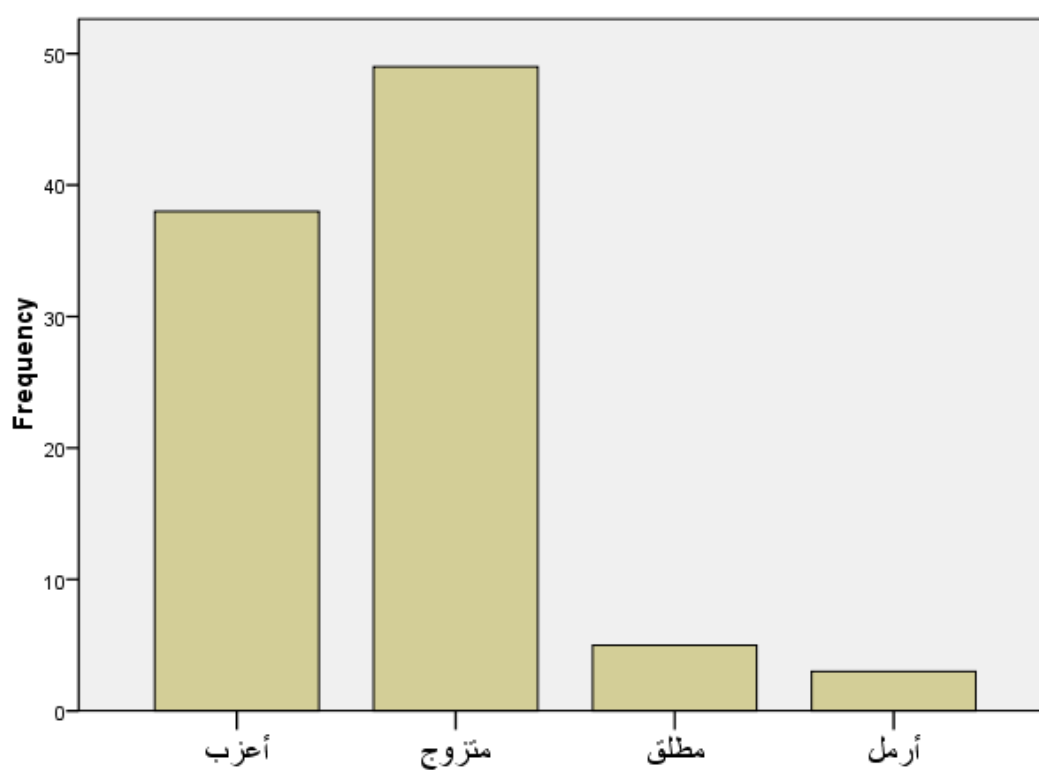
نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن معظم الموظفين في المصالح الولائية هم ذكورا وهذا ما يجعل ظاهرة التمييز النوعي في علاقات العمل تبدو واضحة وجلية و هذا ما تم ملاحظته في الدراسة الاستكشافية.وان المرأة تخاف أكثر من الرجل في التعاملات غير قانونية أو البيروقراطية.



جدول رقم (11) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	38	40,0	40,0	40,0
متزوج	49	51,6	51,6	91,6
Valid مطلق	5	5,3	5,3	96,8
أرمل	3	3,2	3,2	100,0
Total	95	100,0	100,0	

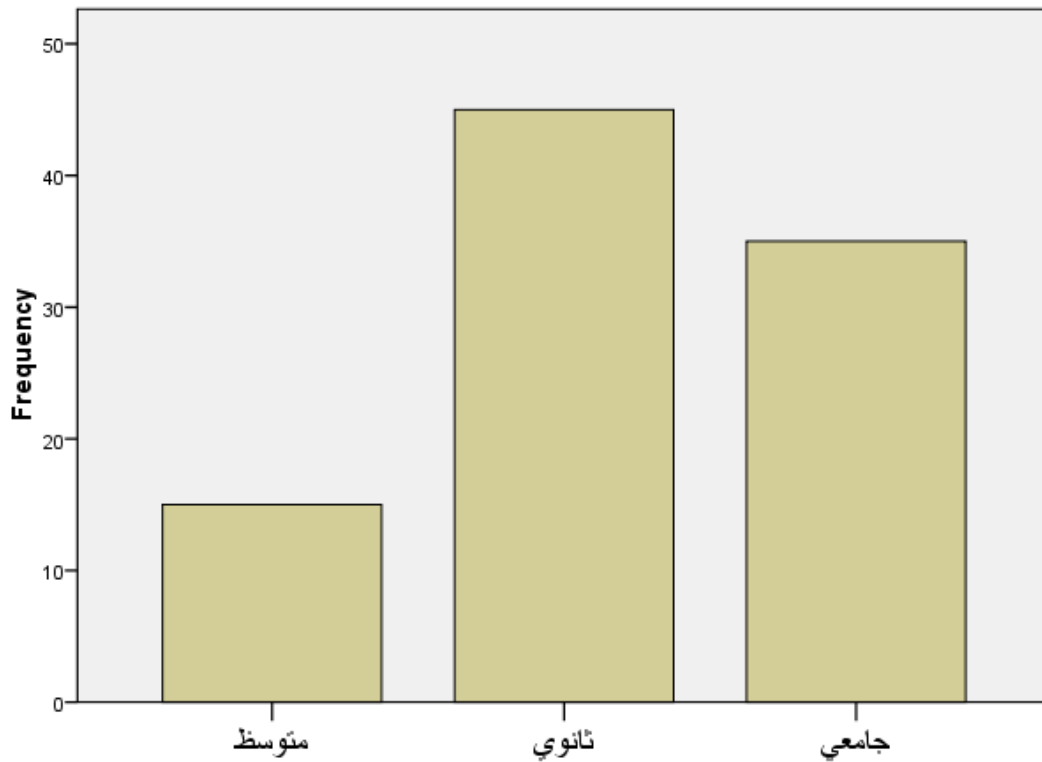
نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين متزوجين وهذا ما يجعل احتمال وجود البيروقراطية في المصالح الولائية إذ انه حسب أحد المبحوثين يجب أن أقدم خدمة حتى يتسنى لأبنائي الحصول على مكاسب أخرى. أما نسبة العزاب أكدوا أن البيروقراطية شيء مطلوب في المجتمع لقضاء المصالح الشخصية.



جدول رقم (12) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	15	15,8	15,8	15,8
Valid ثانوي	45	47,4	47,4	63,2
جامعي	35	36,8	36,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

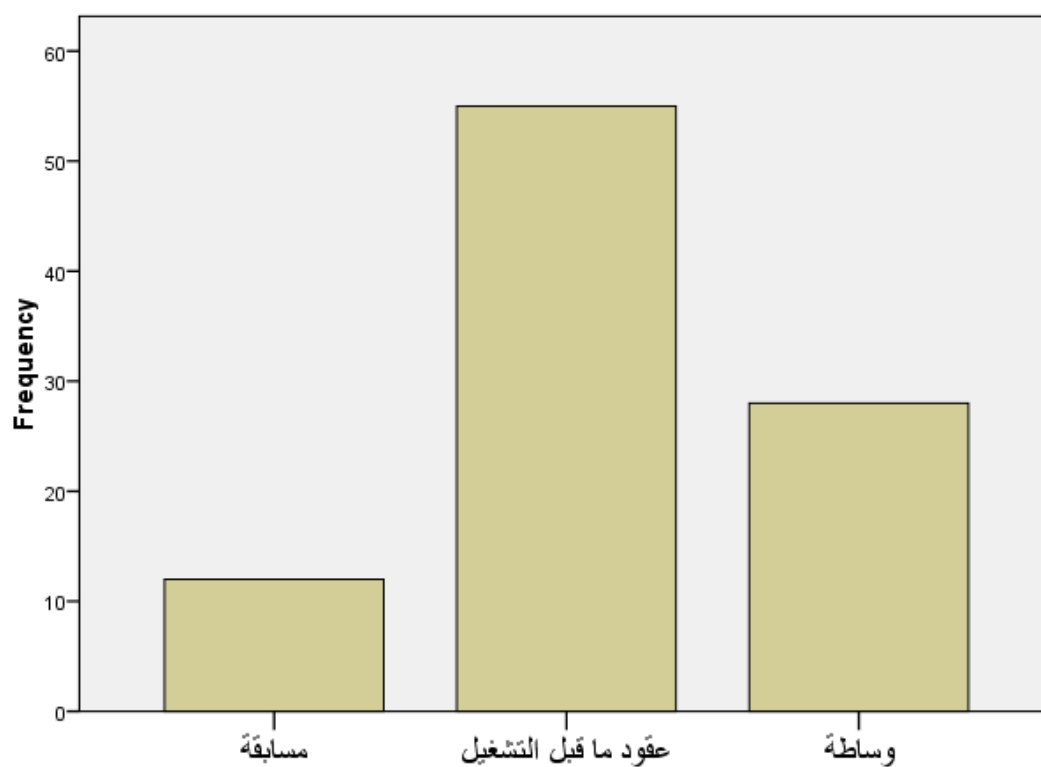
من خلال البيانات الواضحة في الجدول نلاحظ أن نسبة الموظفين داخل المصالح الولائية قد سجلت أكبر نسبة من أفراد العينة 4، ذو مستوى ثانوي و الذي بلغ عددهم 45 فردا و هذا راجع إلى أقدمية الموظفين في الولاية في حين تليها نسبة 36.8% أي 35 فردا متحصلين على الشهادة الجامعية، و ثالث نسبة مسجلة ذات مستوى متوسط بلغ عددهم 15 أفراد أي بنسبة 15.8%، و من الملاحظ هنا أن معظم الموظفين داخل مصالح البلدية ذات مستوى يتراوح بين الثانوي و الجامعي و المتوسط.



جدول رقم (13) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
مسابقة	12	12,6	12,6	12,6
عقود	55	57,9	57,9	70,5
وساطة	28	29,5	29,5	100,0
Total	95	100,0	100,0	

يتبين من النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الذين التحقوا بالعمل كان على أساس عقود ما قبل التشغيل، ولكن لم يصرحوا بأن لهم وساطة في ذلك وهذا أمر غير صحيح لأنه أثناء الدراسة الميدانية تم الاكتشاف أن التوظيف يقوم خاصة على أسس عشوائية والذين صرحوا أن الوساطة هي السبب في التوظيف قدرت نسبتهم بـ 29.5 وهذا ما ينفي ما أكده فيبر أن الكفاءة هي المطلوبة في الاختيار والتعيين.



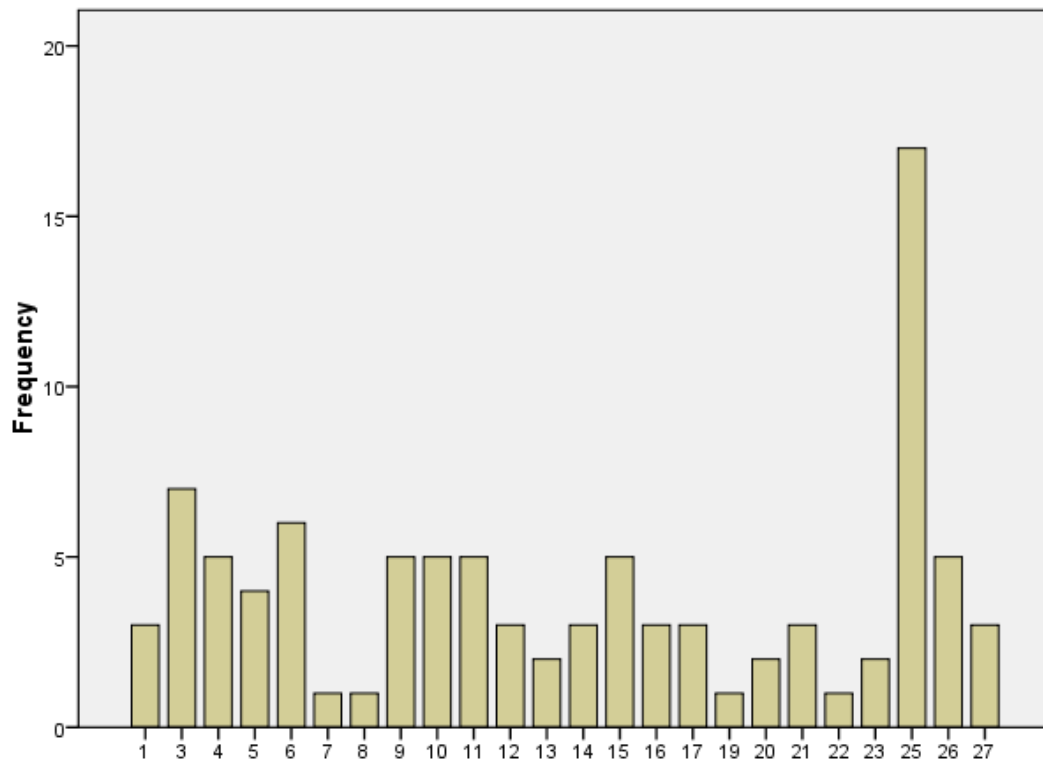
جدول رقم (14) : يبين مدة العمل بالمصالح الولائية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3,2	3,2	3,2
	3	7	7,4	7,4	10,5
	4	5	5,3	5,3	15,8
	5	4	4,2	4,2	20,0
	6	6	6,3	6,3	26,3
	7	1	1,1	1,1	27,4
	8	1	1,1	1,1	28,4

9	5	5,3	5,3	33,7
10	5	5,3	5,3	38,9
11	5	5,3	5,3	44,2
12	3	3,2	3,2	47,4
13	2	2,1	2,1	49,5
14	3	3,2	3,2	52,6
15	5	5,3	5,3	57,9
16	3	3,2	3,2	61,1
17	3	3,2	3,2	64,2
19	1	1,1	1,1	65,3
20	2	2,1	2,1	67,4
21	3	3,2	3,2	70,5
22	1	1,1	1,1	71,6
23	2	2,1	2,1	73,7
25	17	17,9	17,9	91,6
26	5	5,3	5,3	96,8
27	3	3,2	3,2	100,0
Total	95	100,0	100,0	

من خلال البيانات الموضحة يمكن القول أن نسبة الذين لديهم أكثر من 25 في الوظيفة يجعلهم لا يتوافقون مع المتغيرات التي أدرجت في مبادئ التنظيم إذ أنه لا وجود ولا فهم لمعنى تفويض

السلطة. همهم الوحيد الحصول على الأجر لتلبية حاجات أسرهم. وإن الأداء الوظيفي بالنسبة لهم ممل وروتيني.



الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات

أولاً - بيانات الفرضية الأولى،

ثانياً - بيانات الفرضية الثانية

ثالثاً - بيانات الفرضية الثالثة

رابعاً - بيانات الفرضية الرابعة

أولا- تحليل بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم (15) يوضح إحصاءات المؤشرات (م/1/7) Statistics

		م1	م2	م3	م4	م5	م6	م7
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,19	1,41	1,63	1,88	1,51	1,36	1,69
	Std. Deviation	,394	,495	,485	,322	,503	,482	,463

جدول رقم (16) يوضح إحصاءات المؤشرات (م/8/14) Statistics

		م8	م9	م10	م11	م12	م13	م14
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,37	1,72	1,20	1,87	1,62	1,42	1,95
	Std. Deviation	,485	,453	,402	,334	,488	,496	,224

جدول رقم(17) يوضح إحصاءات المؤشرات(م15/م16)Statistics

		م15	م16	م17
N	Valid	95	95	95
	Missing	0	0	0
	Mean	1,89	1,69	1,18
	Std. Deviation	,309	,463	,385

جدول رقم (18) : يوضح مدى وضوح التعليمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	77	81,1	81,1	81,1
	لا	18	18,9	18,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات هذا الجدول يتبين أن غالبية الموظفين في المصالح الولائية لولاية تبسة أن التعليمات واضحة بالنسبة إليهم، وهذا لا يخلق لهم أي مشكل في العمل المسند إليهم، ولكن في بعض الحالات التي يلجأ فيها المواطنين حسب أحد المبحوث بالشك في قدراتهم القانونية خاصة إذا كانوا من اختصاص القانون.

جدول رقم(19) مدى إساءة الأوامر والتعليمات للمبحوثين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	56	58,9	58,9	58,9
	لا	39	41,1	41,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

هذا الجدول يوضح جليا أن الموظفون لا يشعرون بالإساءة نتيجة الأوامر والتعليمات، إذ أنه مادام قبل بالعمل في الوظيفة العمومية فإنه يتوجب عليهم الامتثال لهذه الأوامر والتعليمات، وهذا أفضل في نظرهم من العمل في القطاع الخاص الذي يعتبرون أن أوامر صاحب العمل فيها ما ذكر في هذا السؤال.

جدول رقم(20) تعامل الرئيس بصفة قانونية وصارمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	35	36,8	36,8	36,8
	لا	60	63,2	63,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

ما يمكن أن يستنتج من هذا الجدول أن نسبة الذين يؤكدون أن الرئيس يتعامل بصفة قانونية هي أعلى نسبة، ولكن هذا السؤال سنجد له تناقضا في النسب فيما بعد لأن المبحوثين كانوا متناقضين في إجاباتهم. وظهرت على المستوى الإمبريقي المتغيرات الوسيطة التي أدرجت في الجانب النظري

إذ أن التراخي والسلبية وعدم تحمل المسؤولية والمحسوبية الاجتماعية اشتركت فيما بينها وشكلت نسبة 63.15.

جدول رقم(21) مدى تعرض المبحوثين للعقوبات من قبل الرئيس المباشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	11	11,6	11,6	11,6
	لا	84	88,4	88,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

نستنتج من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أنهم لم يتعرضوا للعقوبات من قبل الرؤوسين ولكن هذا الأمر يعد غريبا نتيجة الاستهتار الطي يتميز به غالبية المبحوثين وعدم احترام مواعيد العمل، في حين قدرت نسبة الذين تعرضوا للعقوبة 11.57٪.

إذ أن حسب رأيهم أن الذي يتكلم سوف تمارس عليه ضغوطا وعقوبات والذي يصمت حتى إن أخطأ لن يعاقب أي أن غياب الحرية في العمل هو أمرا موجودا في كافة التنظيمات كبيرة الحجم

جدول رقم(22) يوضح مدى احجاب الرئيس للمعلومات الخاصة بالعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	47	49,5	49,5	49,5
	لا	48	50,5	50,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

باستقراء الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذين أكدوا أن الرئيس في العمل لا يمددهم بالمعلومات الخاصة بالعمل بـ: 50.5٪. وظهرت أن هناك أنواع من السلطة التي لم تدرج في الجانب النظري الغربي وهو ما يحتمل أن يؤدي إلى ظهور البيروباثولوجيا التي ركيزتها السلطة ومعيار تقسيمها هنا هو أنظمة المعلومات التنظيمية.

جدول رقم (23) يوضح مدى شعور المبحوث بأن رئيسه أعلى منه خبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	61	64,2	64,2	64,2
	لا	34	35,8	35,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا أن رئيسهم أعلى منهم خبرة 64.2٪. وهذا ما يجعل الباحث والقارئ يتأكد أن المبحوثين صادقين في إجاباتهم، لأن هذا الشعور هو الذي يمد الرئيس بأنواع السلطات المبنية في الجدول السابق.

جدول رقم (24) يوضح مدى إعجاب المبحوث برئيسه من حيث ثقافته

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	29	30,5	30,5	30,5
	لا	66	69,5	69,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من المقارنة الميدانية بين البيانات المجسدة في هذا الجدول والجدول رقم 23 يتبين جليا أن حقيقة المبحوثين كانوا يتميزون بصراحة حيث انه وبالرغم من التأكيد على أن الرئيس أعلى منهم خبرة إلا أنهم لا تعجبهم ثقافته وهذا راجع حسب أغلبيتهم أن الوساطة هي التي جعلته في هذا

المنصب، وحتى يرضي الأطراف التي منحت تلك الثقة يجب عليه أن يكون ملماً ببعض القوانين التي هي المخرج بالنسبة له.

جدول رقم (25) يوضح مدى شعور المبحوث بوجود تكتل بين الموظفين والرئيس المباشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	60	63,2	63,2	63,2
	لا	35	36,8	36,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات هذا الجدول يمكن ملاحظة أن ظاهرة التكتل بين الموظفين والرئيس أخذت النسبة الأكبر والسبب في ذلك حسب غالبية الموظفين هو التحالف الذي ذكر في الجدول رقم 22 وهنا فإن الأوليغارشية التي تحدث عنها ميشيلز حاضرة وبقوة، ويمكن أن تؤدي إلى البيروقراطية.

جدول رقم (26) يوضح الإساءة اللفظية من قبل الرؤساء على المرؤوسين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	27	28,4	28,4	28,4
	لا	68	71,6	71,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

بيانات الجدول أعلاه تؤكد أن ظاهرة الإساءة اللفظية التي هي متواجدة في بعض التنظيمات الجزائرية من قبل الرؤساء على المرؤوسين هي غير موجودة في هذا التنظيم لأن حسب المبحوثين لما الشتم من قبل الرؤساء وكل شيء يسير كما يريد الرئيس.

جدول رقم(27) يوضح مدى انتشار الإشاعة في مكان العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	76	80,0	80,0	80,0
	لا	19	20,0	20,0	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

هذا الجدول يبين وجود خاصية أخرى من التنظيم البيروباثولوجي إضافة إلى التحالف اللوبي وهي الإشاعة في مكان العمل، إذ أن ذلك حسب غالبية المبحوثين يؤثر على الأداء الوظيفي، ويبقى الموظف يسأل هل المعلومة صحيحة أم لا خاصة في وجود سلطة المعلومات في هذا التنظيم مجال الدراسة.

جدول رقم(28) يوضح مدى تفويض السلطة في مكان العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	12	12,6	12,6	12,6
	لا	83	87,4	87,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

هذا الجدول يؤكد انه لا وجود لتفويض السلطة، والأخطر من ذلك انه من خلال مقابلة بعض الرؤساء لمست الباحثة أنهم لا يعرفون هذا المصطلح إلا بعد شرح، وهذا ما يجعل يطرح أكثر من سؤال كيف يتم انتقاء وترقية الموظفين؟ حقيقة هذه الأمراض موجودة وللأسف في كل التنظيمات العربية وليس في الجزائر فحسب. حتى في المملكة المغربية(تربص قصير المدى سنة 2008) وفي سوريا(تربص قصير المدى سنة 2009) وفي الأردن(تربص قصير المدى سنة2009).

جدول رقم(29) يوضح مدى شعور المبحوث بأن السلطة المخولة إليه كافية لانجاز المهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	36	37,9	37,9	37,9
لا	59	62,1	62,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

يتبين من خلال هذا الجدول أن شعور المبحوثين بأن السلطة المخولة لهم أنها غير كافية وهو ما أشارت إليه نسبة 62.1٪. إذ أن الحرية التنظيمية غير متوافرة إطلاقاً في التنظيم مجال الدراسة وأن السلطة المخولة إليهم هي يجب عدم طرح التساؤلات كثيراً وعدم اللجوء إلى التناول على الرؤساء وهذا ما يؤثر على الأداء الوظيفي.

جدول رقم(30) يوضح كيفية تعامل مع أخطاء من فوضت له السلطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غياب الوعي	55	57,9	57,9	57,9
لاوجود البديل	40	42,1	42,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

من خلال ما تمّ عرضه في الجدول يتبين أنّ نسبة 57.9% أكدوا على أنه لا يمكن للمدير أن لايتسامح مع الأخطاء وغياب الوعي المؤسسي للذين من هم في قمة الهرم التنظيمي في حين أن نسبة 42.1% أرجعوا السبب إلى محاولة المدير أو الرئيس في مجال العمل يريد أن يثبت أنه هو الأحسن ولا وجود لبديل له.

جدول رقم(31) يوضح مدى مضايقه الرئيس للمرؤوسين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	5	5,3	5,3	5,3
	لا	90	94,7	94,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من خلال الدراسة الاستطلاعية وبيانات هذا الجدول يتبين أن الموظفين حقيقة متضايقين في العمل والضغوط النفسية التي يعيشها الموظفين يمكنها أن تكون مجالات للدراسات النفسية والاجتماعية في هذا التنظيم، وهذا التضايق سببه تقريبا كل المعلومات الامبريقية التي ذكرت في الجداول السابقة.

جدول رقم(32) يوضح مدى موافقة الإدارة على تجربة الأفكار الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	10	10,5	10,5	10,5
	لا	85	89,5	89,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

إن الإدارة بالإبداع التي طرحت في الجانب النظري لا وجود لها في مجال الدراسة الميدانية وهذا ما يجعل الاحتمال السائد أن البيروباثولوجيا لا زالت فيروسا لم يتم الوصول إلى أجساما مضادة حقيقة للقضاء عليه، إذ أن غالبية المبحوثين تفاجأوا من خلال طرح هذا السؤال.

جدول رقم(33) مدى تغير العلاقة بين الموظفين في حالة وجود تفويض للسلطة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	29	30,5	30,5	30,5
	لا	66	69,5	69,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول المبين أن المبحوثين قد أجابوا معظمهم بأن اللاوعي بالمسؤولية عامل مهم إذا تجاوز الموظف علاقاته بزملائه داخل المجتمع عموماً وفي مجال العمل خصوصاً، وذلك بنسبة 30.5% في حين أن الباقي أكدوا أن الجاني الاجتماعي أحسن من الاهتمام بالجاني الرسمي وامتيازاته و ذلك بنسبة 69.5%. مما يدل أن المنطق السوسيوميثري هنا يؤكد على الشعبية في التعامل.

جدول رقم(34)يوضح مدى مساهمة تفويض السلطة في التقيد بأنظمة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	78	82,1	82,1	82,1
	لا	17	17,9	17,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه أن نسبة 82.1% أكدوا على التقيد بأنظمة العمل في حالة تفويض السلطة وهذه النسبة تؤكد على التناقض في إجابات المبحوثين مقارنة بالإجابات السابقة، أما نسبة 17.9% تؤكد على أن معظم الموظفين لا يتقيدون بذلك لعدم وجود الرقابة الإدارية بشكل مستمر.

ثانيا - تحليل بيانات الفرضية الثانية:

جدول رقم (35) يوضح إحصاءات المؤشرات (م/1/7) Statistics

		م1	م2	م3	م4	م5	م6	م7
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,73	1,31	1,39	1,86	1,33	1,06	1,20
	Std. Deviation	,448	,463	,490	,346	,591	,245	,402

جدول رقم (36) يوضح إحصاءات المؤشرات (م/8/14) Statistics

		م8	م9	م10	م11	م12	م13	م14
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,86	2,45	1,81	1,06	1,42	1,91	1,85
	Std. Deviation	,346	,954	,394	,245	,496	,294	,356

جدول رقم (37) يوضح إحصاءات المؤشرات (م15/م16) Statistics

		م15	م16
N	Valid	95	95
	Missing	0	0
	Mean	1,02	3,44
	Std. Deviation	,144	1,712

جدول رقم (38) : يوضح مدى تقديم اقتراحات تخص الوظيفة للإدارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	26	27,4	27,4	27,4
	لا	69	72,6	72,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من خلال استقراء بيانات هذا الجدول يتضح أن غالبية الموظفون لا يقدمون أي اقتراحات تخص الوظيفة وهذا ما يجعل الانحرافات السلوكية والتنظيمية تكون من المحفزات الأساسية التي تجعل الموظف ينتقم في بعض الحالات من الأمور السلبية الموجودة في مجال الدراسة. أي أن الموظفين هنا مطبقين فقط للقرارات النازلة من أعلى قمة الهرم التنظيمي.

جدول رقم (39) : يوضح مدى الموافقة بين اتخاذ القرار والمعلومات والمشاكل التنظيمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	66	69,5	69,5	69,5
Valid لا	29	30,5	30,5	100,0
Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات الجدول أعلاه ومن خلال الدراسة الاستطلاعية أن أغلبية المشاكل التنظيمية حقيقة أن اتخاذ القرارات هو المصدر الأساسي لها، وعليه يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي القلب النابض في التنظيمات، والاتصال هو شريان لها حسب آراء بعض المبحوثين، أي أن الصدق المبرقي أكد على ما طرح في الشق النظري.

جدول رقم (40) : يوضح العلاقة بين عدم وضوح المشكلة وفعالية القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	58	61,1	61,1	61,1
Valid لا	37	38,9	38,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

إن الذين يؤكدون أن عدم وضوح المشكلة وفعالية القرارات قدرت نسبتهم ب: 61.1٪. وهي نسبة عالية جدا وهذا يكون سندا أيضا لما طرح سابقا أن فعالية القرارات في هذا التنظيم تكاد تكون منعدمة ولا يوجد للرؤساء ما يسمى في الحقل السوسيو تنظيمي بثقافة القرارات التي تقود لا محالة إلى تعزيز البيروباثولوجيا.

جدول رقم (41) : يوضح العلاقة بين نقص الإمكانيات وفعالية القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	13	13,7	13,7	13,7
لا	82	86,3	86,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن الموظفين أكدوا أنه لا وجود بين نقص الإمكانيات وفعالية القرارات لأن القرارات مرتبطة بذهنيات الرؤساء وليس بمدى توافر الإمكانيات المادية أو المالية، وبصفة السوسيولوجيا أن القيم التنظيمية هي المحرك الأساسي للفاعلية في اتخاذ القرارات، وهذا ما يقود إلى التفكير جليا في الثقافة التنظيمية عموما والقيم التنظيمية خصوصا.

جدول رقم (42) : يوضح العلاقة بين جماعات العمل و مناقشة القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	76	80,0	80,0	80,0
لا	19	20,0	20,0	100,0
Total	95	100,0	100,0	

باستقراء الجدول أعلاه أن الموظفين يشكلون جماعات عمل أساسية في هذا للتنظيم إذ أن حسب غالبيتهم إن الجماعات غير الرسمية هي المتنافس الوحيد للمناقشة في القرارات الخاصة بالعمل وأكد البعض أن المناقشة لا تكون بنسبة ثقة عالية للخوف من سلطة التحالفات لأن البعض يرى أنه من الممكن أن الرئيس قد يعرف مناقشة بعض القضايا التي تمس بشخصه والتي تؤثر على مردودية الموظف، لأنه يخاف على أجره.

