

جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

البيروقراطية كآلية لممارسة السلطة في الإدارة

(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بدائرة مسعد ولاية الجلفة)

(هاني محمد بالهادي)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

مهدي عمر

إعداد الطالب:

سائحي إدريس عبد الرحمان

لجنة المناقشة:

- | | | |
|---------|---------------------|------|
| رئيساً | بن عروس محمد الأمين | أ. 1 |
| مشرفاً | مهدي عمر | أ. 2 |
| مناقشاً | بوعبدلي بن عليّة | أ. 3 |

السنة الجامعية : 2019 / 2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) -

سورة المجادلة الآية (11)

- (قد أفلم من ذكر الله وصى على رسول الله - صلى الله عليه وسلم) -

(المعرفة رأس مالي، والعقل أصل ديني، والشوق مركبي، وذكر الله أنيسي، والثقة كزبي والعلم
سلاحي، والصبر ردائي، والرضا غنيمتي، والفقر فخري، والزهد حرفتي، والصدق شفيعي
والطاعة حبي، والجهاد خلقي وقرّة عيني).

أمير المؤمنين علي بن أبي طالب - رضي الله عنه -

{ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا }

الإهداء

إلى عائلتي (أبي وأمي وإخوتي) وخاصة نبض حناني
ومصدر قوتي وإلهامي التي تحملت كل مشاق مسارات حياتي
(أمي ثم أمي ثم أمي).

* إلى أختي وأستاذتي **عائشة بليح**.

* إلى زملائي وزميلاتي الطلبة من قريب أو من بعيد .

* إلى كل أحبائي ومعارفي وخاصة الذين شاركوني في
مساري ، إلى كل الذين يضحون من أجل طلب العلم بجامعتي .

* إلى كل مربي الأجيال وإلى معلمي **عبد القادر بن دراج** وكافة
أساتذتي بدون استثناء .

(قسم المعلم ونه التبجيلا)

كاد المعلم أن يكون رسولا .

أهدي هذه المذكرة مع تحية حب وتقدير وامتنان واعتزاز .

إدريس عبد الرحمن

شكر ورفان

إن الحمد لله نحمده ونشكره ونستعينه، فالحمد لله حمدا كثيرا يليق بجلاله
وعظيم سلطانه، فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك
الحمد بعد الرضا .

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا البحث المتواضع، ولا يسعني إلا
أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور: **مهدي عمر** الذي
لطالما رافقني خلال مشواري بمجهوداته ونصائحه وعطائه في إنجاز هذا
العمل .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز
معالم هذا البحث .

وكذا أخص بشكري وتقديري واحترامي أعضاء **لجنة المناقشة**
على قبولهم مناقشة هذه المذكرة .

إدريس عبد الرحمن

ملخص

يعد هذا البحث دراسة التي ركز الطالب فيها على التظاهرات الايجابية والسلبية للبيروقراطية (النموذج المثالي)، وكذا السلطة ونوع التدرج باعتبارها ركيزة أساسية التي يقوم عليها أي تنظيم بيروقراطي داخل أية مؤسسة، فتحقيق التنظيم لأهدافه لا يتحقق إلا من خلال مظاهر إيجابية لتطبيقات النموذج البيروقراطي والتدرج السليم للسلطة ضمنه، كما أن مظاهره تحددتها سلوك الفاعلين (فعل اجتماعي) داخل التنظيم وتحديد سلوكياتهم، على هذا الأساس حاول الطالب من خلال هذا البحث دراسة تظاهرات النموذج البيروقراطي بالتركيز على الجوانب الإيجابية والسلبية له، بعبارة أخرى وصف البيروقراطية من خلال مظاهرها في الإدارة سلبية أم كانت إيجابية أم معا في آن واحد إلى جانب ذلك محاولة معرفة نوع السلطة ووصفها وهل نوع السلطة تدعمه نوعية التدرج السلمي أم لا.

ما يمكن قوله أن هذه الدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية التي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات، أو المعطيات من الواقع فقط، وإنما جمع هذه البيانات وتحليلها، وتفسيرها واستخلاص نتائجها طبقا لأهداف الدراسة المسطرة لها معتمدة في ذلك على الوصف الكيفي والكمي للظاهرة.

تم الطالب اختيار العينة بالاعتماد على منهج المسح الشامل الذي يتناول كل أفراد العينة الخاصة بالدراسة والمتمثلة في 50 وحدة إحصائية (موظف) وتوصل إلى أن أفراد العينة:

- تختلف حسب متغير السن.

- أيضا تختلف حسب متغير الحالة الزوجية والمرحلة التعليمية والاختصاص.

حيث توصل إلى نتيجة أساسية مفادها أن البيروقراطية في تظاهراتها الايجابي الذي يتمثل في وضوح القوانين واللوائح والتعليمات والدقة في العمل ومطابقتها للواقع المثالي للنموذج البيروقراطي نسبيا ولا يخلو كذلك من زوايا سلبية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة إلا أن أغلب النموذج محل الدراسة أتى بإيجابية يقترب تظاهرة للواقع الذي أشار إليه ماكس فيبر. إلا أن تفويض السلطة أتت في تظاهراتها السلبية للبيروقراطية وهي منح الصلاحيات المحدودة أي بمعنى سلطة مفوضة محدودة الصلاحيات.

وفي النهاية أكد البحث إيجابية النموذج البيروقراطي وسلبيته من ناحية تفويض السلطة محل الدراسة.

Summary

This research is a study in which the student focused on the positive and negative manifestations of bureaucracy (**ideal model**), as well as authority and type of hierarchy as a fundamental pillar on which any bureaucratic organization within any institution, achieving the organization of its objectives is achieved only through positive manifestations of the applications of the bureaucratic model and the proper hierarchy of power within it, and its manifestations are determined by the behavior of the actors (**Social action**) within the organization and determining their behaviors, on this basis the student tried through this research to study the manifestations of the bureaucratic model by focusing on the positive and negative aspects of it, in other words describing bureaucracy through its manifestations in the administration negative or positive or simultaneously besides trying to know the type of authority and describe it and whether the type of authority is supported by the quality of peaceful gradation or not.

What can be said that this study belongs to descriptive studies that are not limited to the collection of data, or data from reality only, but the collection of this data and analysis, interpretation, and conclusions according to the objectives of the study directed at it based on the qualitative and quantitative description

The student selected the sample based on the comprehensive survey method that deals with all members of the study sample of 50 statistical units (**employee**) and found that Sample members:

- Varies according to the age variable.
- It also varies according to the variable marital status, educational stage and specialization.

He reached the basic conclusion that bureaucracy in its positive appearance which is the clarity of laws, regulations, instructions and accuracy in the work and its conformity with the ideal reality of the relatively bureaucratic model and is also not without negative angles in decision-making and devolution, but most of the model in question came with a positive approach to the reality referred to by "**Max Weber**".

However, the devolution of power was in its negative appearance of bureaucracy, namely, the granting of limited powers, i.e.a delegated power with limited powers.

In the end, the research confirmed the positive and negative bureaucratic model in terms of devolution of authority in question.

Résumé

Cette recherche est considérée comme une étude dans laquelle l'étudiant s'est concentré sur les manifestations positives et négatives de la bureaucratie (**le modèle idéal**), ainsi que sur l'autorité et le type de hiérarchie en tant que pilier de base sur lequel toute organisation bureaucratique au sein d'une institution est basée, de sorte que la réalisation de ses objectifs par l'organisation ne peut être atteinte que par des aspects positifs des applications du modèle bureaucratique et de la hiérarchie appropriée du pouvoir. En son sein, ses manifestations étant déterminées par le comportement des acteurs (**une action sociale**) au sein de l'organisation et pour déterminer leur comportement, Sur cette base, l'étudiant a tenté à travers cette recherche d'étudier les manifestations du modèle bureaucratique en se focalisant sur les aspects positifs et négatifs de celui-ci, c'est-à-dire en décrivant la bureaucratie à travers ses manifestations en gestion négative ou positive ou les deux à la fois en plus d'essayer de connaître le type d'autorité et sa description et si le type d'autorité la soutient, La qualité du dégradé paisible ou pas.