جدول رقم (43) : يوضح تمثلات المبحوثين للقرارات الصادرة من الإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
روتينية	89	93,7	93,7	93,7
Valid مخطئة	6	6,3	6,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن القرارات الروتينية هي التي أخذت الحصة الأكبر وهذا يدل على أن الاستاتيكا القانونية في التنفيذ هي السمة المميزة في التنظيم مجال الدراسة، أما القرارات مخطئة كانت نسبتها تؤكد أن لا وجود للتخطيط القانوني والذي هو من أساسيات وجود التنظيمات ومن الوظائف الأساسية للتنظيمات الناجحة والتي يمكن أن تجد الحلول للكثير من المشكلات عن طريق التخطيط.

جدول رقم (44) : يوضح مدى معرفة ردود الفعل من قبل المرؤوسين للرؤساء بالنسبة

للقرارات المتخذة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	76	80,0	80,0	80,0
لا	19	20,0	20,0	100,0
Total	95	100,0	100,0	

نستنتج من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن معرفة الفعل من قبل المرؤوسين للرؤساء بالنسبة للقرارات المتخذة شكلت أكبر نسبة وهذه المعرفة حسب 76 مبحوثا هي معرفة غير مباشرة عن طريق جسر وسيط بين الرئيس والمرؤوس أي بوجود من يخدم سلطة الرئيس أكثر.

جدول رقم (45) : يوضح مدى شعور المرؤوس بالحرية أثناء اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نازلة	13	13,7	13,7	13,7
صاعدة Valid	82	86,3	86,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

من خلال البيانات الموجودة في هذا الجدول يتبين أن شعور المرؤوس بالحرية في اتخاذ القرارات هو أمر من المستحيل حسب رأي المبحوثين لأن الكبت والإحباط هو الموجود ولا وجود للحرية، وهذا ما يجعل الموظفين يلجأون إلى الطرق غير القانونية في التعامل لأن التنشئة التنظيمية في مجال الدراسة هي سلبية وبكل موضوعية مما يجعل الانتقام التنظيمي وارد.

جدول رقم (46) : يبين حركية القرارات في المصالح الولائية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نازلة	55	57,9	57,9	57,9
صاعدة Valid	40	42,1	42,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

ما يمكن أن يستنتج من الجدول أعلاه انه من الناحية النظرية حقيقة أن التسيير في التنظيمات هو علم وفن ولا وجود لذلك في المصالح الولائية إذ أن حركية القرارات هي نازلة فقط. ومن المحتمل أنه لو كانت خلايا الاستماع للموظفين لتم الاستغناء عن المؤشرات الدالة على وجود البيروقراطية.

جدول رقم (47) : يوضح الأفضلية بين القرار الفردي والقرار الجماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	18	18,9	18,9	18,9
Valid لا	77	81,1	81,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

بيانات هذا الجدول توضح جليا التناقض بينه وبين بيانات الجدول رقم 42 إذ أن غالبية الموظفين يفضلون القرار الفردي بنسبة 81.1٪. وهذا ما يجعل الولاء لجماعات العمل يكاد يكون منعدما، وهذا ما يؤثر على الولاء التنظيمي، لأن القرارات الجماعية من المحتمل أن تزيد من نسبة الولاء ومن ثم الأداء الوظيفي.

جدول رقم (48) : يوضح تأكيد المبحوثين أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات هي شعار فقط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	89	93,7	93,7	93,7
Valid لا	6	6,3	6,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

من خلال هذا السؤال الذي طرح على المبحوثين استنتجت الباحثة ومن خلال الملاحظة وجود فرحة لدى الكثير منهم من كان هذا السؤال متنفس لهم، إذ أن الرؤساء أكدوا أن المشاركة أمرا مطلوباً وبعد طرح بعض الأسئلة عن كيفية المشاركة كان هناك تهرب من الأسئلة. ولكن في

الاستراتيجيات التنظيمية إن المشاركة في اتخاذ القرارات هو شعار المنظمات الناجحة وهدم المشاركة هو صفة ملازمة للتنظيمات الساكنة والمتراجعة.

جدول رقم (49) : يوضح مدى عدم شعور المبحوثين بالرضا عن القرارات الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	55	57,9	57,9	57,9
	لا	40	42,1	42,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات هذا الجدول يتبين أن غالبية المبحوثين متضمنين من القرارات الإدارية وشكلت نسبتهم أكبر نسبة، وهذا ما يجعل الباحث في علم الاجتماع يستنتج أن مراعاة الجانب النفسي للموظفين أمر مطلوباً في التنظيمات الجزائرية، إذ أن الشعور بالرضا يجسد ثقافة الولاء التنظيمي والقرارات هي المحك الأساسي لها.

جدول رقم (50) : يوضح تمثلات المبحوثين لأسلوب صدور القرارات

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ديمقراطي	9	9,5	9,5	9,5
Valid تسلطي	86	90,5	90,5	100,0
Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات هذا الجدول يلاحظ أن تمثلات المبحوثين لأسلوب صدور القرار هو أسلوبا تسلطيا، وهذا بسبب أنواع السلطات التي ذكرت آنفا، وحسب رأيهم أن الأسلوب التسلطي مصدره الثقافة الاجتماعية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية وطبيعة الفرد في ولاية تبسة هو تسلطي بالطبع.

جدول رقم (51) : يوضح رأي المبحوثين بالنسبة للقرارات الصادرة من الرئيس

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متعلقة بالعمل	14	14,7	14,7	14,7
Valid شخصية	81	85,3	85,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

من خلال البيانات الموضحة أعلاه يؤكد المبحوثين حقيقة أن القرارات التي يصدرها ويمليها الرئيس هي قرارات شخصية حتى يمكنه أن يرضي الأعلى منه رتبة في الهيكل التنظيمي وأثناء تنفيذ هذه القرارات يبدو أنه يطبق قرارات عملية ولكن يطغى عليها الجانب الشخصي خاصة في تقييم الأداء والالتزام بمواعيد العمل والتميز النوعي وغيرها.

جدول رقم (52) : يوضح معايير أخلاقيات إصدار القرار

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
الضمير المهني	93	97,9	97,9	97,9
Valid إمتناع	2	2,1	2,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات هذا الجدول يلاحظ أن كل المبحوثين تقريباً بإسنتشاء مبحوثين الذين امتنعوا
الإجابة عن هذه السؤال يؤكدون أن المعيار الحقيقي والأخلاقي لإصدار القرار هو الضمير المهني
الذي يتطلب معرفة تنظيمية وقانونية عالية جداً.

جدول رقم (53) : يوضح تصور المبحوثين لمشاكل اتخاذ القرارات في الدول النامية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إحتمال 1	11	11,6	11,6	11,6
إحتمال 2	17	17,9	17,9	29,5
إحتمال 3	38	40,0	40,0	69,5
Valid إحتمال 4	1	1,1	1,1	70,5
إحتمال 5	4	4,2	4,2	74,7
إحتمال 6	24	25,3	25,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

هذا الجدول يعطي إجمالاً للمعلومات الامبريقية الخاصة بالبيروقراطية واتخاذ القرار كمؤشر دال على التنظيم إذ أن البيروقراطية وتباين الأجهزة الإدارية (احتمال 3) هو المصنف رقم واحد بالنسبة للمبحوثين، ثم كل هذه التصنيفات يمكن أن تكون من مشاكل اتخاذ القرارات في الدول النامية، وعليه فإنه للقضاء على ذلك لا بد من مراجعة قانونية للقوانين الإدارية والتنظيمية في الجزائر حسب تمثلات الموظفين.

رابعاً- تحليل بيانات الفرضية الثالثة:

جدول رقم(54) يوضح إحصاءات المؤشرات (م1/7) Statistics

		م1	م2	م3	م4	م5	م6	م7
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,94	1,08	1,87	1,06	1,88	1,08	1,27
	Std. Deviation	,245	,279	,334	,245	,322	,279	,448

جدول رقم(55) يوضح إحصاءات المؤشرات (م8/13) Statistics

		م8	م9	م10	م11	م12	م13
N	Valid	95	95	94	95	95	95
	Missing	0	0	1	0	0	0
	Mean	1,79	1,72	1,37	1,75	1,95	1,18
	Std. Deviation	,410	,453	,486	,437	,224	,385

جدول رقم (56) يوضح إحصاءات المؤشرات (م14/م15) Statistics

		م14	م15
N	Valid	95	95
	Missing	0	0
	Mean	1,16	1,87
	Std. Deviation	,367	,334

جدول رقم (57) يوضح الطريقة المثلى في إيصال المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kjkj	6	6,3	6,3	6,3
	pom	89	93,7	93,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

جدول رقم(58) يوضح أفضل أسلوب للمبحوث أثناء وجود جدال معين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	87	91,6	91,6	91,6
	لا	8	8,4	8,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات الجدول رقم(58) يتبين أن غالبية المبحوثين يؤكدون أن أفضل أسلوب لهم لكي يتم إعطاء انطباع حسن عن أنفسهم هو الانسحاب من أي جدال قائم أو أي أمور عليها خلاف، ولكن تبادل المعلومات ولغة الجسد وإبداء المشاعر يجعل البشر-عند اتصالهم- ينخرطون في جملة من الأنشطة: نشاط المخ، نشاط نفسي، نشاط اجتماعي، نشاط ثقافي.

جدول رقم(59) يوضح تفضيل المبحوث للاتصال غير المباشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	12	12,6	12,6	12,6
	لا	83	87,4	87,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 87.4٪ لا تفضل الاتصال غير المباشر مع الآخرين، ولكن يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة. ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة

لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والإحساسات والانطباعات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات.

جدول رقم(60) يوضح ثقة المبحوث في نفسه أثناء الاتصال في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	89	93,7	93,7	93,7
	لا	6	6,3	6,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

يتضح من خلال هذا الجدول أن غالبية الموظفين يتمتعون بثقة أثناء الاتصال في العمل، ولكن هذه الثقة يجب أن تكون مبنية على تخطيط الاتصال وبعد المقابلة التي أجريت عليهم مجموعة من مجموعة من الأسئلة يسألها المرسل لنفسه ويجب عنها كالتالي:

لماذا أريد أن اتصل؟ من الذي سأ اتصل به؟ ما الذي أريد الاتصال من أجله؟ كيف سأ نقل الرسالة إلى المستقبل؟ أين سيكون الاتصال؟ متى سأقوم بالاتصال؟

كانت هناك صعوبة في الإجابة عليها مما يجعل التأكيد أن هذه النسبة لا يمكن قبولها بدرجة مطلقة.

جدول رقم(61) يوضح مدى الارتياح للحضور للاجتماعات الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	11	11,6	11,6	11,6
لا	84	88,4	88,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

باستقراء البيانات الكمية الموجودة في هذا الجدول يتبين أن غالبية الموظفين يتذمرون من الاجتماعات الإدارية؛ لأنه يتطلب الاتصال من جانب الإداري توفر عديد من المهارات كالقدرة على الاستماع والكتابة أو التعبير، الكلام، القراءة، الخطابة، وقد اتضح من إحدى الدراسات التي تمت حول هذه المهارات خاصة فيما يتعلق بالوقت المخصص لكل نوع من المهارات الأساسية.

جدول رقم(62) يوضح المبررات المقدمة من طرف المبحوثين لعدم الارتياح للاجتماعات الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid كثرة كلام	87	91,6	91,6	91,6
امتناع	8	8,4	8,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

من خلال المعلومات المستقاة من هذا الجدول يتضح أن غالبية الموظفين أكدوا أن عدم ارتياحهم للاجتماعات الإدارية التي تعقد بطريقة غير واضحة من حيث الزمان وجدول الأعمال الذي يكون فيه كثرة للكلام دون جدوى مما يجعلهم متذمرون وينتظرون متى ينتهي الاجتماع حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم(63) يبين مدى تعطيل الإدارة في الرد على الطلبات المقدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	69	72,6	72,6	72,6
	لا	26	27,4	27,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

هذا الجدول يركز على أن التعطيلات الإدارية الداخلية هي الأمر المنتشر في التنظيم مجال الدراسة، وكيف يمكن أن نتصور التعطيلات الخارجية، أي التعامل مع المواطنين لأن من أساسيات الاتصال الناجح هو الانجاز و النشاط، وهذا ما يخلق معوقات الاتصال كما طرح في الجانب النظري.

جدول رقم(64) يوضح مدى معرفة القانون الداخلي للتنظيم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	20	21,1	21,1	21,1
	لا	75	78,9	78,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

ما يمكن استنتاجه من بيانات هذا الجدول أن غالبية الموظفين يؤكدون على عدم معرفة القانون الداخلي للتنظيم مجال الدراسة، وهي عوامل تساهم في عدم فعالية الاتصال التنظيمي، إذ أن المناخ المؤسسي المرغوب ويقصد به بيئة عمل تتسم بالثقة بين العاملين وتبادل الآراء والعلاقات الشخصية القوية بين الأفراد في مختلف المستويات يساعد على الأداء الوظيفي.

جدول رقم(65) يوضح مدى معرفة القوانين التي تصدر في الجريدة الرسمية الخاصة بالعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	نعم	27	28,4	28,4	28,4
Valid	لا	68	71,6	71,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من خلال المعلومات المستقاة من هذا الجدول وبعد الحصول على بعض الوثائق في الدراسة الميدانية تبين حقيقة أن الموظفين لا يعرفون القوانين التي تصدر في الجريدة الرسمية لأنها لا يمكن إدراجها في لوحة الإعلانات، وكانوا صادقين في الإجابة عن هذا السؤال. وهذا ما يخلق معوقات تنظيمية ويرجع أساسا إلى كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.

إضافة إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان مع أهدافه مع أهداف التنظيمية.

جدول رقم(66) يوضح مدى التكامل بين الوحدات من حيث سيولة المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	نعم	11	11,6	11,6	11,6
Valid	لا	84	88,4	88,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

يتضح من خلال هذا الجدول جليا إن سيولة المعلومات في التنظيم مجال الدراسة فيها نوع من عدم التكامل بين الوحدات. من خلال ما تقدم يتضح لنا عدم ارتباط أهداف الاتصالات بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهدافها أيضا، لذا كان لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها. الاتصال يشكل نظاما متكاملًا يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل وصدى وبيئة اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح دون التأثير المطلوب.

جدول رقم(67) يوضح التعامل بين الموظفين في إطار رسمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	نعم	24	25,3	25,3	25,3
Valid	لا	71	74,7	74,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

هذا الجدول يوضح أن جل الموظفين لا يتعاملون في إطار رسمي مما يجعل التعامل مع الإشاعات وطرق الاتصال غير الرسمية التي تتواجد في كل منظمة شبكة من الاتصالات غير الرسمية بجانب الشبكة الرسمية التي يوضحها الهيكل التنظيمي. وهذه الشبكة تتكون بسبب الاهتمامات المشتركة والرغبة الشخصية في معرفة ما يدور حولنا والتعبير للآخرين عن همومنا ومشاكلنا، وبالإمكان أن تلعب هذه الشبكة دورا سلبيا إذا ما تناقلت أخبارا غير صحيحة أو غير متكاملة.

جدول رقم(68) يوضح مدى استطاعة المبحوثين لتحديد أهداف الاتصال في العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	5	5,3	5,3	5,3
Valid لا	90	94,7	94,7	100,0
Total	95	100,0	100,0	

المعطيات الكمية في هذا الجدول توضح أن تقريبا كل المبحوثين ليس لديهم القدرة على تحديد أهداف الاتصال في العمل حيث أن طبيعة العمل تؤثر على ذلك إضافة إلى أن الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة وتختلف أهداف عملية الاتصالات تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال من أبرزها الإقناع، توفير المناخ الايجابي.

جدول رقم(69) يوضح مدى الاستجابة للتساؤلات والاستفسارات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	78	82,1	82,1	82,1
	لا	17	17,9	17,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

بيانات الجدول أعلاه تؤكد أن نسبة 82.1٪. بأنها ترحب بتساؤلات واستفسارات الآخرين لأن الهدف الرئيسي للاتصال مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العملاء والتوفيق بين جهود العاملين. إضافة إلى الاتصال المساند أي عند الاتصال بالآخرين ينبغي نقل الرسالة سواء شفوية أو مكتوبة بصورة تسهل أو تساند عملية الاتصال. حتى يمكن التغلب على رد الفعل الدفاعي من جانب المستقبل.

جدول رقم(70) يوضح تدمير المبحوثين من عدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	80	84,2	84,2	84,2
	لا	15	15,8	15,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

تبين بيانات الجدول أعلاه أن الموظفين متذمرون من عدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة، حيث أكدوا أن الإدارات الآن تسير وفق ما يعرف بالإدارة الالكترونية ونحن لا زلنا نعمل بالطرق التقليدية في العمل الإداري وشكلت نسبتهم 84.2٪.

جدول رقم (71) يوضح معنى الاتصال الإداري عند المبحوثين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معرفة العمل	12	12,6	12,6	12,6
Valid حقيقة للمعلومات	83	87,4	87,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

من خلال السؤال المفتوح الذي وجه للمبحوثين أقرّوا أن الاتصال في مجال الإدارة يعني معرفة للقواعد وإجراءات العمل التي تكون من مصرها الحقيقي وشكلت نسبتهم: 12.6٪. أما الذين كان رأيهم أن الاتصال هو حقيقة للمعلومات التي إذا زادت مستوياتها أصبح فيها تحريف للمعلومة شكلت نسبتهم: 87.4٪.

خامسا- تحليل بيانات الفر ضية الرابعة:

جدول رقم(72) يوضح إحصاءات المؤشرات(م/1/7)Statistics

		م ₁	م ₂	م ₃	م ₄	م ₅	م ₆	م ₇
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,94	1,08	1,87	1,06	1,88	1,08	1,27
	Std. Deviation	,245	,279	,334	,245	,322	,279	,448

جدول رقم(73) يوضح إحصاءات المؤشرات(م/8/14)Statistics

		م ₈	م ₉	م ₁₀	م ₁₁	م ₁₂	م ₁₃	م ₁₄
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,79	1,91	1,85	1,85	1,18	1,19	1,27
	Std. Deviation	,410	,294	,356	,356	,385	,394	,448

جدول رقم (74) يوضح إحصاءات المؤشرات (م15/م16) Statistics

		م15	م16
N	Valid	95	95
	Missing	0	0
	Mean	1,60	1,73
	Std. Deviation	,492	,448

جدول رقم (75) يوضح مدى اهتمام الإدارة بتجميع الأفراد المناسبين من خلال التنظيم الرسمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	6	6,3	6,3	6,3
	لا	89	93,7	93,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

يتضح من خلال هذا الجدول أن الإدارة لا تهتم في كثير من الأحيان بتجميع الأفراد المناسبين للقيام بالمهمة المطلوبة من خلال التنظيم الرسمي، ولكن إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه التنظيمات وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل. وذلك بواسطة تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة وتوفير لهم الجو الملائم الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بفعالية أكبر. فالأداء يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.

جدول رقم(76) يوضح العلاقة بين الترقية والتقدم في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	87	91,6	91,6	91,6
Valid لا	8	8,4	8,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

باستقراء البيانات الكمية لهذا الجدول يتضح جليا أن الموظفين يؤكدون على أن نظام الترقية يتيح للفرد الكفاء أن يتقدم باستمرار في العمل، لأنه لا يمكن الحديث عن العلاقة بين هذين المؤشرين إلا بوجود معايير التقييم التي تستند على معاني التعديل، التحسين والتطوير بناء على عملية قياس سلوكيات العاملين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم.

جدول رقم(77) يوضح تصورات المبحوثين للعلاقة بين المكافأة والتشجيع والتهديد والانتقاد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ioujo p	12	12,6	12,6	12,6
Valid ikj	83	87,4	87,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

يتضح من هذا الجدول أن غالبية الموظفين صرحوا بتهم لا ينالون المكافآت والتشجيع من قبل الرؤساء إذ أن تقييم الأداء حسب وجهة نظرهم في كثير من الأحيان هو تقييم غير موضوعي ركيزته ليس العمل بل العشوائية (خاصة بين النماشة وأولاد يحي)، ولكن هناك مطلبين أساسيين في تقييم الأداء هما الوضوح: يجب أن تعرف عوامل التقييم بشكل محدد ودقيق، وأن تكون واقعية ومنسقة مع الأهداف التنظيمية، وقابلة للقياس، كل ذلك بعيدا عن الالتباس بالمعاني وعن الاجتهاد الشخصي، الشمولية: ونعني بذلك، عدم إغفال عوامل التقويم والتقييم أي جانب مهم لنجاح العمل

إذا ما اختصرنا العوامل عددياً، وان لا نسمح بالالتباس وتداخل المعاني إذا ما كانت العوامل كثيرة بما يعقد عملية التقييم.

جدول رقم(78) يوضح عدم تناسب المكافآت مع أداء العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	89	93,7	93,7	93,7
	لا	6	6,3	6,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول أن نسبة كبيرة جداً تقر بأن مكافأة الأفراد لا تتناسب مع أدائهم في العمل، وبالرغم من وجود ذلك التحالف اللوبي بين بعض الموظفين والرؤساء وهذه هي نمط الشخصية المنتشرة وللأسف في العديد من التنظيمات الجزائرية إذ أنها تريد المزيد دون حساب ذاتي هل قدمت المزيد من الأداء.

جدول رقم(79) يوضح مدى وجود العلاقة بين المكافأة والعمل الجيد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	11	11,6	11,6	11,6
	لا	84	88,4	88,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن الغالبية من المبحوثين أكدوا أنه لا توجد علاقة بين المكافأة والعمل الجيد، إذ أنهم يعيشون بيروقراطية إدارية تزكي الاستهتار واللامبالاة وعدم الالتزام بمواعيد العمل وهذه الثقافة المؤسسية السلبية تمت حقيقة ملاحظتها من خلال الدراسة الميدانية.

جدول رقم(80) يوضح في حالة الخطأ في العمل ومدى قبول العقوبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	87	91,6	91,6	91,6
لا	8	8,4	8,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

بيانات هذا الجدول تؤكد أن نسبة عالية جدا من المبحوثين فضلوا أنه إذا أخطأوا في العمل فإنه من الأجدر أن ينالوا عقوبة ولكن بشرط أن تكون هناك عدالة تنظيمية لأنه في نظرهم أن هناك نومطين من الشخصية الإدارية في التنظيم مجال الدراسة: النمط الاوتقراطي: وتستند هذه الشخصية قوتها من السلطة الرسمية،ولهذا تعتمد في إصدار الأوامر والتعليمات،وتحديد تفاصيل العمل للمرؤوسين.النمط العائلي:وتهتم شخصية هذا النمط بمنح بعض المزايا للعاملين وتحقيق قدر من العناية وإشباع الحاجات المادية لهم.

جدول رقم(81) يوضح العلاقة بين الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid hg	69	72,6	72,6	72,6
jh	26	27,4	27,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات هذا الجدول تم التأكد من أن الوظائف التي تؤديها العضوية في الجماعة هي الحاجة إلى الدعم والحاجة إلى تحقيق الذات،الحاجة إلى معرفة المعلومات كما يجري في التنظيم

أو في البيئة الخارجية، والشيء المميز أن الموظفين لا يفرقون بين توقعات الدور وحقيقة الدور وهذا ما يؤثر على أدائهم الوظيفي.

جدول رقم (82) يوضح الصعوبة في التعرف على باقي الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	21,1	21,1	21,1
Valid لا	75	78,9	78,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

ما يمكن استنتاجه من هذا الجدول أن التنظيم مجال الدراسة كبير الحجم، وتصنف التنظيمات كما هو معروف انطلاقاً من وجود عدة معايير منها الهيكل، عدد الموارد البشرية، والموارد المالية، وأثناء إجراء الدراسة الميدانية حقيقة لاحظنا عدم صعوبة في التعرف على باقي الموظفين في المصالح الولائية.

جدول رقم (83) يوضح مدى وجود العزلة في تأدية المهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	9	9,5	9,5	9,5
Valid لا	86	90,5	90,5	100,0
Total	95	100,0	100,0	

استناداً إلى بيانات الجدول رقم (83) يلاحظ القارئ والباحث أنه لا توجد عزلة في تأدية المهام وهذا ما ينفي وجود غموض في الدور أو زيادة عبء الدور ولكن من خلال الملاحظة الميدانية تبين أن الموظفين يعيشون صراع الأدوار الذي سيكتشف في الجداول اللاحقة، وأن الصراع داخل

الأدوار يمكن أن ينشأ عندما يتطلب الدور من شخص أن يقوم بنشاطات غير متوافقة مع بعضها البعض.

جدول رقم(84) يوضح مدى وجود الثقة المتبادلة بين الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	14	14,7	14,7	14,7
	لا	81	85,3	85,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

باستقراء بيانات هذا الجدول يتضح جليا انه لا وجود للثقة المتبادلة بين الموظفين على الرغم من تصريحهم بأنهم يشكلون جماعات عمل،وهذا ما يفتح المجال للحديث عن هيكلية الجماعات وخاصة سلطة الهيكل،حيث انه غالبا ما تكون الأدوار مرتبطة بمنصب الأشخاص في التنظيم وهذا ما يؤثر على الثقة المتبادلة.

جدول رقم(85) يوضح مدى اهتمام الإدارة بالجانب الإنساني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	14	14,7	14,7	14,7
	لا	81	85,3	85,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

من خلال بيانات الجدول رقم (85) يتضح اهتمام الإدارة بالجانب الإنساني غير متوافر وهذا ما يخلق التفرقة بين الموظفين ويعزز السلك البيروقراطي لوجي لأن ثقافة العدالة التنظيمية هي المحك الأساسي للتعامل مع هذه الأمور التنظيمية.

جدول رقم(86) يوضح استقبال الزائرين في مكان العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	78	82,1	82,1	82,1
	لا	17	17,9	17,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

استقبال الزائرين في العمل هو الأمر الشائع في المصالح الولائية ولكن كيف يمكن للموظف أداء دوره على أكمل وجه وهو يأتي إلى العمل متأخرا ويرد على المكالمات الهاتفية ويستقبل الزائرين، أي إدارة الوقت والإدارة بالالتزام في تنظيمات العمل الجزائرية والإدارة بالقيم هي المطلوب بالدرجة الأولى.

جدول رقم(87) يوضح مدى الشعور بالضغط لتحسين الأداء الفردي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ikjko	77	81,1	81,1	81,1
	lml	18	18,9	18,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

يوضح الجانب الرقمي لهذه البيانات إن الموظفين يشعرون بالضغط النفسي لتحسين الأداء الفردي لأن الروتين الإداري في نظرهم هو السمة المميزة للعمل الإداري في الجزائر ولا يمكن الوصول إلى من تحسين الأداء إذا كان التقييم يكون على أسس بيروقراطية.

جدول رقم(88) يوضح مدى الالتزام بمواعيد العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
kjkjk	69	72,6	72,6	72,6
Valid jkljkl	26	27,4	27,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

هذا الجدول يوضح حسب إجابات المبحوثين أن التزامهم بمواعيد العمل، لكن من خلال الدراسة الاستطلاعية و الزيارات المختلفة للمصالح الولائية يتضح انه لا وجود لذلك الالتزام فالموظف كأنه في مؤسسته الخاصة، وعند طرح السؤال لماذا هذه التصرفات أجابنا الكثير منهم بالعبارة "راني موظف عند الدولة".

جدول رقم(89) يوضح الرد على المكالمات الهاتفية أثناء الانشغال بالعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
kjk	38	40,0	40,0	40,0
Valid ikjikj	57	60,0	60,0	100,0
Total	95	100,0	100,0	

حقيقة إن ظاهرة الانشغال بالمكالمات الهاتفية في تنظيماتنا العمومية ظاهرة تحتاج إلى دراسة سوسيولوجية وأغلب الموظفين أشاروا إلى أنهم لا يردون على معارفهم وأصدقائهم حتى إن كانوا منشغلين بالعمل. ولكن الواقع المبرقي يتضح فيه عكس ما صرح به المبحوثين. وهذا ما يخلق المحسوبة والوساطة في التعامل الوظيفي والإداري.

جدول رقم(90) يوضح مدى ترتيب الأعمال المطلوبة حسب درجة الأهمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	26	27,4	27,4	27,4
	لا	69	72,6	72,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن غالبية الموظفين لا يترتبون أعمالهم حسب درجة الأهمية وهذا ما يخلق حقيقة ومن خلال الملاحظة الميدانية فوضى في العمل لأنه لا وجود لضوابط تنظيمية في التنظيم مجال الدراسة الميدانية.

الفصل السابع: النتائج العامة للدراسة

أولاً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً-مناقشة نتائج الدراسة نظريا

أولاً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

لتفسير النتائج تم استعمال اختبار توزيع T لعينة واحدة : **T-Test sur échantillon unique** ويقصد به اختبار متوسط العينة مع متوسط المجتمع، للتوصل إن كان هناك فرق جوهري بينهما، وعلى افتراض تساوي التباين.

من أجل تعميم النتائج المتوصل إليها مع العينة، على مجتمع البحث، كما أن هذا الاختبار يستخدم في تبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

أ- اختبار الفرضية الأولى باستعمال T-Test :

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة بين البيروقراطية والسلطة.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة بين البيروقراطية والسلطة.