Ce que l'on peut dire, c'est que cette étude appartient à des études descriptives qui ne se limitent pas à la simple collecte de données, ou des données de la réalité uniquement, mais plutôt à la collecte, à l'analyse et à l'interprétation de ces données, et à l'extraction de leurs résultats en fonction des objectifs de l'étude, sur la base de la description qualitative et quantitative du phénomène.

L'étudiant a été sélectionné dans l'échantillon sur la base de l'approche d'enquête globale qui porte sur tous les membres de l'échantillon de l'étude représentés dans 50 unités statistiques (**employés**) et a conclu que Exemples d'individus: Cela varie selon la variable d'âge, Il varie également en fonction de la variable de l'état matrimonial, du niveau d'études et de la spécialisation.

Où il est parvenu à une conclusion fondamentale que la bureaucratie dans sa manifestation positive qui est la clarté des lois, des règlements et des instructions, la précision du travail et leur conformité avec la réalité idéale du modèle relativement bureaucratique, et ce n'est pas non plus sans angles négatifs dans la prise de décision et la délégation de pouvoir, mais la plupart du modèle à l'étude est venu avec une approche positive qui se rapproche de sa manifestation de la réalité qui Cela a été évoqué par "**Max Weber**".

Cependant, la délégation de pouvoir est venue dans sa manifestation négative de la bureaucratie qui est l'octroi de pouvoirs limités, c'est-à-dire dans le sens d'une délégation de pouvoir avec des pouvoirs limités. Au final, la recherche a mis l'accent sur la positivité et la négativité du modèle bureaucratique en termes de délégation de l'autorité étudiée.

خطة البحث

إهداء.....أ.

شكر وعرقان.....ب.

الملخص.....ج.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	مقدمة
	الباب الأول: الدراسة النظرية
	الفصل الأول: الإطار النظري و المنهجي للدراسة
19	1- / أسباب اختيار الموضوع
20	2- / أهمية الدراسة وأهدافها
21	3- / بناء الإشكالية
23	4- / صياغة الفرضيات
	5- / تحديد المفاهيم
27	6- / الدراسات السابقة
33	7- / المقاربة السوسيولوجية
	الفصل الثاني: المداخل النظرية للبيروقراطية
	أ- / مداخل النظرية البيروقراطية الكلاسيكية
	1- / النظريات الماركسية
36	1-1 / كارل ماركس (Karl Marx)
39	1-2 / لينين (LENIN)
	2- / ماكس فيبر (Max Weber)
40	1-2 / مفهوم النموذج المثالي (البيروقراطية)
42	2-2 / خصائص النموذج المثالي (البيروقراطية)

43	2-3/ مبادئ البيروقراطية عند "ماكس فيبر"
44	2-4/ الجانب الرسمي والغير الرسمي للبيروقراطية
46	2-5/ تطبيق النموذج البيروقراطي
47	2-6/ البيروقراطية العقلانية عند ماكس فيبر
50	2-7/ مزايا وعيوب البيروقراطية
51	2-8/ نقد النموذج البيروقراطي
ب- / نماذج النظرية البيروقراطية الحديثة	
53	1- / نموذج ميرتون (Robert Merton)
56	2- / نموذج سيلزنيك (Philip Selznick)
58	3- / نموذج آلفن جولدنر (Alvin Ward Gouldner)
ج- / الدراسات الجزئية المعاصرة:	
61	1- / نموذج ميشال كروزي (Michel Crozier)
63	2- / نموذج أنتوني داونز (Anthony Dawns)
الفصل الثالث: السلطة	
67	1- / مفهوم السلطة
	2- / نماذج السلطة
68	3- / التسلسل الهرمي الإداري
69	4- / تفويض السلطة
70	5- / السلطة والبيروقراطية
71	6- / السلطة والضبط الاجتماعي
72	7- / السلطة كممارسة
73	8- / علاقة السلطة داخل المنظمة الصحية
الفصل الرابع: الإدارة	
75	1- / تعريف الإدارة
	2- / أهمية الإدارة

76	3- / مبادئ الإدارة
78	4- / المستويات الإدارية
79	5- / خصائص العملية الإدارية
80	6- / وظائف الإدارة
81	7- / العملية الإدارية في المنظمة الصحية
الباب الثاني: الدراسة الميدانية	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية	
أ- / مجال الدراسة	
84	1- / المجال الجغرافي (المكاني)
100	2- / المجال البشري
102	3- / المجال الزمني
103	ب- / المنهج (المنهج المستخدم في الدراسة)
	ج- / أدوات جمع البيانات
104	1- / الاستمارة
105	د- / العينة (عينة البحث)
الفصل السادس: عرض المعطيات و تفسيرها وتحليلها	
108	1- / تفرغ البيانات والمعالجة الإحصائية وتحليل البيانات (قراءة إحصائية وسوسولوجية)
129	2- / عرض نتائج الدراسة والتعقيب عليها
134	3- / الاستنتاج العام، الاقتراحات، والتوصيات
135	خاتمة
137	قائمة المراجع والمصادر
141	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	متغير الجنس	108
02	متغير السن	109
03	الحالة الزوجية	
04	المستوى التعليمي	110
05	منصب العمل	111
06	الأقدمية	112
07	هل تصلكم التعليمات على شكل ؟	113
08	هل ترى أن التعليمات الإدارية واضحة ؟	
09	هل يعتمد عملك على السرعة في تدفق المعلومات ؟	114
10	هل ترى أن الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي إلى ؟	
11	هل ترى أن رئيسك صارم في العمل ؟	115
12	هل تصلك كل المعلومات الخاصة بالعمل من رئيسك بشكل دقيق ؟	
13	هل تعتقد أن خضوعك للقوانين الإدارية والتعليمات تجعلك ؟	116
14	هل تعتقد أن وضوح التعليمات والقوانين الإدارية تساعد في ؟	
15	هل هناك تعاون بين الموظفين ورؤيسكم في العمل ؟	117
16	هل تشعر بأنك راض أثناء قيامك بعملك ؟	
17	في رأيك هل يشعر زملائك الموظفين بالرضا عن القرارات الصادرة من الإدارة ؟	118
18	هل ترى أن العمل داخل الإدارة يسير بشكل منظم ومستمر ؟	
19	هل ترى أن القرارات الإدارية قرارات روتينية ؟	119
20	هل قيامك بنفس الأدوار يوميا يؤدي إلى ؟	
21	هل ترى أن التوجيهات والتعليمات الإدارية تسيء إليك في بعض الأحيان ؟	120
22	إذا لم تلتزم بالقوانين الإدارية هل تتعرض لـ ؟	
23	إذا تمت معاقبتك هل ؟	121
24	هل توافقك الإدارة على تجربة وطرح أفكار جديدة ؟	

122	هل يتقبل رئيسك أي اقتراحات جديدة في أسلوب العمل؟	25
	هل تشعر بالحرية في اتخاذك للقرارات ؟	26
123	في رأيك هل عملية صنع القرارات ؟	27
	هل ترى أن صنع القرار وفق ؟	28
	في رأيك هل القرارات الصادرة من رئيسك هي؟	29
124	هل ترى أن عملية مشاركتك في صنع القرار غير مهمة بالنسبة لك ؟	30
125	هل تشعر بأنك تحت سلطة رئيسك أثناء العمل في ؟	31
126	هل سبق وأن منحك رئيسك بعض المهام (تفويض السلطة) ؟	32
	هل ترى أن السلطة التي يمنحك إياها كافية لإنجاز المهام ؟	33
128	هل ترى أن صدور القرارات وفق أسلوب ديمقراطي ؟	34
	هل أثناء منحك للسلطة (فوض إليك السلطة) ؟	35

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	مخطط المشكلة البحثية	01
54	نموذج ميرتون للبيروقراطية	02
58	نموذج سيلزنيك للبيروقراطية	03
60	نموذج جولدنر في البيروقراطية	04
69	نموذج المركزية واللامركزية السلطة	05
79	مستويات الإدارة	06
80	مخطط وظائف الإدارة	07
81	عملية الإدارة الصحية	08
93	التمثيل البياني للهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد	09
97	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	10

مقدمة

مقدمة

للمنموذج البيروقراطي مزايا عديدة ومظاهر متعددة حسب البيئة التنظيمية التي يطبق فيها، ورغم أنه يعتبر سمة من سمات المجتمع الحديث المعقد إلا أنه كثيرا ما ينظر إليه على أنه أحد أمراض التنظيم الذي يعرقل الإدارة السليمة عكس التطوير والاستمرارية، ويجمد نشاطها حيث أصبح الجانب السلبي لكلمة بيروقراطية خاصة في الدول النامية ؛ هو الذي يجذب أنظار الفاعلين لأنه يعبر عما يلاقيه المجتمع من متاعب في معاملاتهم وتفاعلاتهم الإدارية فأصبح يعني عدم التقيد بالتعليمات، عدم وضوح والدقة للقوانين، الروتين.. الخ، وغير ذلك من المظاهر السلبية، والتي تركز خاصة على دور الموظف البيروقراطي ووظيفته داخل التنظيم.