جدول رقم(91) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
م1	95	1,19	,394	,040
م2	95	1,41	,495	,051
م3	95	1,63	,485	,050
م4	95	1,88	,322	,033
م5	95	1,51	,503	,052
م6	95	1,36	,482	,049
م7	95	1,69	,463	,047

8م	95	1,37	,485	,050
9م	95	1,72	,453	,047
10م	95	1,20	,402	,041
11م	95	1,87	,334	,034
12م	95	1,62	,488	,050
13م	95	1,42	,496	,051
14م	95	1,95	,224	,023
15م	95	1,89	,309	,032
16م	95	1,69	,463	,047
17م	95	1,18	,385	,040

جدول رقم (92) One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
1م	29,428	94	,000	1,189	1,11	1,27
2م	27,800	94	,000	1,411	1,31	1,51
3م	32,793	94	,000	1,632	1,53	1,73
4م	57,093	94	,000	1,884	1,82	1,95
5م	29,190	94	,000	1,505	1,40	1,61
6م	27,463	94	,000	1,358	1,26	1,46

7م	35,680	94	,000	1,695	1,60	1,79
8م	27,504	94	,000	1,368	1,27	1,47
9م	36,882	94	,000	1,716	1,62	1,81
10م	29,086	94	,000	1,200	1,12	1,28
11م	54,683	94	,000	1,874	1,81	1,94
12م	32,397	94	,000	1,621	1,52	1,72
13م	27,905	94	,000	1,421	1,32	1,52
14م	84,553	94	,000	1,947	1,90	1,99
15م	59,859	94	,000	1,895	1,83	1,96
16م	35,680	94	,000	1,695	1,60	1,79
17م	29,820	94	,000	1,179	1,10	1,26

يتبين لنا من مخرجات الجدول رقم (92) أن قيمة t المحسوبة تفوق قيمة t المجدولة عند درجة الثقة 95 %، وبدرجة حرية 94، والمقدرة قيمتها بـ 1.699 حسب ملحق نسب توزيع t ، وما نلاحظه أن أدنى قيمة لـ t حسب مؤشرات الفرضية الأولى قد بلغت 27,463، وعليه نقول أن نتائج الاختبار مقبولة بالنسبة لكل المؤشرات، عند $\alpha = 0.000$. وهو يعتبر عالي المعنوية، وأن المتوسط يقع تماما بين حدي الثقة بالنسبة لكل مؤشر من المؤشرات. وعليه يمكن التعميم بأن نتائج الفرضية الأولى التي تقر بوجود علاقة بين البيروقراطية والسلطة.

ب- اختبار الفرضية الثانية باستعمال T-Test :

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة بين البيروقراطية واتخاذ القرار.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة بين البيروقراطية واتخاذ القرار.

جدول رقم (93) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1م	95	1,73	,448	,046
2م	95	1,31	,463	,047
3م	95	1,39	,490	,050
4م	95	1,86	,346	,035
5م	95	1,33	,591	,061
6م	95	1,06	,245	,025
7م	95	1,20	,402	,041
8م	95	1,86	,346	,035
9م	95	2,45	,954	,098
10م	95	1,81	,394	,040
11م	95	1,06	,245	,025
12م	95	1,42	,496	,051
13م	95	1,91	,294	,030
14م	95	1,85	,356	,037
15م	95	1,02	,144	,015

جدول رقم (93) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1م	95	1,73	,448	,046
2م	95	1,31	,463	,047
3م	95	1,39	,490	,050
4م	95	1,86	,346	,035
5م	95	1,33	,591	,061
6م	95	1,06	,245	,025
7م	95	1,20	,402	,041
8م	95	1,86	,346	,035
9م	95	2,45	,954	,098
10م	95	1,81	,394	,040
11م	95	1,06	,245	,025
12م	95	1,42	,496	,051
13م	95	1,91	,294	,030
14م	95	1,85	,356	,037
15م	95	1,02	,144	,015
م	95	3,44	1,712	,176

جدول رقم (94) One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
1م	37,540	94	,000	1,726	1,64	1,82
2م	27,480	94	,000	1,305	1,21	1,40
3م	27,626	94	,000	1,389	1,29	1,49
4م	52,560	94	,000	1,863	1,79	1,93
5م	21,856	94	,000	1,326	1,21	1,45
6م	42,375	94	,000	1,063	1,01	1,11
7م	29,086	94	,000	1,200	1,12	1,28
8م	52,560	94	,000	1,863	1,79	1,93
9م	25,060	94	,000	2,453	2,26	2,65
10م	44,793	94	,000	1,811	1,73	1,89
11م	42,375	94	,000	1,063	1,01	1,11
12م	27,905	94	,000	1,421	1,32	1,52

13م	63,077	94	,000	1,905	1,85	1,97
14م	50,672	94	,000	1,853	1,78	1,93
15م	68,957	94	,000	1,021	,99	1,05
16م	19,599	94	,000	3,442	3,09	3,79

يتبين لنا من مخرجات الجدول رقم (94) أن قيمة t المحسوبة تفوق قيمة t المجدولة عند درجة الثقة 95 %، وبدرجة حرية 94، والمقدرة قيمتها بـ 1.699 حسب ملحق نسب توزيع t ، وما نلاحظه أن أدنى قيمة لـ t حسب مؤشرات الفرضية الأولى قد بلغت **21,856**، وعليه نقول أن نتائج الاختبار مقبولة بالنسبة لكل المؤشرات، عند $\alpha = 0.000$. وهو يعتبر عالي المعنوية، وأن المتوسط يقع تماماً بين حدي الثقة بالنسبة لكل مؤشر من المؤشرات. وعليه يمكن التعميم نتائج الفرضية الثالثة التي تؤكد العلاقة بين البيروقراطية واتخاذ القرارات.

ج- اختبار الفرضية الثالثة باستعمال T-Test :

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة بين البيروقراطية والاتصال.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة بين البيروقراطية والاتصال.

جدول رقم(95)One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1م	95	1,94	,245	,025
2م	95	1,08	,279	,029

3م	95	1,87	,334	,034
4م	95	1,06	,245	,025
5م	95	1,88	,322	,033
6م	95	1,08	,279	,029
7م	95	1,27	,448	,046
8م	95	1,79	,410	,042
9م	95	1,72	,453	,047
10م	94	1,37	,486	,050
11م	95	1,75	,437	,045
12م	95	1,95	,224	,023
13م	95	1,18	,385	,040
14م	95	1,16	,367	,038
15م	95	1,87	,334	,034

جدول رقم (96) One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
1م	77,199	94	,000	1,937	1,89	1,99
2م	37,853	94	,000	1,084	1,03	1,14
3م	54,683	94	,000	1,874	1,81	1,94
4م	42,375	94	,000	1,063	1,01	1,11
5م	57,093	94	,000	1,884	1,82	1,95
6م	37,853	94	,000	1,084	1,03	1,14
7م	27,697	94	,000	1,274	1,18	1,36
8م	42,557	94	,000	1,789	1,71	1,87
9م	36,882	94	,000	1,716	1,62	1,81
10م	27,376	93	,000	1,372	1,27	1,47
11م	38,989	94	,000	1,747	1,66	1,84
12م	84,553	94	,000	1,947	1,90	1,99
13م	29,820	94	,000	1,179	1,10	1,26
14م	30,787	94	,000	1,158	1,08	1,23
15م	54,683	94	,000	1,874	1,81	1,94

يتبين لنا من مخرجات الجدول رقم (96) أن قيمة t المحسوبة تفوق قيمة t المجدولة عند درجة الثقة 95 %، وبدرجة حرية 94، والمقدرة قيمتها بـ 1.699 حسب ملحق نسب توزيع t ، وما نلاحظه أن أدنى قيمة لـ t حسب مؤشرات الفرضية الأولى قد بلغت 27,376، وعليه نقول أن نتائج الاختبار مقبولة بالنسبة لكل المؤشرات، عند $\alpha = 0.000$. وهو يعتبر عالي المعنوية، وأن المتوسط يقع تماماً بين حدي الثقة بالنسبة لكل مؤشر من المؤشرات. وعليه يمكن التعميم نتائج الفرضية التي تقر بوجود علاقة بين البيروقراطية والاتصال.

د- اختبار الفرضية الرابعة باستعمال T-Test :

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة بين البيروقراطية والأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات العينة بين البيروقراطية والأداء الوظيفي.

جدول رقم (97) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
م1	95	1,94	,245	,025
م2	95	1,08	,279	,029
م3	95	1,87	,334	,034
م4	95	1,06	,245	,025
م5	95	1,88	,322	,033
م6	95	1,08	,279	,029
م7	95	1,27	,448	,046
م8	95	1,79	,410	,042

9م	95	1,91	,294	,030
10م	95	1,85	,356	,037
11م	95	1,85	,356	,037
12م	95	1,18	,385	,040
13م	95	1,19	,394	,040
14م	95	1,27	,448	,046
15م	95	1,60	,492	,051
16م	95	1,73	,448	,046

جدول رقم (98) One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
1م	77,199	94	,000	1,937	1,89	1,99
2م	37,853	94	,000	1,084	1,03	1,14
3م	54,683	94	,000	1,874	1,81	1,94
4م	42,375	94	,000	1,063	1,01	1,11
5م	57,093	94	,000	1,884	1,82	1,95
6م	37,853	94	,000	1,084	1,03	1,14
7م	27,697	94	,000	1,274	1,18	1,36

8م	42,557	94	,000	1,789	1,71	1,87
9م	63,077	94	,000	1,905	1,85	1,97
10م	50,672	94	,000	1,853	1,78	1,93
11م	50,672	94	,000	1,853	1,78	1,93
12م	29,820	94	,000	1,179	1,10	1,26
13م	29,428	94	,000	1,189	1,11	1,27
14م	27,697	94	,000	1,274	1,18	1,36
15م	31,665	94	,000	1,600	1,50	1,70
16م	37,540	94	,000	1,726	1,64	1,82

يتبين لنا من مخرجات الجدول رقم (98) أن قيمة t المحسوبة تفوق قيمة t المجدولة عند درجة الثقة 95 %، وبدرجة حرية 94، والمقدرة قيمتها بـ 1.699 حسب ملحق نسب توزيع t ، وما نلاحظه أن أدنى قيمة لـ t حسب مؤشرات الفرضية الأولى قد بلغت 27,697 ، وعليه نقول أن نتائج الاختبار مقبولة بالنسبة لكل المؤشرات، عند $\alpha. = 0.000$. وهو يعتبر عالي المعنوية، وأن المتوسط يقع تماماً بين حدي الثقة بالنسبة لكل مؤشر من المؤشرات. وعليه يمكن التعميم نتائج الفرضية التي تؤكد العلاقة بين البيروقراطية والأداء الوظيفي.

ثانيا:مناقشة النتائج نظريا:

على الرغم من الأسباب التي أوردها فيبر لتدعيم مكانة نموذج المثالي للبيروقراطية، إلا أن المنظمات التي استخدمت النموذج المثالي للبيروقراطية لا زالت تعاني الكثير من المشاكل، ولعل أبرزها المشاكل السلوكية بأبعادها المختلفة والتي تنشأ بسبب النظام البيروقراطي وعوامله المختلفة التي من شأنها تعريض الأفراد للعديد من المواقف التي تحد من قدراتهم وإمكانياتهم على العمل بالشكل المطلوب ومن أهم هذه المشاكل السلوكية نذكر ما يلي:

1- إنها تتجاهل دور الإنسان الفرد وتأثيراته الشخصية وأهدافه الذاتية، بما في ذلك ميولاته واتجاهاته وقيمه في التشخيص والتحليل والممارسة.

02- إنها تغفل دور الجماعات والعلاقات اللارسمية والاتصالات الجانبية التلقائية بين العاملين وبينهم وبين المتعاملين.

03- إنها تفترض أن الإنسان سهل الانقياد لأن أهدافه ودوافعه معروفة وأن سلوكه يمكن السيطرة عليه، لذلك تتجاهل المعرفة النفسية والاجتماعية المتجددة حول ما تضيفه الدراسات السلوكية المعاصرة عنه.

04- إنها تعتبر المنظمة متغيرا مستقلا والإنسان متغير تابع وأنها تسعى إلى ملائمة الفرد للمنظمة لأن أهدافه متطابقة ضمنيا مع أهداف التنظيمات.

05- أنها تولي الأبعاد والمتغيرات المادية الأهمية البالغة وتقلل من دور المعنويات والأبعاد النفسية والرغبات والطموح.

06- أنها اهتمت بالبناء الداخلي وبالعوامل الوظيفية وبالعمليات والإجراءات ضمن نطاق المنظمة، وتجاهلت دور البيئة الخارجية وضغوطها وتأثيراتها على المنظمات والأفراد.

07- تؤدي المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وانعدام تفويض السلطة من جانب الإدارة العليا إلى ضعف الروح المعنوية لدى المرؤوسين.

08- الروتين غير الهادف الناجم عن شدة التركيز على بعض السمات البيروقراطية كالرسمية واعتبار المنظمة منمطة ومؤطرة وتسير في طريق معبدة لا تحتاج إلى إبداع أو تجديد.

09- انخفاض مستوى الأداء والإنجاز، وذلك من خلال إحلال الأهداف الفرعية محل الأهداف العامة للمنظمة وتقديس اللوائح والأنظمة.¹

إضافة إلى كل ما سبق يمكن عرض نتائج التجربة اليابانية بالنسبة للبيروقراطية؛ ومن أهم العوامل والمتغيرات التي أسهمت في تغيير النموذج البيروقراطي بما في ذلك العولمة وسيطرة التكنولوجيا.

وتعد التجربة اليابانية أولى المحاولات لتغيير النماذج البيروقراطية التنظيمي، ويعد الإنجاز الذي حقته التنظيمات اليابانية العامة والخاصة يمكن إرجاعه إلى التغييرات البنوية والخصائص التنظيمية التي جرى تبنيها وتطبيقها والتي تقاطعت مع النموذج الفيبري ومن أهم هذه السمات:

01- اتخاذ القرارات من أسفل إلى أعلى:

انتهجت المنظمات اليابانية مبدأ المشاركة بين كافة المستويات التنظيمية حول سياسات العمل وإجراءاته والتي يقوم الجاني الإداري بتطبيقها أو يرغب إحداثها، بحيث تتكرر اللقاءات بين كبار المديرين التنفيذيين والعاملين في المستويات الدنيا، وهذا يتجاوز النموذج الفيبري للبيروقراطية الذي ركز على توزيع القوى والسلطة والفرق بين المسؤوليات في كل مستوى وظيفي مقارنة بقمة الهرم التنظيمي.

02- تخصص أقل:

يقضي الموظف في التنظيمات اليابانية بعد استقطابه بطريقة علمية أكثر من سنة في التدريب (تنمية الموارد البشرية) على الشؤون العامة للإدارة بهدف التعرف على مختلف الإدارات والأقسام في المنظمة، وينتقل بين الوظائف المتعددة في كافة الفروع، وبذلك يكون قد جمع بين المهمات الأساسية بالعمل الإداري مهما كان نوعه، فالفرد في المنظمة اليابانية يكون أقل تخصصاً بالمقارنة مع نظيره في المنظمات الغربية.

1 أحمد شاهر المجالي: أثر خصائص البيروقراطية في الإغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن، إشراف: علي العضاليلة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص-ص 33-34.

03- الأمن الوظيفي:

تلتزم المنظمات اليابانية باستخدام موظفيها مدى العمر، وتحدد أجرهم ومسؤولياتهم وفق سنوات خدمتهم لا على أسس التنافسية.

04- الإنتاج الجماعي:

حيث ينخرط الأفراد في المنظمات اليابانية في فرق عمل، وينظر إلى تقييم كفاءة الأداء بالنسبة للفرق لا الأفراد، وتكون مخططات الهياكل التنظيمية هي التي تحدد مهام هذه الفرق والجماعات وليست وظائف الأفراد ومناصبهم في المنظمة.

05- الدمج بين العمل والحياة الخاصة:

إن النموذج الفيبري للبيروقراطية قائم على الفصل بين عمل الموظف داخل المنظمة ونشاطاته وأعماله خارجها، أي أن العلاقة بين الموظف والتنظيم قائمة على أسس مادية، بينما المنظمات اليابانية تقوم بتوفير الكثير من احتياجات الموظف ومتطلباته على أمل أن يظهر هو بدوره مزيدا من الولاء للمنظمة.

وهكذا تركز بؤرة اهتمام النموذج الياباني للبيروقراطية على العلاقة بين المستويات العليا والدنيا، ومدى مشاركة الموظفين في وضع الاستراتيجيات التنظيمية، خلافا للنموذج الفيبري التراتبي التسلسلي الشائع الاستخدام في أغلب المنظمات.

كما أخذت أنشطة المنظمات الحديثة تركز على مبدأ التنسيق الزمكاني أي إعادة تنظيم المسؤوليات وتنسيقها وفقا للوجهتين الزمانية والمكانية؛ كذلك أتاح هذا التقدم الهائل في مجال المعلومات والاتصالات مجالا واسعا لتجاوز المكان والزمان وتحسين الأداء وتقديم نموذج فريد للبيروقراطية من خلال استخدام التقنيات وتغيير المناهج الإدارية وتحسين الأداء وتقديم خدمات أفضل.

وفي ظل هذه المتغيرات المتسارعة والتقدم التكنولوجي، ما يزال النموذج الفيبري التقليدي هو السائد في معظم المنظمات العربية، رغم أن بعض هذه المنظمات وتحت ضغط ظروف وشروط داخلية

وتحديات خارجية عملت على إعادة هندرة بيروقراطيتها، ولكن المحافظة على النظام العام للبيروقراطية هي الصفة الغالبة.

خاتمة:

من خلال عرض إشكالية البيروقراطية في التنظيم من زاوية المحتوى و القياس، وجدنا أنها موضوع على غاية من الأهمية في دراسة نظريات التنظيم و الإدارة للمؤسسات. بحيث ما تجدر الإشارة إليه أن كل النظريات ترتبط من قريب أو بعيد بالفعالية التنظيمية، وتعالج على أساس أنها متغير تابع لعلاقة بين متغيرين كالهيكلة و البيئة على سبيل المثال.

وقد تمت محاولة مناقشة مختلف المفاهيم المرتبطة بتحليل البيروقراطية وتناقضاتها، لكي يتم فهم أكثر للظاهرة والاهتمام بها. ومنه الوصول إلى ممارسة تنظيمية تسمح للتنظيم بتحقيق مختلف الأهداف المسطرة.

وباعتبار أن جوهر العملية الإدارية على مستوى التنظيم يتمثل في إمكانية قياس مختلف متغيراتها، يتجلى لنا بوضوح المغزى من دراسة إمكانية قياس المتغير التنظيمي ومدى الحكم على مساهمته في العملية الإدارية. و منه فالأحكام الصادرة في حق التنظيم على مستوى المؤسسة من قبل المسيرين يجب أن تكون محددة بدقة وفي شكل قيم مضبوطة، و ليست مجرد أقوال و أحكام مسبقة.

أفرزت الدراسات العلمية للمظاهر المتعددة لموضوع البيروقراطية بأبعادها مجموعة من النماذج:

- البعض منها يركز على البعد المادي وعنصر العمل كمتغير أساسي لقياس الفعالية التنظيمية.
- و البعض الآخر يركز على العنصر البشري بتفاعلاته وما يتخللها من مشاكل وما يتطلبه من ظروف خاصة يشكل فيها التحفيز حجر الزاوية وعامل من عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية.
- والبعض الآخر يركز على البناء التنظيمي من منظور نظامي. حيث تتلخص الهيكلة في عمليتي التمايز والتكامل وتتحقق الفعالية التنظيمية من خلال القدرة على التكيف.
- والبعض الآخر يركز على الأبعاد الثقافية والتي تمنح للمؤسسة شخصية مستقلة عن باقي المؤسسات الأخرى، و ذلك من خلال هوية و مجموعة قيم ومبادئ تعتنق من قبل الأفراد

المنتسبين إليها. وتظهر في هذه الحالة الفعالية التنظيمية كمتغير ثقافي، يعكس القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة.

• تفسر البيروقراطية في غالب الأحيان على أساس مجموعة الخصائص التي يجب أن تتوفر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والمتمثلة في نطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية والمركزية واللامركزية ودرجة الرسمية.

• ترتبط البيروقراطية أكثر بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري، ومنه بأنظمة القيم السائدة في المؤسسة. هذا يعني أن الفعالية التنظيمية هي مفهوم اجتماعي النشأة و البناء، ومنه سيطرة الجوانب غير الموضوعية أكثر من الجوانب الموضوعية.

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية:

1- الكتب:

- (01) أبو طاحون عدلي علي: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- (02) إبراهيم عبد الله: علم الاجتماع (السوسيولوجيا)، المركز الثقافي العربي، دون سنة نشر.
- (03) أبو النصر مدحت محمد: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ابتزاز للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2005.
- (04) أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- (05) أحمد فتحي إبراهيم محمد: المشكلات الاثنتا عشر للأفراد في العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
- (06) أبو عون محمد: إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
- (07) أبو قحف عبد السلام: محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (08) اكرويد ستيفين ، طومبسون بول: سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديد، ت: عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- (09) أجوييد أحمد: جريمة رشوة الموظف العمومي في التشريع المغربي، دار الرشاء الحديثة، الدار البيضاء، 1983.

- (10) بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة/الجزائر، 2006.
- (11) بلعوي حكمت: البيروقراطية وتطورها، وزارة الإعلام، دون مكان نشر، 2008.
- (12) بدر سعد عيد مرسى: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- (13) بلعوز حسين: نظرية القرار (مدخل إداري وكمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- (14) بيومي مجدي احمد ، لطفي محمد سيد: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- (15) بوخريسة بوبكر وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية، منشورات قرطبة، الجزائر، ط1، 2008.
- (16) جواد شوقي ناجي: سلوك تنظيمي، دار حامد، الأردن، ط1، 2000.
- (17) جلدة سليم بطرس: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- (18) الجيلاني حسان: التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
- (19) جليبي علي عبد الرزاق: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- (20) هال ريتشارد: المنظمات (هياكلها عملياتها ومخرجاتها)، ت: الهاجري سعيد بن حامد ،معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.
- (21) الهواري سيد: اتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الابتكاري، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط1، 1997.
- (22) هانير ماريو: إدارة الأفراد دليل شامل للإشراف الفعال، ت: محمود مرسى، زهير الصباغ، 1988.

(23) وداعة الله النور خليفة ، مصطفى عماد الدين حسن: تنظيم وإدارة الوظيفة العامة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط2، 2009.

(24) زويلف مهدي حسن وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل، عمان/الأردن، 1999.

(25) زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.

(26) حريم حسين محمود: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الحامد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، ط2، 2000.

(27) حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

(28) حمدي عبد العظيم: عولمة الفساد وفساد العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2008.

(29) الحسنية سليم إبراهيم: الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

(30) كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2007.

(31) كشك محمد بهجت جاد الله: المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.

(32) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة/الجزائر، دون سنة نشر.

(33) ليلة علي: النظرية الاجتماعية المعاصرة (دراسة لعلاقة الإنسان بالمجتمع - الأنساق الكلاسيكية)، دار المعارف، الإسكندرية/مصر، ط3، 1991.

- (34) اللوزي موسى: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
- (35) اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.
- (36) لطفي طلعت إبراهيم: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د.س.ن.
- (37) لطفي طلعت إبراهيم: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- (38) مبروك صالح إبراهيم: البيروقراطية: دراسة مقارنة، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس/ليبيا، 1984.
- (39) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع و المنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية/مصر، 1982.
- (40) متولي فؤاد بسيوني: مشكلة التنمية والبيروقراطية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، د.س.ن.
- (41) ماهر احمد: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- (42) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والتراث والمنهج)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 1986.
- (43) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008.
- (44) ملحم يحي سليم: التنظيم وأداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.

- (45) محمد الغريب عبد الكريم: السوسيولوجيا الوظيفية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1988.
- (46) ماركس فريتز مورشتين: دولة الإدارة (مقدمة للبيروقراطية - تحليل مقارن للعمل الحكومي)، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1963.
- (47) النوري قيس: السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية، الأردن، 1999.
- (48) سعدان علي: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981..
- (49) سلاطنية بلقاسم، قيرة إسماعيل: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- (50) سلطان محمد سعيد: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية/مصر، 2002.
- (51) السويسي عبد الوهاب: المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- (52) السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، 1993.
- (53) السلاوي محمد أديب: عندما يأتي الفساد، مطبعة البيضاوي، الرباط، ط1، 2007.
- (54) السلمي علي: الإدارة بالأهداف (طريق المدير المتفوق)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- (55) العبيدي قيس محمد: التنظيم (المفهوم النظريات المبادئ)، الجامعة المفتوحة، طرابلس/ليبيا، 1997.
- (56) عصفور محمد شاکر: أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق. دون مكان و سنة نشر.

- (57) عثمان محمد مختار: مبادئ علم الإدارة، جامعة قار يونس، ليبيا، 1991.
- (58) عدون ناصر دادي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1991.
- (59) عدون ناصر دادي: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- (60) عدون ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- (61) عيساوي أحمد: ث "شئ" ع، دار البلاغ للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2005.
- (62) العواملة نائل عبد الحافظ: تطوير المنظمات (المفاهيم والهياكل والأساليب)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- (63) عليوة السيد: إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
- (64) عبوي زيد منير: إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان/الأردن، 2006.
- (65) عبوي زيد: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (66) عبوي زيد منير: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- (67) عبوي زيد منير: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- (68) عسكر علي: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2009.
- (69) العزاوي خليل محمد: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2006.

- (70) عبد الرحمن عبد الله محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (71) عباس سهيلة محمد ، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007.
- (72) عصفور أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- (73) عوض محمد أحمد: الإدارة الإستراتيجية-الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر، 2003.
- (74) فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ط1، 2009.
- (75) الفاخوري جلال زواد: البيروقراطية والتنظيم الإداري في الأردن، مطابع الدستور التجارية، الأردن، 1998.
- (76) الصحن محمد فريد ، شريف علي ، سلطان محمد: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر، 2000.
- (77) صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007.
- (78) الصواني يوسف محمد: الدراسات الأميركية في العلوم الاجتماعية، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط1، 2006.
- (79) الصرفي محمد: أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، مصر، 2007.
- (80) الصيرفي محمد: الإدارة بالالتزام، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
- (81) القمودي سالم: التغيير، مؤسسة الانتشار العربي، بيروت/لبنان، ط1، 2004.
- (82) القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008.
- (83) قرفي عبد الحميد: الإدارة الجزائرية-مقاربة سوسيولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة/مصر، 2008.

- (84) الرفاعي أنور: الإسلام في حضارته ونظمه الإدارية والسياسية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والفنية، دار الفكر المعاصر، بيروت، 1997.
- (85) الشراقوي علي: التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية/مصر، دون سنة نشر.
- (86) الشماع خليل ، كاظم: خضير: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2000.
- (87) تيماشيف نيكولا: نظرية علم الاجتماع طبيعتها و تطورها، ت: عودة محمود وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية/مصر، 1993.
- (88) تيرنر جوناثان: بناء نظرية علم الاجتماع، ت: محمد سعيد فرح، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط2، 2000.
- (89) خليل موسى: الإدارة المعاصرة (المبادئ-الوظائف-الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، ط1، 2005.
- (90) الخفاجي نعمة عباس ، الغالبي طاهر محسن: نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2008.
- (91) ظاهر أحمد جمال: البيروقراطية و الاغتراب الاجتماعي (في بعض معاهد دول الخليج العربي)، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984.
- (92) الطائي حميد ، العلاق بشير: أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (93) غربي علي ، قيرة إسماعيل ، سلاطينة بلقاسم: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- (94) غنيم احمد محمد : إعادة هندسة نظم العمل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

2- القواميس والمعاجم:

- (95) إيمار اندريه ، اوبوايه جانين: موسوعة تاريخ الحضارات العام، ت: فريد داغر، فؤاد أبو ربحان، عويدات للنشر والطباعة، المجلد الأول، 2003.
- (96) إدريس سهيل: المنهل قاموس عربي فرنسي، دار الآداب، لبنان/بيروت، 2000.
- (97) بدوي احمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب، لبنان، 1983.
- (98) مارشال جوردن: موسوعة علم الاجتماع، ت: احمد زايد وآخرون، المجلد الأول، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، ط1، 2000.
- (99) مذكور إبراهيم: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1975.

3- المواقع الالكترونية:

- (100) - البيروقراطية، mht. البيروقراطية- <file:///almoqatel> mhtml: (5) يوم 2007/11/25، في الساعة 16.45.
- (101) مصطفى سليمان: البيروقراطية والهوية بين السياسة وعلم الاجتماع والأدب، mht البيروقراطية والهوية/ <file:///h> mhtml: يوم 2008/11/25، في الساعة 8.45.
- (102) سميح الصفدي: مفاهيم مظلومة- البيروقراطية حاجتنا إليها أكثر، مجلة النبأ الالكترونية، العدد 80، يوم 2007/01/10 في الساعة 14.30.

4- الملتقيات:

- (103) المهديني محمد خال: «آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري»، الملتقى العربي الثالث بعنوان آليات حماية المال العام، الرباط/المغرب، ماي 2008

ثانيا باللغة الأجنبية:

- (104) Crozier Michel : **le phénomène bureaucratie**, édition, du seuil, Paris, 1962
- (105) Charron J : **Organisation Et Gestion De L' Entreprise**, éd dunod, Paris 2 édition 2001 .
- (106) Fisk R : **Communcating Effectively**, harcour publishing ,california/ usa 2006.
- (107) Gary Johns **Organizational Behavior** sher, harper college Publisher new York,– 1996
- (108) Hammlton R: **Feeding Back Communication** ,Albert Moore publishers ,Canada, 2007.
- (109) lesnard c: **organisation et Gestion d'entreprise**, éd dunod ,Paris,1994 .
- (110) Probst J Gilbert M: **ORGANISATION /MANAGEMENT (guider le développement De L' Entreprise** ,éd organisation, Paris 1997.
- (111) Rosenfeild M: **effective communication tactics and strategies**, vantage press, new York/ USA, 2004.
- (112) Robert Klitgard: **Controlling Corruption**, the university of california press, california 1988.

الملاحق

الملاحق: ملحق رقم (01) حياة ماكس فيبر

ماكس فيبر ابن احد رجالات السياسة والقانون الذي صار نائبا في مجلس النواب(الرايغستاغ)،والدته هيلانة فاللانستاين فيبر امراة مثقفة مذرت لنفسها للتيار الطهري في الكالفينية.وهو الابن البكر في عائلة من ثمانية اطفال،ولد في ارفورت في 21 نيسان 1864 وتوفي بصورة مفاجئة في ميونيخ في 14 من حزيران 1920 وهو في السادسة والخمسين من العمر.تصادف موته مع نهاية أول جيل من علماء الاجتماع،وبعد موت إميل دوركايم عام 1917 وسيميل عام 1918.