لذلك فقد حاول الطالب من خلال هذا البحث وصف مظاهر هذا النموذج كمتغير أي مظاهر سلبية، مظاهر إيجابية للنموذج من جهة، ووصف السلطة الإدارية من جهة أخرى.

وبناء عليه قسمت الدراسة إلى مجموعة من الفصول: تناول الطالب في:

الفصل الأول: أسباب اختيار الموضوع بنوعيهما الأسباب الشخصية والأسباب الموضوعية (العلمية) من اختيار هذا الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها المرجوة من إجرائها، بناء الإشكالية وصياغة الفرضيات ، تليهم تحديد المفاهيم في محاولة لتوضيح بعض المفاهيم التي يمكن أن يقع فيها المطلع على الموضوع قام الطالب بصياغة مجموعة من التعريفات اللغوية والاصطلاحية وكذا الإجرائية لأهم المفاهيم التي اعتمد عليها في الدراسة (البيروقراطية، السلطة، الإدارة)، وقد استثنى الطالب مفهومين الأول الآلية على اعتبار أنه مصطلح لكلمة ميكانيزم و الثاني مفهوم الممارسة باعتبارها في كلمة سلوك أو كفعل، وأخيرا الدراسات السابقة التي تعرضت وتطرقت لهذا الموضوع من حيث اسم صاحب الدراسة مع عنوانها، تاريخها درجتها العلمية، تساؤلاتها، فرضياتها، تموقع دراستي منها، ينتهي الفصل بمقاربات سوسيولوجية تتمثل في مقاربات قريبة ومقاربة أقرب للموضوع.

الفصل الثاني: للمداخل النظرية للبيروقراطية حيث قسمت إلى:

1 - النظريات الكلاسيكية: المتمثلة في فكر "كارل ماركس Karl Marks": التي تناولت البيروقراطية وعلاقتها ببناء القوة والصراع في المجتمع و " لينين" الذي تنبأ بانهيار البيروقراطية، و "ماكس فيبر Max Weber"، الذي قدم بدوره النموذج المثالي للبيروقراطية.

2 - النظريات الحديثة: ويتزعمها كل من "روبرت ميرتون" الذي تطرق إلى الجوانب الوظيفية، والملاوظيفية، و "سيلزنيك" الذي أكد على فكرة تفويض السلطة، دون أن ننسى نظام الرقابة عند "ألفن جولدنر"، واهتم بانحدار بمسألتي الترشيح، والكفاءة في التنظيمات الرأسمالية.

3 - الدراسات الجزئية المعاصرة: ممثلة في كل من:

"ميشال كروزي Michel Crozier" صاحب مصطلح الظاهرة البيروقراطية وكذا الحلقة الجهنمية ضمن البيروقراطية كما أن: "أنتوني داوونر Anthony Dawns" أعطى أربعة فروض التي تنشأ ضمنها التنظيمات البيروقراطية.

الفصل الثالث: للسلطة من حيث المفهوم وأنماطها، التسلسل الهرمي الإداري تفويض السلطة، السلطة والبيروقراطية، السلطة كممارسة، علاقة السلطة داخل المنظمة الصحية.

الفصل الرابع: للإدارة، والذي تطرق فيه الطالب إلى تعريف الإدارة، أهمية الإدارة مبادئ الإدارة، مستويات الإدارة، خصائص العملية الإدارية وظائف الإدارة، العملية الإدارية في المنظمة الصحية.

الفصل الخامس: للإجراءات المنهجية للدراسة مكونة من: مجال الدراسة (المجال الجغرافي، البشري، الزمني)، المنهج، أدوات جمع البيانات العينة (عينة البحث).

الفصل السادس: لتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً(جداول)، تحليلها وتفسيره عرض نتائج الدراسة والتعقيب عليها، الاستنتاج العام، الاقتراحات و التوصيات، أخيراً خاتمة قائمة المراجع والمصادر، الملاحق.

خاتمة البحث: التي هي تعبر عن إبداء رأي الطالب حول النموذج البيروقراطي في مظهره (سلبي، ايجابي)، حيث كان ختامها تساؤل يصلح لأن يكون منطلقا لبحث جديد لطالب آخر، وبالرغم من ذلك قد واجهت الطالب بعض الصعوبات في إعداد هذا البحث المتواضع.

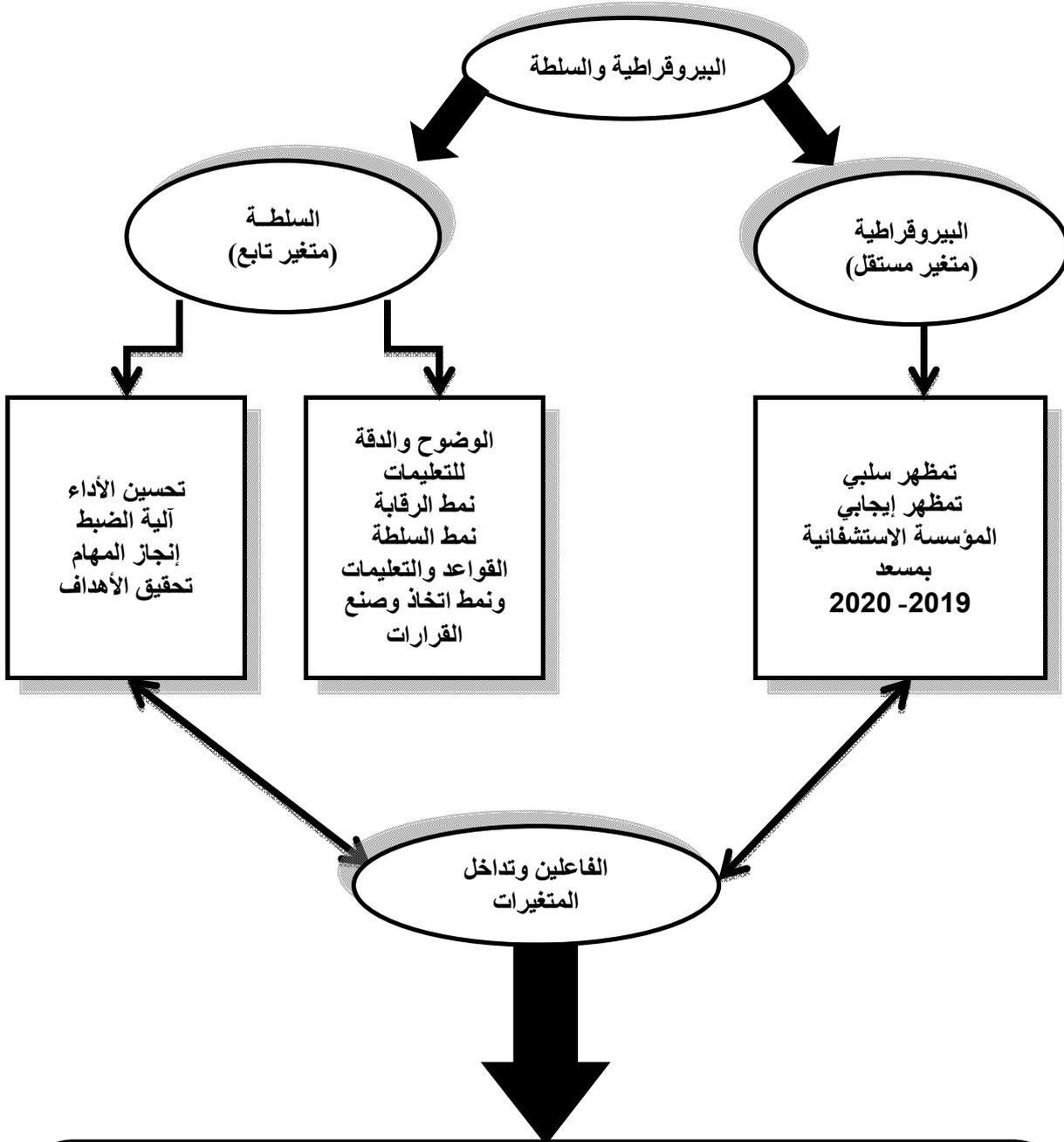
الباب الأول: الدراسة النظرية

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهمية الدراسة وأهدافها
- 3- بناء الإشكالية
- 4- صياغة الفرضيات
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- الدراسات السابقة
- 7- المقاربة السوسيولوجية

شكل (01): مخطط المشكلة البحثية



ما أريد أن أدرسه؟ تمظهر البيريوقراطية سلبية أم ايجابية ومحاولة وصف السلطة
الممارسة في الإدارة.
عن أي شيء أبحث؟ محاولة معرفة التمثيل السلبي والتمثيل الإيجابي
للبيروقراطية الممارسة في الإدارة
(بالمؤسسة الاستشفائية بمسعد - هاني محمد بالهادي -)

1- أسباب اختيار الموضوع:

1-1/ الأسباب الذاتية:

يرى الطالب أن البيروقراطية حسب النظرة الغربية وتطبيق النموذج وطرق استعماله يتوافق مع مشروعيتها ومبادئه وما يحمله النموذج من معنى، إلى جانب ومقابل ذلك يرى أن استعمال النموذج البيروقراطي السائد في وقتنا الحالي في أغلب البلدان العربية وبعض الإدارات إن صح التعبير كآلية تمارس بها السلطة، بحيث هذا الأخير نجمت عنه متاعب وفشل وفرض قوة خارج إطار شرعية البيروقراطية واختلال المعنى الحقيقي للنموذج هذه المظاهر والاستعمالات للأخير دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع مما تحمله البيروقراطية من معنى التطور والاستمرارية نجد أن استخداماتها عكس ذلك في بعض الإدارات كلغة دمار وعرقلة لبعض التنظيمات.

كذا السلطة التي هي ضمن النموذج وطرق ممارستها، تلعب دورا هاما داخل الإدارة مما جعلتني أتوجه بنظرتي نحو البيروقراطية كآلية التي هي بمثابة محرك لها نجد أغلب الموظفين لهم نفوذ وسيطرة لا تتبلور ضمن سابقتها وإنما هي سلطة بطرق ملتوية.

1-2/ الأسباب الموضوعية:

- * دراسة التظاهرات الايجابية للبيروقراطية في الإدارة.
- * دراسة التظاهرات السلبية للبيروقراطية وما تأتي به.
- * دراسة تظاهر البيروقراطية دراسة علمية ميدانية تكون بمثابة رصيد يضاف إلى مجموعة الأبحاث السوسولوجية .
- * دراسة البيروقراطية كنموذج مثالي في الإدارة رغم ذهاب معناه باصطدامه بواقع اجتماعي والسلطة الممارسة الذي جعلته شبه بعيدا عن المثالية.
- * لكون الموضوع مفتوح وله عدة زوايا سوسولوجية أراد الطالب الاستمرار فيه إلى مرحلة الدكتوراه وما بعدها.

2- / أهمية الدراسة و أهدافها:

من خلال الاتجاهات الكلاسيكية السابقة التي تناولت هذا الموضوع (البيروقراطية) من عدة جوانب، والتي مهدت لنا في تأسيس براديجم جديد إلا أننا نجد أيضا مقابل ذلك معظم الباحثين والعلماء في وقتنا الحالي منشغلون بالبحث عن جوانب هذا الموضوع، كما أن دراستي تحمل في طياتها موضوع البيروقراطية إلى جانبها السلطة اللذان يعبران عن وجود فئة بيروقراطية داخل الإدارة لها امتيازات وصلاحيات في استغلال السلطة في إدارة بعض الأمور لصالحها (غير رسمي)، بحيث أنها تمتلك هذا المنصب الذي تحتله وما يقابها من تعقد الإجراءات وجمود القواعد الرسمية التي لا تستجيب لديناميكية الحياة الاجتماعية وعليه حاولت اختصار دراستي في الأهمية كالتالي:

- * البحث في تمظهر البيروقراطية في الإدارة.
- * محاولة معرفة تمظهرات الجانب السلبي والجانب الايجابي للبيروقراطية ونوع السلطة ضمن التدرج في الإدارة.
- * محاولة معرفة إن كانت البيروقراطية كآلية للسلطة في الإدارة وهل بدورها تؤدي إلى تطوير (مرونة) أو عرقلة (جمود) للإدارة محل الدراسة.

3-/- بناء الإشكالية

باعتبار المنظمة ظاهرة اجتماعية قديمة يقدم الإنسان ذاته، إذ وجدت معه وتطورت من خلال إسهاماته في تطورها وتتميتها ثم ما لبثت أن تعقدت بتعقد الحياة وقد أسهمت جهود كبيرة في دراسة المنظمة وتطورها، ولعبت الثورة الصناعية دورا أساسيا في إحداث تغييرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وأفرزت في الوقت ذاته متغيرات تكنولوجية أحدثت انقلابا فكريا أتاحت المجال أمام الباحثين لاستقراء وتحليل معالم التغيير الذي انعكس أثره على تطور نظرية المنظمة بشكل عام.

ويعد تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية المتنوعة وقد تبلور تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية لاستيعاب الواقع ومتغيراته المختلفة، وقد تمخضت التطورات الفكرية والأطر الفلسفية عن عدد كبير من النظريات الإنسانية والاجتماعية التي توجهت لتفسير ظواهر المنظمة على وفق طبيعة المنطق الفكري التي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري.

لقد كان لتراكم مجموعة من الأطروحات التي أثارت المستوى النظري الإمبريقي لعلم الاجتماع التنظيم كأعمال (ماركس، لينين، ميرتون، سيلزنيك، ألفن جولدز ماكس فيبر، كروزي.....) وغيرهم من العلماء نجد أنها قد ساهمت بالقدر الكبير في تأسيس براديجم جديد لمقاربة مسألة التنظيمات وتحليل المؤسسة بمعنى ; أن العلماء الذين سبق ذكرهم قد مهدوا بأبعدادهم التقليدية (كلاسيكية) لعلم الاجتماع التنظيم لتقديم فهم سوسيولوجي لمختلف التنظيمات بشتى أنواعها (اقتصادية، حكومية جامعات مستشفيات الخ...)، وكذا دراسة السلطة من خلال الفاعلين المتشكلة من هذه العلاقات (رسمية، غير رسمية) لاستمرار التنظيم وبقائه.

إلا أننا نجد أن "ماكس فيبر" له الأثر البالغ بخصوص الاهتمام السوسيولوجي للتنظيمات من خلال أعماله "النموذج المثالي" الذي هو جوهر للعملية العقلانية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف بكل عقلانية، كما أدرج تحليلا لها وهي كفضاء لممارسة

السلطة ونشرها لتحقيق المشروعية بين الجميع حيث اعتبر البيروقراطية البناء والهيكل التنظيمي الذي يقوم على أساسه تنظيم الهيمنة وتوزيعها داخل التنظيمات وفق التسلسل الهرمي، بحيث أنها أصبحت قوة لا يمكن الاستغناء عنها.