وللتعرف إلى مساهمته في حقل علم الاجتماع،من المفيد إن نطابق بين سيرته ومسيرته؛ذلك أن توظيف المنهج بغية فهم صاحب أمر يفترض إلا ننسى الفكرة القائلة أن الوقائع لا توجد خارج سياق نشوئها ولا خارج المعنى الذي نضيفه عليها.لقد بدا فيبر بمثابة مثقف إزاء العالم الحديث الذي رآه بتوتراته.انه عالم اجتماعي موسوعي

يعتبر ماكس فيبر مفكر الحداثة،يقترن اسمه بالثورة الصناعية وتدايعياتها.وعلى ضوء النمو والتمركز الصناعيين رأى فيبر بلاده تتحول إلى قوة اقتصادية عالمية.

شهد المجتمع الألماني تنوعا وتعددا في الطبقات الاجتماعية التي كان كل منها في حالة تحول،وكانت الارستقراطية العقارية والعسكرية المكونة من كبار نبلاء العائلات البروسية المالكة في طور الهبوط.وكان فيبر المتحد رنت البرجوازية الصناعية والفكرية،اقترح إقصاء هذه الطبقة المسيطرة بقوة الأنانية البطريركية(الابوية).وبهذا المنحى اشار الى التعارض الاجتماعي بين الارستقراطية والبرجوازية الألمانييتين،الذي اخذ يتبلور منذ القرن الثامن عشر من خلال التمييز بين الثقافة والحضارة.

كانت البرجوازية التقليدية المفعمة بالصرامة البروتستانتية،التي رسم توماس مان(1901) أفولها البطيء،قد أخذت تتراجع أمام برجوازية جديدة وصولية وتجارية.وكان لهاتين البرجوازيتين الفضل في كتابة"الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية"(1904-1905).ثم ظهرت أخيرا بروليتاريا

صناعية متسببة عن الهجرة الريفية، وكان فيبر قد تناولها في دراسته على مرحلتين، الأولى في بحث
أجراه على فلاحي شرق الألب، والثانية في بحث أجراه على عمال الصناعة

لقد كان شاهداً على ولادة الإمبراطورية (1871) وعلى انهيارها (1918)، وكذلك على إعلان
جمهورية فايمر (1919)، وساهم في كتابة دستورها. وصارت ألمانيا الجديدة خاضعة لتجاذب بين
ارث التقاليد البروسية (سلطة أرستقراطية تسلطية وأبوية) ونموذج الدولة الحديثة (ديمقراطية تمثيلية
مركزية إدارية، سن ضوابط قانونية).

يضاف إلى هذه المواجهات المتذبذبة دور شخصيات كاريزمية: بسمارك المستشار وموحد
ألمانيا (1866-1871) ووضع السياسات الاجتماعية الأولى (1883-1889) مترافقة مع سياسته
القومية المناوئة للاشتراكية؛ غليون الثاني، خلف غليون الأول عام 1888، الشعبوي بفضل سياسته
الإمبريالية (العسكرية والاستعمارية). مختلف الأشكال السلطوية هذه استلهمت تنظيم ماكس فيبر
لأنماط الشرعية.

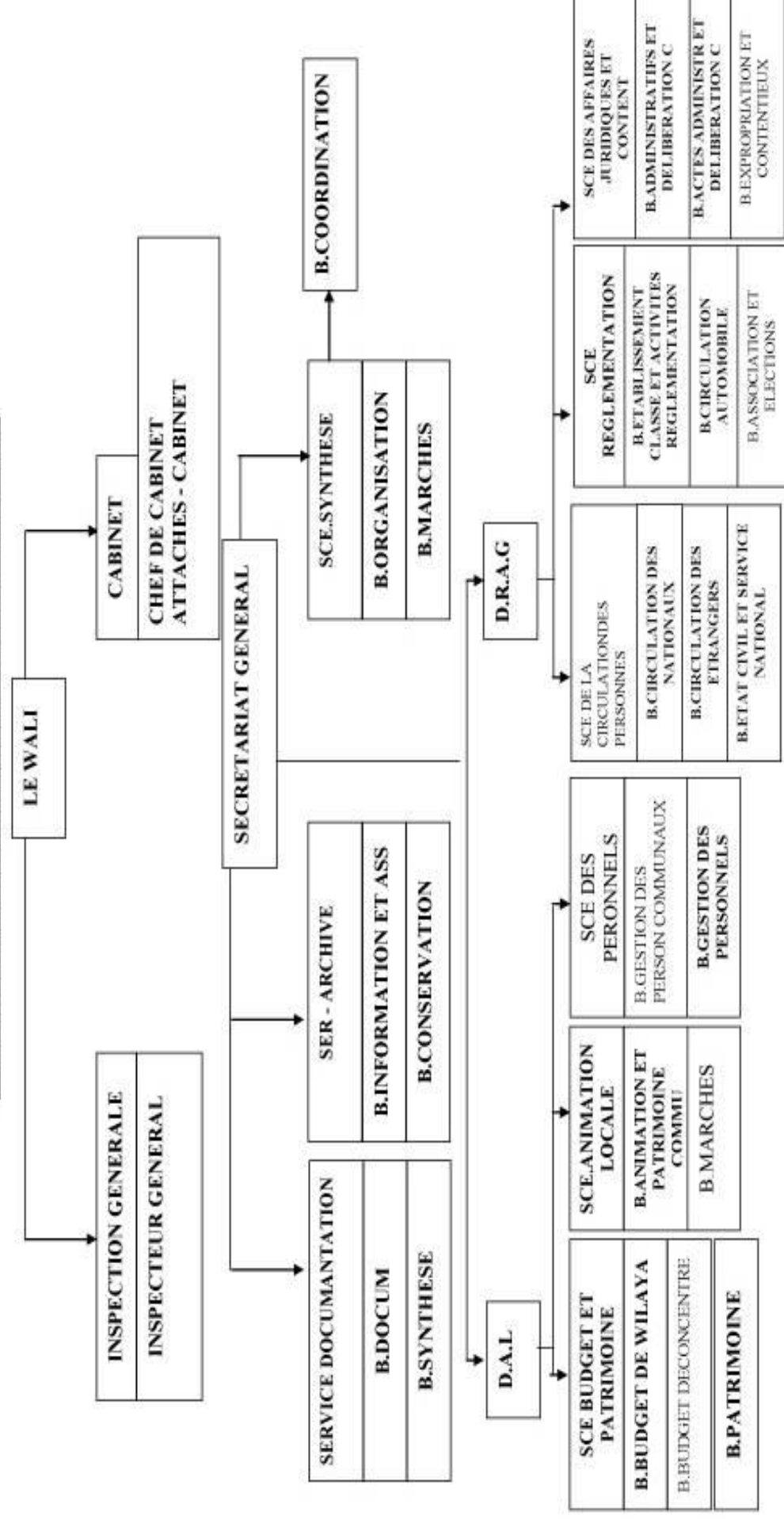
المصدر: لوران فلوري: ماكس فيبر، ت: محمد علي مقلد، دار الكتاب الجديدة

المتحدة، لبنان، 2008، ص 15-16

ملحق رقم (02) الهيكل التنظيمي للمصالح الولائية

لولاية تبسة

ORGANIGRAMME DE LA WILAYA DE TEBESSA



ملحق رقم (03) يوضح أسماء المحكمين ورتبهم العلمية.

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	الجامعة
01	أ.د احمد بوذراع	علم الاجتماع	باتنة
02	أ.د مصطفى عوفي	علم الاجتماع	باتنة
03	د. عبد الكريم بزاز	علم الاجتماع	عنابة
04	أ. فطومة لحماي	لسانيات	تبسة
05	د. محمود قرزیز	علم الاجتماع	برج بوعريـرج
06	أ. العمري واضح	علم النفس	المسيلة

ملحق رقم(04) يوضح نسب الأسئلة الصادقة وغير الصادقة

- بالاستناد إلى آراء المحكمين -

الاسم واللقب		الأسئلة الصادقة		الأسئلة غير الصادقة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
أ.د احمد بوزراع		60		14	
أ.د مصطفى عوفي		69		05	
د. عبد الكريم بزاز		69		05	
أ. فطومة لحماي		68		06	
أ. العمري واضح		69		05	
د. محمود قرزیز		63		11	

المصدر:مجموعة من الأساتذة المحكمين.

وتم تطبيق القانون التالي في تحكيم الاستبيان:

الصادق-غير الصادق÷عدد الأسئلة الكلي.

وبالتالي يمكن القول أن أسئلة الاستبيان صادقة وقد تم تعديل الأسئلة غير الصادقة

وفق الملاحظات المقدمة.

ملحق رقم (05) الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإسلامية والاجتماعية

جامعة الحاج لخضر

والإنسانية

- قسم علم الاجتماع

- باتنة-

والديمغرافيا-



البيروقراطية في التنظيم

- بين الرؤى النظرية الامبريقية-

-دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة-

- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع-

إشراف الأستاذ الدكتور

إعداد الطالبة:

احمد بوذراع

سميرة لغويل

السنة الجامعية

2010/2009

أختي الموظفة، أخي الموظف تحية طيبة؛

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد الإجابة عن أسئلته بوضع العلامة (x) في المكان المناسب، مع العلم أن كل الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أولا بيانات عامة:

01- السن:

02- الجنس: ذكر () أنثى ()

03- الحالة العائلية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()

04- المستوى التعليمي: متوسط () ثانوي () جامعي ()

05- كيف تم التحاقك بالولاية؟

- مسابقة على ساس الشهادة

- عقود ما قبل التشغيل

- وساطة

06- مدة العمل بالولاية:

ثانيا: البيروقراطية و السلطة:

07- هل ترى أن الأوامر والتعليمات واضحة؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بلا يسأل لماذا؟.....

.....
...

08- هل ترى أن الأوامر والتعليمات تؤدي في بعض الحالات الإساءة إليك؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بنعم الإجابة بنعم كيف ذلك؟
.....

09- هل يتعامل معك رئيسك المباشر بصفة قانونية صارمة؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بلا يسأل لماذا؟
.....

10- هل تعرضت لعقوبات من قبل رئيسك المباشر؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بنعم ما نوع العقوبة؟
.....

11- هل رئيسك المباشر يحجب عليك المعلومات الخاصة بالعمل؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بلا في رأيك لماذا؟
.....

12- هل يشعر رئيسك المباشر بأنه أعلى منك خبرة؟ نعم () لا ()

13- هل يعجبك رئيسك المباشر من حيث ثقافته؟ نعم () لا ()

14- هل تشعر بأنه يوجد تكتل بين بعض الموظفين ورئيسك المباشر؟ نعم () لا ()

15- هل يتهم لفظيا رئيسك المباشر حتى إن كنت على صواب؟ نعم () لا ()

16- هل تنتشر الإشاعات في مكان العمل؟ نعم () لا ()

17- هل سبق وان اسند إليك رئيسك المباشر لبعض مهامه؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بنعم هل تم ذلك:

18- هل ترى أن السلطة المخولة إليك كافية لانجاز المهام؟ نعم () لا ()

19- كيف يتعامل المدير عادة مع الأخطاء التي يقع فيها المفوض له؟.....

.....

20- أتضايق من المشرف لأنه يظهرني دائما أمام الآخرين بأنني عبد مأمور؟ نعم () لا ()

21- هل توافق الإدارة على تجربة الأفكار الجديدة؟ نعم () لا ()

22- هل تتغير علاقتك بزملائك في العمل بعد أن يتم تفويض السلطة إليك؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بنعم يسال لماذا؟.....

.....

23- هل ساهم تفويض السلطة إليك في تقيدك بأنظمة العمل؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟.....

في حالة الإجابة بلا يسال لماذا؟.....

ثالثا: البيروقراطية واتخاذ القرار:

24- هل يمكنك تقديم اقتراحات تخص وظيفتك في الإدارة؟ نعم () لا ()

25- أثناء اتخاذك لقرار ما كنت تملك المعلومات الكافية المرتبطة بالمشكل المطروح؟ نعم ()

لا ()

26- في رأيك عدم وضوح المشكلة يؤثر على فعالية القرارات؟ نعم () لا ()

27- حسب وجهة نظرك نقص الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرار يؤثر على فعالية القرار نعم () لا ()

28- هل تناقش القرارات التي اتخذتها مع زملائك؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بلا يسأل لماذا؟.....

.....

29- هل ترى أن القرارات الصادرة من الإدارة؟

قرارات روتينية ()

قرارات غير مخططة ()

30- هل تسعى دائما لمعرفة رد فعل رئيسك بالنسبة للقرارات التي اتخذتها؟ نعم () لا ()

31- هل تشعر بالحرية التامة أثناء اتخاذك لقرار ما؟ نعم () لا ()

32- هل حركية القرارات في مؤسستكم؟ نازلة () صاعدة () كلاهما ()

33- في رأيك القرار الجماعي أفضل من القرار الفردي؟ نعم () لا ()

في حالة كلتا الحالتين يسأل لماذا؟.....

.....

34- هل يمكنك تأكيد أن عملية مشاركتك في اتخاذ القرارات هي مجرد شعارات فقط؟ نعم () لا ()

في كلتا الحالتين يسأل لماذا؟.....
.....
....

35- هل يشعر الموظفون بالرضا عن القرارات الصادرة من الإدارة؟ نعم () لا ()

36- هل ترى أن أسلوب صدور القرار؟

أسلوب ديمقراطي ()

أسلوب تسلطي ()

37- في رأيك هل القرارات الصادرة من رئيسك هي:

قرارات متعلقة بالعمل ()

قرارات شخصية ()

38- حسب تصورك ما هي معايير أخلاقيات إصدار القرارات؟.....
.....
....

39- هل توافق الرأي الذي يؤكد انه من مشاكل اتخاذ القرارات في الدول النامية:

المركزية الشديدة وعدم التفويض ()

الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية ()

البيروقراطية وتباين الأجهزة الإدارية ()

عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ()

التخطيط غير السليم ()

كل هذه العناصر ()

رابعاً: البيروقراطية و الاتصال:

40- في رأيك ما هي الطريقة المثلى في إيصال المعلومات؟.....

.....
....

41- في رأيك إن أفضل أسلوب لكي تعطي انطبعا حسنا عن نفسك هو الانسحاب من أي جدال قائم أو أي أمور عليها خلاف؟ نعم () لا ()

42- هل تفضل الاتصال غير المباشر في التعاملات الإدارية؟ نعم () لا ()

43- هل تثق في نفسك وأنت تتحدث مع الآخرين؟ نعم () لا ()

44- هل تجد نفسك مرتاحا عند حضور الاجتماعات الإدارية؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بلا يسأل لماذا؟.....

.....
...

45- حسب تصور هل يمكن اعتبار الاجتماعات روتينية ومملة؟ نعم () لا ()

46- هل الإدارة تعطل طلباتك في العمل ؟ نعم () لا ()

47- هل أنت على علم بالقانون الداخلي للمؤسسة؟ نعم () لا ()

48- هل لديك علم بقوانين التي تصدر في الجريدة الرسمية الخاصة بعملك؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بلا يسأل لماذا؟.....

.....