فالبيروقراطية هي بشكلها العام تعتبر طريقة للتنظيم الإداري لمجموعة من الموظفين يعملون معا داخل حقل معين بحيث نجد أن أغلب المؤسسات بكل قطاعاتها (عام، خاص) تعتمد عليه في عملها.

كما أن السلطة التي تعبر عن القوة والهيمنة وكآلية تمارس داخل المنظمة وفق قواعد قانونية وضوابط أخلاقية التي يحددها العقل الجمعي قصد ضبط سلوكياتهم وتحقيق الاهداف بكل عقلانية الي جانب ذلك نجد أنها تمارس داخل المنظمة جنبا لجنب مع البيروقراطية و بطرق مختلفة.

النموذج البيروقراطي أصبح موضوع الساعة ومحور اهتمام العديد من الباحثين في شتى العلوم والتخصصات من بينهم علماء الاجتماع التنظيم حيث يعتبرونه معلم من معالم المجتمع الحديث التي يعبر عن نجاح الإدارات والمنظمات أو فشلهم في حل المشاكل أو قد تكون أحد أمراض التنظيم وعملية عرقلة للتطور.

بما أن البيروقراطية هيكل وبناء تنظيمي للمؤسسة لتنفيذ المخططات التي يقرها النظام نجد أيضا أن السلطة تمارس ضمنها كسلوك تنظيمي داخل الإدارة من خلال ما سبق للبناء يطرح التساؤل التالي:

❖ هل يتمظهر النموذج البيروقراطي من خلال السلطة في الإدارة ؟

تتدرج ضمنه تساؤلات فرعية:

- كيف يتمثل الجانب الإيجابي للبيروقراطية في الإدارة ؟
- كيف يتمثل الجانب السلبي للبيروقراطية في الإدارة ؟
- مانوع الممارسات السلطوية داخل الإدارة ؟

4- / فرضيات الدراسة:

بما أن الفرضية تعتبر كإجابة وحل وتخمين مؤقت للإشكالية، إلا أنها يجب أن تكون قابلة للاختبار من أجل إثبات صحتها أو نفيها، وبناء على كل ما سبق ذكره قام الطالب بصياغة ثلاث فرضيات في دراسته وهم كالتالي:

❖ هناك تمظهر للنموذج البيروقراطي من خلال السلطة في الإدارة ؟

1- / هناك تمظهر ايجابي للبيروقراطية في الإدارة.

2- / هناك تمظهر سلبي للبيروقراطية في الإدارة.

3- / نوع السلطة داخل الإدارة يدعم نوع الممارسة.

5- / تحديد المفاهيم:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل خلال الدراسة السوسولوجية، بما أن أي دراسة مهما كان نوعها وحجمها فهي تحتاج إلى مجموعة من المفاهيم التي تحتاج إلى تحديدها وتوضيحها، كما أنها تتغير المفاهيم في دلالاتها من باحث إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر أيضا وعليه قام الطالب بتحديد مجموعة من المفاهيم التي تناولها في دراسته كالتالي:

1- / البيروقراطية:

تأخذ البيروقراطية عدة تعريفات من بينها تعريفات شائعة وتعريفات أكاديمية إلا أن التعريفات الأكاديمية تختلف أيضا من وجهة نظر الباحثين والعلماء سواء (سياسيا اقتصاديا، اجتماعيا...) ومن الصعب إيجاد تعريف ومعنى واحد محدد ولم لها نقف عنده، رغم الاستخدامات المختلفة لها إلا أننا نجد هناك معاني متشابهة وبعض التعريفات المتداخلة لهذا المفهوم.

البيروقراطية لغة:

إن كلمة بيروقراطية مركبة من شقين: **الأول: Bureau** ويعني (مكتب) أو (إدارة) **والثاني: Cracy** مشتق من الأصل اليوناني ومعناه (القوة) والكلمة بشقيها تعني قوة الإدارة.¹

إصطلاحا:

- عرف " فكتور توميسيس " (Victor Thompson) البيروقراطية على أنها نظام دقيق جدا لتسلسل السلطة وتقسيم العمل.²
- وقد جاء في (معجم العلوم الاجتماعية) أنه - يقصد بالبيروقراطية مجموعة موظفين، وأجهزة السلطة التنفيذية، ولا يحمل هذا المدلول معنى غير مستحب فهو مجرد نسبة إلى كلمة bureau أي مكتب أو مكان تصريف الشؤون الحكومية.
- عرفها ماكس فيبر بأنها: " أي تنظيم يركز على عدة محاور أهمها وجود درجة عالية من التخصص، وبناء رئاسي لسلطة تتطوي على نطاق محدد للمسؤولية ونسق غير شخصي (رسمي) للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة الفنية والفصل بين الدخل الخاص والمرتب الذي يحصل عليه الفرد بصورة رسمية ".³

التعريف الإجرائي:

تعتبر البيروقراطية بناء وهيكل تنظيمي في إطار رسمي للعلاقات بين الفاعلين داخل منظمة ما، كما تسير ضمنها الواجبات والمسؤوليات وتقسيم الأدوار وفق تسلسل هرمي سلطوي من أجل تنظيم الفاعلين داخل المنظمة الواحدة كما بدورها تعمل على الرقابة وضبط سلوكيات الفاعلين وتحقيق الأهداف بكل عقلنة.

¹ عبد الله القرطبي، في سوسيولوجيا المقاولات (مفاهيم وقضايا نظرية)، المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش، ط1، 2017، ص 238
² Victor-A, Thompson, **Modern Organization**, New York, Alfred A, Knopf Inc, 1991, p3-4
³ طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة عكاظ للنشر، المملكة السعودية، ط1، 1978، ص 91

2- / السلطة:

لغة:

تعرف السلطة لغتا في المعجم الفلسفي لـ "جميل صليبا" على أنها القدرة والقوة على الشيء، والسلطان الذي يكون للإنسان على غيره وجمع السلطة سلطات، وهي الأجهزة الاجتماعية التي تمارس السلطة كالسلطات السياسية والسلطات التربوية والسلطات القضائية وغيرها.¹

اصطلاحا:

• يرى عالم الاجتماع الأمريكي "هارولد لاسويل": "أن السلطة هي عملية تأثير في سلوك الآخرين من خلال فرض الحرمان والضغط والجزاءات عليهم أو التهديد بها بهدف تحقيق الإذعان لما هو مطلوب منهم"

• كما يرى "ماكس فيبر" أن مفهوم السلطة هو مفهوم غير متبلور اجتماعيا فهو مفهوم يغطي الكثير من الحالات والصفات، حيث قدم تعريفا للسلطة في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" (Economy and Society) بوصفها الحالة أو الاحتمال الذي يتضمن وجود فاعل ضمن علاقة اجتماعية يتمتع بموقع فرض الإرادة على الرغم من وجود المقاومة (أنت تمتلك السلطة عندما يكون بإمكانك أن تفرض إرادتك على شخص آخر يحاول مقاومة ذلك).²

• "هرمان هيلر" يذهب إلى أن "السلطة الاجتماعية المنظمة - هي ذلك النوع الذي يولده ويحافظ عليه نشاط إنساني مشترك تقوده مجموعة من القواعد المتفق عليها".³

• "ميشال فوكو": قد ولد مفهوما للسلطة مغايرا لذلك الذي اعتاد الفكر الفلسفي السياسي أن يراه من خلاله، حاصرا إياه في علاقات القوى فالسلطة عنده لا تقوم خارج أنواع العلاقات لأنها محايدة لها، ولا تقوم على هيكل محدد، لأنها ليست

¹ جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، 1978، ص 670

² جوده محمد إبراهيم أبو خاص، المنظور الفلسفي للسلطة عند ميشال فوكو (دراسة في الفلسفة السياسية والاجتماعية)، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، ط 1، 2017، (كتاب PDF)، ص 272

³ ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة علم السياسة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 214

مؤسسة ولا هيكلًا وليست شيئًا من القوة يتمتع بها البعض (إنها الاسم الذي تسمى به حالة إستراتيجية معقدة في مجتمع معين).¹

- ويعرفها " ميرتون " بأنها: " قوة الضبط التي تشتق من المكانة المقبولة، المتضمنة في المكتب، وليس في شخص من يؤدي الدور الرسمي ".²

التعريف الإجرائي للسلطة:

السلطة هي وسيلة تمارس بها القوة من قبل الفاعل أو الفاعلين على الآخرين بطريقة مقبولة اجتماعيا، كما لها قوة الضبط والتحكم و الإرادة وفق قواعد وإجراءات واضحة متفق عليها من أجل تنظيم الأفعال (سلوك الفاعلين) و تحقيق الأهداف بعيدا عن السلطة التي تتحاز عن مفهومها الشرعي (القسر، الجبر، الإكراه...).

3- / مفهوم الإدارة:

- هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في المجتمع منظمات خدمة البيئة كالمصنع والمدرسة والنادي... ويعرفها " سيرتو " (Certo): هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.
- أما " ستونر " (stoner) يعرفها: على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.³
- كما يمكن تعريفها بأنها " العملية الأساسية والمتشابكة لنشاط الاعمال والتي تحيط بأنشطة حياتنا اليومية".
- وهناك أيضا تعريف للإدارة على أنها " تحقيق الأهداف المرجوة من خلال إقامة بيئة محفزة لعمل الأفراد العاملين في جماعة منظمة ".
- والتعريف المناسب الذي سيتم الأخذ به للإدارة في مجالنا الحالي هو أنها

¹ خديجة زينيلي، الفلسفة السياسية المعاصرة قضايا وإشكاليات، منشورات الاختلاف، الجزائر العاصمة، ط1، 2014، ص61
² محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع)، دار المجدلوي، عمان- الأردن، ط1، 2008، ص119
³ زيد منير عبودي، الإدارة بالأهداف، كنوز المعرفة، ط1، 2006، ص7

عملية إدارة وتنسيق الموارد بكفاءة وفاعلية، وتوجيه الجهود لتحقيق وإنجاز أهداف المنظمة¹.

تعريف إجرائي للإدارة:

هي عمليات تخطيطية وتنظيمية بين الأفراد الفاعلين داخلها بحيث أنها تعتمد على الرقابة والقيادة والسلطة بينهم لضبط سلوكياتهم وتحقيق الأهداف والاستمرارية.

6- / الدراسات السابقة:

بما أن الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة مما تساعد الباحث (الطالب) على الانطلاق في بحثه بشكل صحيح، واكتسابه رؤية معرفية واضحة حول موضوعه نوعا ما، كما تمكنه أيضا من إنجازها في وقت وجيز قام الطالب بوضع ثلاث دراسات كالتالي:

أ - / دراسات أجنبية:

1 - / دراسة سابقة أجنبية لـ (ماكس فيبر):

حسب دراسة سابقة للبيروقراطية والسلطة التي قام بها "ماكس فيبر" في ألمانيا رأى أن (هذه البيروقراطية تتجسد في السلطة الشرعية القانونية^{(*)2})، إذ يرى أن البيروقراطية هي التدرجة التي تحل مكان السلطة الملهمة أو السلطة التقليدية وذلك عندما تصبح مؤسسات المجتمع ذات بنية هرمية، إذ تعمل البيروقراطية على التخلص من كل العناصر غير العقلية أو غير المنطقية وتعمل على تبديدها وإخراجها من الآلة الاجتماعية، فإذا ما تخلصت السلطة من كل العناصر العاطفية الشخصية اللاواعية أو اللاعقلانية تجسدت فيها سمة البيروقراطية أو العقلية والتي تعد في أساسها طريقة عقلية لتنظيم الأنشطة المعقدة وتنسيقها.

وبمعنى آخر أن هذه البيروقراطية هي تجسيد لإلغاء الطابع الشخصي (غير رسمي) عن ممارسة السلطة أو الصلاحيات التي تفوضها وفي ظل هذا المناخ

¹ طلال بن عابد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، مركز البحوث، 2011، ص36

² (*) ملاحظة: إن الجمود على إطاعة كل الأنظمة والقوانين والقيود حرفيا قد يؤدي إلى تخريب البيروقراطية

التنظيمي يصبح من الضروري وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ضمانا لعدم حدوث التضارب والاحتكاك بين الوحدات التنظيمية ويصبح من الضروري وجود مسالك محددة للاتصال الرسمي التي تحددها الإدارة العليا، وهكذا تتجرد الوظائف من المؤثرات الشخصية التي قد تؤثر في أداء شاغليها لها.

وبهذا تصبح السلطة في المنصب الذي يشغله الفرد وليس في الفرد ذاته ومن هنا ذهب فيبر إلى عد البيروقراطية بأنها أفضل صيغ الإدارة التي من خلالها تتوافر آلية بدون نزوات شخصية.¹

ب - / دراسات عربية:

ثانيا: الدراسات التي تناولت البيروقراطية

1- / دراسات عراقية:

دراسة فريدة جاسم دارة المندلاوي بعنوان:

" البناء البيروقراطي والشخصية "

(دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية)

هذه الدراسة تنطلق من تصور أن البيروقراطية العامة وخصائصها البنائية وقواها التنظيمية يمكن أن تؤثر في شخصيات أعضاء الجهاز البيروقراطي وتنمطهم تدريجيا بنمط معين من خلال استيعابهم واندماجهم بالقواعد والأنظمة والضوابط الرسمية في أثناء عملية التنشئة الوظيفية فضلا عن تأثير التفاعلات التي تحدث بين هؤلاء الأعضاء بصفقتهم رؤساء ومرؤوسين وزملاء في أنماط شخصياتهم ليؤدي ذلك كله دورا فاعلا في اكتساب وتعديل سمات معينة أو تغيير سمات أخرى تتلاءم وتتسجم مع طبيعة الخيارات المهنية التي لها في الوقت نفسه تأثير في المستويات الفاعلية الإدارية والكفاية الإنتاجية لمؤسساتهم بوصفها أهدافا نهائية يجب أن تتحقق بكفاءة.

¹ وليد سالم محمد: أساس السلطة وبناء الدولة - الأمة (دراسة حالة العراق)، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 126 - 127 (بتصرف)

بناء على ما تقدم تبرز أهمية هذه الدراسة وقيمتها العلمية بوصف سيسهم في تعميق فهمنا عن أنماط شخصيات البيروقراطيين وقيمهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم التنظيمي ودرجة وعيهم المهني بشأن أهمية ما يقومون به من وظائف وأدوار تساهم في تطوير مؤسساتهم من جهة ورقي وتقدم مجتمعاتهم من جهة أخرى. توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1- / كشف نتائج الحالة الافتراضية التي تقيس طبيعة العلاقة بين التسلسل الرئاسي لسلطة الإدارة المؤسسية وسمتي المبادرة والتردد إن المناخ الوظيفي في تنظيماتنا الحكومية لا يشجع الجهاز الحكومي على استقدام التقدير الشخصي تجاه بعض القضايا التي تتطلب معالجة آنية.

ب - / دراسات عربية:

ثانيا: الدراسات التي تناولت البيروقراطية

1- / دراسات عراقية:

دراسة فريدة جاسم دارة المندلاوي بعنوان:

" البناء البيروقراطي والشخصية "

(دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية)

هذه الدراسة تنطلق من تصور أن البيروقراطية العامة وخصائصها البنائية وقواها التنظيمية يمكن أن تؤثر في شخصيات أعضاء الجهاز البيروقراطي وتمطهم تدريجيا بنمط معين من خلال استيعابهم واندماجهم بالقواعد والأنظمة والضوابط الرسمية في أثناء عملية التنشئة الوظيفية فضلا عن تأثير التفاعلات التي تحدث بين هؤلاء الأعضاء بصفتهم رؤساء ومرؤوسين وزملاء في أنماط شخصياتهم ليؤدي ذلك كله دورا فاعلا في اكتساب وتعديل سمات معينة أو تغيير سمات أخرى تتلاءم وتتسجم مع طبيعة الخيارات المهنية التي لها في الوقت نفسه تأثير في المستويات الفاعلية الإدارية والكفافية الإنتاجية لمؤسساتهم بوصفها أهدافا نهائية يجب أن تتحقق بكفاءة.