49- هل يوجد تكامل بين مختلف الوحدات من حيث سيولة المعلومات؟ نعم () لا ()

50- هل التعاملات بين العمال تتم بصورة رسمية؟ نعم () لا ()

51- هل تستطيع أن تحدد أهداف اتصالك في مكان العمل؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بلا يسأل لماذا؟.....

.....

52- هل ترحب بتساؤلات واستفسارات الآخرين؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بلا يسأل لماذا؟.....

53- هل تتذمر من عدم استخدام وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بلا يسأل لماذا؟.....

.....

54- هل يمكن أن تقدم لنا ماذا يعني لك الاتصال الإداري؟.....

.....

خامسا: البيروقراطية و الأداء الوظيفي:

55- تهتم الإدارة في كثير من الأحيان بتجميع الأفراد المناسبين للقيام بالمهمة المطلوبة من خلال التنظيم الرسمي؟ نعم () لا ()

56- هل يتيح نظام الترقية للفرد الأكفاء إن يتقدم باستمرار؟ نعم () لا ()

57- في رأيك ينال الفرد في الغالب من المكافآت والتشجيع ما يفوق التهديد والانتقادات؟ نعم () لا ()

58- هل تتناسب مكافأة الأفراد مع أدائهم في العمل؟ نعم () لا ()

59- هل توافق الرأي أنه لا توجد علاقة بين المكافأة و التقدير الكافي عندما يؤدي عملا جيدا؟ نعم () لا ()

في كلتا الحالتين يسأل لماذا؟.....

.....

..

60- إذا اخطأت مرة أثناء أداء عملك فلا بد وان تتال عقابا؟ نعم () لا ()

61- هل يسود جو الأخوة والصداقة بين العاملين؟ نعم () لا ()

62- هل من الصعب التعرف على باقي العاملين؟ نعم () لا ()

63- هل يميل العاملون إلى العزلة أثناء تأدية العمل؟ نعم () لا ()

.....
.....
في حالة الإجابة بنعم في رأيك لماذا؟.....

64- لا يثق العاملون في بعضهم البعض بالقدر الكافي؟ نعم () لا ()

65- هل تهتم الإدارة بالجانب الإنساني ومشاعر الأفراد؟ نعم () لا ()

.....
إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟.....

.....
إذا كانت الإجابة بلا يسأل لماذا؟.....

66- هل تستقبل زائرين من خارج المؤسسة لأجل قضايا معينة؟ نعم () لا ()

67- هل تشعر بالضغط للاستمرار في تحسين الأداء الفردي؟ نعم () لا ()

68- هل تلتزم بمواعيد العمل؟ نعم () لا ()

.....
في حالة الإجابة بلا يسأل لماذا؟.....

.....

69- هل ترد على المكالمات الهاتفية أثناء انشغالك بعمل مهم؟ نعم () لا ()

70- هل تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب درجة أهميتها؟ نعم () لا ()

شكرا على تعاونكم

ملخصات الدراسة

الملخص:

إذا كنا ننطلق من قضية محورية مفادها أن النشأة الأوروبية الغربية للتنظيم للبيروقراطية يرجع في الواقع إلى طبيعة الظروف المجتمعية (الاقتصادية - السياسية - الثقافية) التي عاشها المجتمع الأوروبي؛ إذا كنا ننطلق من هذه المقولة فإن معالجة الظاهرة البيروقراطية لا تستطيع إغفال هذه الحقيقة، بعبارة أخرى إذا كانت أزمة المجتمع عامة والتنظيمات خاصة تخلق أزمة فكر فإن أزمة المجتمع الغربي كانت الباعث الأساسي للتنظيم للبيروقراطية، وبما أن هذه النظريات لم يقتصر استخدامها على المجتمعات التي نشأت و تطورت فيها فإننا في أمس الحاجة اليوم لإبراز قضية المحاكاة السوسيو تنظيمية.

وفي ضوء هذا التوجه، إن البيروقراطية من الناحية الامبريقية تعد خلا وظيفيا يحتاج التعرف على مظاهرها وتقديم آليات لمواجهتها وإدارتها.

وعليه فإن البيروقراطية كظاهرة تنظيمية معقدة على اعتبار أن هناك أبعاد (نفسية - سياسية - اقتصادية - اجتماعية - تنظيمية) تتفاعل فيما بينها وتتطلب من الناحية المنهجية دراسة وتحليل كل هذه الأبعاد إذ لا يمكن حصر البيروقراطية في السياق التنظيمي وضمن نسق مغلق وفصلها عن السياق الاجتماعي

لذا لا بد من طرح نظريات التنظيم البيروقراطية طرعا سوسيولوجيا نقديا، ضف إلى تحقيق الغرض العملي وهو محاولة المقارنة بين ما هو نظري وهل له تواجد على المستوى الامبريقي.

انطلاقا من الأسباب المذكورة آنفا فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- معرفة مدى توافق القواعد البيروقراطية المثالية مع تلك التي يتبناها التنظيم البيروقراطي الجزائري مجال الدراسة.
- وصف البيروقراطية في التنظيم مجال الدراسة و تحليلها و إعطاء صورة واقعية عن التنظيم الجزائري، أو بالأحرى معرفة البيئة التنظيمية و الممارسات الإدارية السائدة في هذا التنظيم
- الاقتراح على المستوى النظري بعض المبادئ البيروقراطية و التي تحمل البعد التنظيمي.
- إيجاد آليات للتعامل مع البيروقراطية علة مستوى التنظيم للحد من الضغط البيروقراطي وذلك لتحقيق أهداف التنظيم مجال الدراسة.
- تقديم تفسيرات للإجراءات و القواعد الرسمية الجامدة و المعقدة و التي لا تستجيب لدينامكية الحياة الاجتماعية و التنظيمية. أما تساؤلات البحث كانت كما يلي:

- هل توجد علاقة بين المتغير المستقل (البيروقراطية) وبين البعد التابع (السلطة)؟
 - مامدى تأثير البيروقراطية على اتخاذ القرارات؟
 - هل ثمة علاقة حقيقية بين المتغير المستقل (البيروقراطية) وبين البعد التابع (الاتصال)؟
 - إلى أي مدى تؤثر البيروقراطية على الأداء؟
- تم استخدام المنهج الوصفي وتطبيقه في الواقع الامبريقي، إضافة إلى الملاحظة بأنواعها والمقابلة والوثائق والسجلات والاستمارة، وطبقت هذه الأدوات على عينة مكونة من 95 مبحوثا.
- وتم التوصل في هذا البحث إلى النتائج التالية:
- 1- إن السلطة في هذه التنظيمات هي سلطة الفجوات القانونية وسلطة المنصب وسلطة المعلومات وسلطة التحالفات ومعياري تقسيمها هو الجانب القانوني والسوسيومتري (العلاقات الاجتماعية).
 - 2- إن القيادة في هذه التنظيمات لا تميل إلى تفويض السلطة، ويدافعون على ذلك بأن لهم القدرة على الإشراف والمتابعة.
 - 3- طول خطوط الإشراف والسلطة وتعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى البيروقراطية.
 - 4- كثرة التعقيدات الناتجة عن تعدد المكاتب والتعليمات.
 - 5- انعدام وجود الثقافة التنظيمية من خلال السلطة أو اتخاذ القرار أو الاتصال وهذا ما يؤثر على الأداء.
 - 6- النموذج البيروباثولوجي له الخصائص التالية:
- التسلسل الأفقي للسلطة.
 - عدم وجود نسق مستقر من القواعد واللوائح.
 - سيادة العلاقات الشخصية.
 - اختيار أعضاء التنظيم على أساس الوساطة.

Résumé :

Si on part d'un principe essentiel, dont la teneur est que la naissance de la théorisation bureaucratique en Europe de l'Ouest, revient en réalité à la nature même des conditions sociales (économiques, politiques et culturelles) vécus par la société européenne elle-même. On s'accorde à dire que le traitement du phénomène bureaucratique, ne peut en aucun cas, négliger ni passer outre cette réalité. En d'autres termes, si la crise de la société en général et des réglementations en particulier créent une crise intellectuelle dans la société occidentale, elle est aussi le principal moteur d'une éventuelle théorisation bureaucratique. Comme l'utilisation de ces théories ne se limite pas à l'utilisation des sociétés où elles sont apparues et développées. Aujourd'hui, on a un besoin urgent à faire transparaître un calque socio-réglementé. En vu de cet acheminement, la bureaucratie – d'un point de vue empirique- comporte un disfonctionnement fonctionnel, qui a grand besoin d'être reconnu, afin de fournir les mécanismes nécessaires à son bon déroulement, pour y faire face et bien le gérer. Sur ce on peut poser la problématique comme suit :

- Que veut-on dire par la bureaucratie ?
- Comment la bureaucratie s'est-elle transformée en un organisme difforme, portant des valeurs totalement opposées à la raison ?
- Comme procéder pour traiter la bureaucratie d'un point de vue intellectuel réglementaire ?
- Quelles sont les déterminatifs **bureau pathologiques** du point de vue de la création d'un organigramme ?

La bureaucratie comme phénomène réglementaire complexe et régie par des dimensions (morales, politiques, économiques, sociales et réglementaires) **s'interactant** et sachant qu'elle a besoin de la méthodologie de l'étude et de l'analyse de toutes les dimensions, parce qu'on ne peut pas limiter la bureaucratie dans un contexte réglementaire, en un système formé et ainsi la séparer du contexte social. De ce fait, il faut proposer des théories de réglementation bureaucratique, d'un point de vue sociologique et critique, en plus de la réalisation de la fonction du travail

qui consiste à essayer de comparer en tout ce qui est théorique et de définir s'il existe au niveau empirique.

Partant des causes mentionner ci-dessus, cette étude vise à :

- Connaître le degré de concordance entre des règles bureaucratiques exemplaires et celles adoptées par le règlement bureaucratique algérien comme champ d'étude.
- Faire une description de la bureaucratie dans le règlement du champ d'étude et faire une analyse pour donner une image plus réaliste du règlement algérien ou, plus précisément, connaître le climat réglementaire, et les pratiques administratives en vigueur.
- Proposer, au niveau théorique, quelques principes bureaucratiques qui portent la dimension réglementaire.
- Trouver les mécanismes nécessaires à la bureaucratie au niveau de la réglementation pour mettre fin à la pression de la bureaucratie, et pour atteindre les buts exemptées de réglementations dans le cadre de l'étude.
- Présenter toutes les explications des procédures et règles officielles, ferme et complexe, qui ne répondraient pas à une dynamique de vie sociale réglementée.
- Le questionnement de cette recherche et comme suit :
 - Ya t-il une relation entre le variable indépendant (bureaucratie) et la dimension subordonnée (le pouvoir).
 - Quel est le degré d'influence de la bureaucratie sur la prise de décisions ?
 - Est-ce qu'il existe un réel lien entre le variable indépendant (bureaucratie) et la dimension subordonnée (la communication) ?
 - A quel degré la bureaucratie influence-t-elle la prestation ?

On a eu recours à la méthode descriptive et on l'a reproduite dans la réalité empirique, sans oublier l'observation, la comparaison des documents, dossiers et fiches qui ont été appliqués sur un échantillon de quatre-vingts cinq études.

Sont apparus les résultats suivants :

- 1- Le pouvoir dans ces règlements est un pouvoir de lacunes judiciaires, un pouvoir de fonctions et de renseignements et aussi de complots et les critères de sa division sont la partie légale et sociométrique (relations sociales).
- 2- Le maniement de ces règlements ne vise pas à la délégation du pouvoir, ils s'en défendent vu qu'ils n'ont ni le pouvoir du contrôle, ni de surveillance, ni de survie.
- 3- La prolongation des lignes de contrôles du pouvoir et la multitude de niveaux administratifs menant à la bureaucratie.
- 4- La multitude de complications générées par la quantité de bureaux et d'instructions.
- 5- L'inexistence d'une culture de règlement par le pouvoir et la prise de décision-ou la communication- ce qui nuit considérablement à la bonne performance.
- 6- Le prototype **bureau pathologique** a les spécificités suivantes ;
 - La hiérarchisation du pouvoir.
 - L'inexistence d'un système stable de lois et de résolution.
 - La domination de relations personnelles.
 - Le choix des membres de l'organisation par le biais d'intermédiaires.

SUMMARY

If we go from the central dilemma that says that the western European birth of the theorization of bureaucracy is originated , in fact, to the nature of the social conditions (economic , political , cultural) that had been witnessed in the European society .

If we take the latter say, to take care of the bureaucracy phenomenon, we cannot deny this truth . in other words , if the social crisis , in general, and the organizations , in particular , are creating a thought crisis ; the western society crisis was the principle reason for the theorization of bureaucracy ; and because these theories are not limited in use on the societies that were originated and evaluated in . Today , we really need to show the socio-organizational simulation question .

On the light of this , bureaucracy is considered , from an empiric perspective , as a dysfunction which needs to be introduced to its aspects and to give a mechanism to face it and direct it ; therefore , we can ask the following question :

How does bureaucracy move to a misled organization, which carries contradictory values to the rational one?

- 1) What is the perception of bureaucracy?**
- 2) How does bureaucracy been handled from an organization thought perspective?**

3) What are the determinations of bureau pathology from an organizational perspective?

So, bureaucracy as an organizational phenomenon is complicated on the basic perspectives (psychological, political, economic, social, organizational) which interact between them and request a study and an analysis from a methodological way to all these perceptions , so that bureaucracy can not be limited in the organizational context and in a closed pattern and separate it from the social one .

Therefore, we must deal with the bureaucratic organization theories in sociological way, critically; adding to achieve the professional cause that is a try to compare between what is theoretic and if it has an existence on the empiric level.

Basing on the given causes bellow, this study aims to:

-Know how the ideal bureaucratic rules fit with those, which embrace the Algerian bureaucratic organization in a study field.

- describe the bureaucracy in the organization in the study field , analyze it and give a real picture about the Algerian organization or , in other words, to know the organizational environment and administrative acts, which generate in this organization .

- suggest on the theoretical level some bureaucratic principles , which carries an organizational concept .

-find mechanisms to deal with bureaucracy on the level of organization to stop bureaucratic pressure in order to achieve the organizational purposes in the study field.- give explication for the procedures and

official rules that are rigid and complicated which do not response to the social and organizational life dynamic ; whereas the research wonderings were as the following :

*** Is there a relationship between the independent changer (bureaucracy) and the following concept (authority)?**

Descriptive methodology has been used and practiced in the empiric reality , in addition to the observation with its types , and the interview , documentaries , archives, as well as the questionnaire , and been practiced on a sample of 95 unity .

We have reached the following results in this framework:

- 1) That the authority in these organizations is an authority of legal trench and a position authority as well as an information and alliances authority and its critics of division is the legal and socio-metric aspect (social relationship)**
- 2) That the leadership in those organizations do not tend to delegate the authority , and they depend their opinion by their ability to supervise and consistency**
- 3) Long lines of supervision and authority , and the administrative level variety leads to bureaucracy**
- 4) The different kinds of complications that are resulted from the variety of offices and directions**
- 5) The absence of the organizational culture through the authority or taking decisions or communicate , which affect the performances**

6) The bureau pathology sample has the following characteristics:

- horizontal serial for authority**
- the absence of a stable pattern of rules and lists**
- the domination of personal relationships**
- the choice of organization members on the base of mediation**