بناء على ما تقدم تبرز أهمية هذه الدراسة وقيمتها العلمية بوصف سيسهم في تعميق فهمنا عن أنماط شخصيات البيروقراطيين وقيمهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم التنظيمي ودرجة وعيهم المهني بشأن أهمية ما يقومون به من وظائف وأدوار تساهم في تطوير مؤسساتهم من جهة ورفقي وتقدم مجتمعاتهم من جهة أخرى. توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1- / كشف نتائج الحالة الافتراضية التي تقيس طبيعة العلاقة بين التسلسل الرئاسي لسلطة الإدارة المؤسسية وسمتي المبادرة والتردد إن المناخ الوظيفي في تنظيماتنا الحكومية لا يشجع الجهاز الحكومي على استقدام التقدير الشخصي تجاه بعض القضايا التي تتطلب معالجة آنية.
- 2- / أشارت النتائج إلى أن نسبة 64% من المبحوثين اظهروا سلوكا بيروقراطيا مترددا لدى تعرضهم لمشكلة فعلية لم تتناولها اللوائح الرسمية وتتطلب معالجات آنية منهم مقابل نسبة 37% فقط اظهروا سلوكا بيروقراطيا مبادرا.
- 3- / بينت النتائج أن نسبة 86% من المبحوثين اظهروا خضوعا تاما عند مواجهة رؤسائهم مقابل 14% منهم اظهروا خضوعا نسبيا (امثال) لهم أو عدم الامتثال.
- 4- / أسفرت النتائج عن وجود اتفاق شبه تام بين المبحوثين بأن نظام السلطة هو الذي يفرض على الموظف الخضوع لرؤسائه تارة والتسلط على رؤوسيه تارة أخرى.
- 5- / أوضحت بيانات البحث نتيجتين مهمتين تمخضتا عن ازدياد التنافس السلبي وبنسبة تأكيد 48% من مجموع المجيبين البالغ عددهم 300 مبحوث وهي غياب التعاون والتنافس الايجابي بين الموظفين وزيادة التوتر والقلق والعداوة فيما بينهم واستدلنا أن هذه النتيجة بأن التنافس السلبي يعمل عمله في تقويض دعائم وحدة البناء البيروقراطي ويحول دون اتجاهه إلى وحدة القصد ووجهة الهدف لوجود هوة بين الأهداف التي يرغب بعض الموظفين في الحصول عليها والوسائل المستخدمة لتحقيقها.

ج - / دراسات محلية:

1- / دراسة " سميرة لغويل " (2011 - 2012) بعنوان:

" البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية "

2- / دراسة " ناوي كمال " بعنوان: " واقع البيروقراطية في الإدارة الجزائرية "

يعالجان هاتين الدراستين مفهوم البيروقراطية، ومفهوم الإدارة، وعلاقتها ببعضهما

وانطلقا الطالبين من مجموعة من الأسئلة في محاولة الإجابة عنها والمتمثلة في:

• ماهي الخصائص البيروقراطية المطبقة في الإدارة الجزائرية ؟

• هل يؤثر تطبيق هذه الخصائص على الإدارة الجزائرية ؟

أما عن الدراسة الميدانية فقد جرت بمقر بلدية جامعة (للتالب ناوي كمال)

لقد استخدم الطالبان في دراستهما المنهج الوصفي لكل منهما و الغرض منه

وصف الظاهرة البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، كما أنهما اعتمدا على الاستمارة

كأداة لجمع البيانات، بحيث أن الاستمارة احتوت على 23 سؤال أي (05) أسئلة

ضمن المعلومات الشخصية و 18 سؤال متعلقة بأسئلة الدراسة)، أما عن طريق اختيار

العينة فتم الطالبين استعمال العينة القصدية فكان عدد مفردات العينة 38 مفردة من

موظفي البلدية من مجموع 202 مفردة مما يعادل 19%.

ولقد توصل الطالبين من خلال بحثيهما إلى مجموعة من نتائج أجزها فيما يلي:

نتائج خاصة بالتساؤل الأول:

• ماهي الخصائص البيروقراطية المطبقة في الإدارة الجزائرية ؟

أولاً: مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي: توصل الطالبين إلى أن أعضاء التنظيم

البلدي مقتنعون بوظائفهم ويكون الولاء لها بنسبة تقدر بـ 92.10%

ثانياً: هيراركية السلطة: توصل الطالبين إلى أن من يتلقون الأوامر والتعليمات بشكل

عادي بنسبة 84.21 % بينما من يتلقونها من المشرف المباشر في العمل بنسبة

16.63%.

ثالثاً: مركز اتخاذ القرار: توصل الطالبين إلى نتيجة 50.46% من أفراد العينة

يؤكدون على أن المشرفون هم المسؤولون عن اتخاذ القرار.

- رابعاً: تقسيم العمل (التنسيق بين الوظائف والمهام): توصل الطالبين إلى أن نسبة 70% من المبحوثين كانت إجابتهم بأن البلدية تقدم خدمات للزبون، وذلك راجع للاعتماد على تقسيم العمل والتنسيق الجيد بين مختلف الوظائف والمهام، حيث كان التوافق مع ما جاءت به النظريات الكلاسيكية في البيروقراطية.
- خامساً: طبيعة القوانين (صارمة - مرنة): توصل الطالبين إلى أن 84.86 % من المستجوبين في بلدية جامعة يحرصون على تطبيق القوانين حرفياً باعتبارها جزء مهم في سير عملهم.
- من خلال ما تم عرضه للنتائج المتعلقة بالتساؤل الأول لخصها في عناصر كالتالي:
- 1- / رأى أن هناك تأثير إيجابي للبيروقراطية وذلك لطبيعة الخدمات المقدمة (البلدية) ورضا المستفيد (الجمهور ببلدية جامعة).
 - 2- / وجود هيراركية للسلطة.
 - 3- / مركزية اتخاذ القرار.
 - 4- / تقسيم العمل وتحديد المهام.
 - 5- / الاقتناع والولاء للوظيفة.
 - 6- / يسود التنظيم البيروقراطي في بلدية جامعة علاقات رسمية وعلاقات غير رسمية في آن واحد.
 - 7- / الاعتماد المطلق على القوانين والقواعد في أداء العمل.
 - 8- / نظام الرقابة صارم ومرن في نفس الوقت حسب الحالات.
 - 9- / عدم حفاظ الموظف على ممتلكات التنظيم البيروقراطي كونه لا يملكها ولا يمتلكها.

نتائج خاصة بالتساؤل الثاني:

- هل يؤثر تطبيق هذه الخصائص على الإدارة الجزائرية ؟
- اتضح من خلال دراستهما أن 73.68% من المبحوثين يقرون بأنهم لا يفهمون محتوى القوانين واللوائح، وأرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى غياب النصوص التطبيقية.

7- / المقاربة السوسيولوجية:

استند الطالب إلى ثلاث مقاربات سوسيولوجية (القريبة والأقرب) في النماذج أسفها يوردها كالتالي:

1- / نظرية ماكس فيبر (البيروقراطية): التي تعبر عن النموذج المثالي والتي ترى أن التنظيم يسير بشكل رسمي ضمن التنظيمات الرسمية، كما يمثل بناء اجتماعيا يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار، ويتسم بمجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة، التي تنظم أفعال أعضائها وتتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص وتقسيم العمل، وبدورها تسعى على اتخاذ قرارات رشيدة عقلانية لتحقيق أعلى قدر من الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف. (أنظر صفحة 40)

2- / نظرية روبرت ميرتون (الحلقة المفرغة للبيروقراطية):

يرى ميرتون أن ازدياد الروتين تصبح القواعد فيه عبارة عن طقوس لدى الموظفين مما يخلق صعوبات في الاتصال سواء بين المرؤوسين أو مع الموظفين فيما بينهم مما يجعل تدفق المعلومات سيء يوما بعد يوم مما ينتج عنه صعوبات في اتخاذ القرارات بدوره يؤدي هذا الأخير إلى تزايد في النفوذ وتسلط المرؤوسين مما ولا شك قد تتزايد في إحكام القواعد الرسمية وتدعيمها بقوانين جديدة يوم بعد يوم، يرى ميرتون أن من أهم أخطاء البيروقراطية يتمثل في اللاشخصنة التنظيم أي أن الفرد غير معتبر. (مطوية تلخيص لكتابين - طلعت إبراهيم، اعتماد علام للدكتور عبد القادر مجدي، ص 19) (بتصرف).

3- / نظرية ميشال كروزي (الحلقة الجهنمية):

يلخص " كروزي " إلى أن مقاومة الأفراد للتعقيد والروتين وللهرمية يؤدي إلى ردود فعل لهذه المقاومة تتجم عنها بيروقراطية أشد وأعقد، وهذه الحلقة الجهنمية للبيروقراطية كما يسميها، وكذلك الحال بالنسبة للمركزية ولبقية الظواهر السلبية الأخرى، فكل منها تولد مقاومة من جانب ورد فعل معاكسا من جانب آخر مما يزيد جمود المنظمة وتمسكها بالروتين الأشد تعقيدا، وهذا يعني باختصار أن سلبيات

البيروقراطية ومساوئها تؤدي بذاتها إلى المزيد من البيروقراطية لحماية نفسها ومصالح المنتفعين منها...، وقد لا يكون الفرد نفسه هو مصدر الروتين وإنما الهيكل والجماعة وأجواء العمل التي تصقل الموظف الجديد وتضعه في القوالب البيروقراطية.

- (اقتباس من النموذج الأسفل أنظر صفحة 50- بتصرف) -

الفصل الثاني:

المدخل النظرية للبيروقراطية

أ- /مدخل النظرية البيروقراطية الكلاسيكية1- / النظريات الماركسية:1-1 / كارل ماركس (Karl Marx):

على الرغم من أن المفهوم البيروقراطي لم يشغل مكانة بارزة في فكر "ماركس" فإن وجهات نظره حول البيروقراطية، وعلاقتها ببناء القوة في المجتمع تحظى بأهمية خاصة فلا شك أن موقفه كان يمثل إطارا مرجعيا لدراسات "ماكس فيبر" و "ميشلز" برغم من أنهما كانا من أكثر من وجهوا إليه النقد، ولقد استخدم "ماركس" البيروقراطية في نطاق محدود تمثل في دراسته لجهاز الدولة، وإدارتها كما طور أفكاره عنها حينما كان بصدد نقد فلسفة "هيجل" عن الدولة، والمجتمع؛ الذي يضم فئات متباينة مثل أصحاب المهن الفنية العالية، والشركات، والمنظمات التي تحقق أهدافا متنوعة، أما الدولة فهي تعبر عن المصلحة العامة لذلك يعتبر التنظيم البيروقراطي الفنطرة التي تربط بين المصلحة العامة، والمصلحة الخاصة.¹

إن المضمون الرسمي، والقانوني للبيروقراطية لا يكشف عن حقيقتها بقدر ما يعبر عن صورتها المشوهة، إذا كانت البيروقراطية عند "هيجل" تكتسب معناها من التعارض بين المصلحة العامة والخاصة، فإن هذا التعارض يفقد معناه عند "ماركس" حيث أن الدولة في رأيه لا تمثل سوى المصالح الخاصة بالطبقة الحاكمة والبيروقراطية تماثل الدولة تماما لأنها الإدارة، أو الوسيلة التي تعتمد عليها هذه الطبقة في ممارسة سيادتها على الطبقات الاجتماعية الأخرى لذلك فإنها تبدو محققة لصالح العام بينما تخفي وراءها الصراع غير المحدود بين طبقة المستغلين الحاكمين، وبين طبقة المستغلين المستضعفين، ومع ذلك يمكن أن ينشأ صراع بينهما، وبين المسيطرين على إدارتها، ويتحدد هذا الصراع بدوره من خلال قوى الإنتاج وعلاقاته السائدة.

الشيء المؤكد أن فهم موقف "ماركس" من البيروقراطية وثيق الصلة بمعالجته لفكرة الاغتراب، والتي تشير إلى كافة الظروف، والعمليات، والأوضاع التي تجعل البشر

¹ صباح أسابع: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية (دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص20

يبتعدون عن حياة البساطة الأولية، ومع أنهم سوف يستطيعون السيطرة على الطبيعة من خلال نمو قوى الإنتاج، وتطور الوسائل التكنولوجية إلا أن ذلك لن يعود عليهم بمنافع طيبة لأنهم لم يعودوا قادرين على التحرك في بيئتهم الطبيعية بعد أن خلقوا حدودا بينهم، وبين هذه البيئة؛ تمثلت في الأنظمة التي استحدثوها، الطرق والأدوات التي استخدموها في حياتهم الحضارية، فبقدر ما تساعدهم هذه الأدوات في السيطرة على الطبيعة بقدر ما تبعدهم عنها، كما أن تقسيم العمل يؤدي إلى اغتراب العامل عن أدواته، وذلك عندما تسيطر طبقة معينة على وسائل الإنتاج الأساسية وتستحوذ على فائض الإنتاج، ويمثل النظام الرأسمالي ذروة الاغتراب.¹

إذ بعد ما كان العامل سيدا لأدواته، وللمادة التي يستخدمها أحلت المصانع الحديثة التشغيل الآلي محل مهارة العامل الحرفي، وذكائه فانخرط العامل في أعمال روتينية مملة، وأدى ذلك إلى إحساسه بفقدان القوة، ولقد ترتب على ازدياد تقسيم العمل في المصانع تبسيط الأعمال، وتقليل مسؤولية العامل نتيجة للتنظيمات الإدارية والهندسية وأدت العلاقات المجزأة بين العامل والعمل إلى تجريده من الإحساس بالغاية، وكان هذا الفقدان للغاية مظهرا آخر من مظاهر الاغتراب.

وتتطبق فكرة الاغتراب على البيروقراطية التي حققت كيانا مستقلا بعيدا عن سيطرة الإنسان محاولة فرض سيادتها عليه، فالنظرة الشائعة لدى معظم أفراد المجتمع إليها أنها ظاهرة غريبة عليهم تخرج عن نطاق سيطرتهم بل إنها تمثل قوة خارقة يشعر بها الإنسان أمامها بالدهشة والامتنال، وعدم المقدرة وذلك برغم أنها أداة ابتكرها الإنسان لتنظيم أوجه نشاطه المختلفة، ولقد تأكدت هذه الصورة للبيروقراطية من خلال الرموز والطقوس العديدة التي ارتبطت بها، وجعلت من الجهاز البيروقراطي عالما مغلقا على ذاته والجدير بالذكر أن الاغتراب لا يقتصر على العلاقة بين البيروقراطية وأفراد المجتمع الذين ليسوا أعضاء في الجهاز البيروقراطي، بل إنه يتحقق كذلك داخل البناء ذاته حيث أن البيروقراطي يميل إلى تقديس النظام، الامتنال له فتحطم كفاءته وتعاق قدراته على المبادرة، والإبداع والتخيل، وتحمل المسؤولية، إلا أن ذلك لا يحدث

¹ ناوي كمال: واقع البيروقراطية في الإدارة الجزائرية (دراسة ميدانية بمقر بلدية جامعة)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 18

أي أثر على البيروقراطيين الذين يعتقدون أنهم قادرون على أداء كافة الأعمال التي تسند إليهم في التنظيم الرشيد، بل إنهم يحاولون باستمرار أن يوسعوا نطاق وظائفهم واختصاصاتهم لتدعيم المكانة، والامتيازات التي حصلوا عليها، ويؤدي هذا الموقف في رأي "ماركس" وهي نزعة تغلب على كل تنظيم بيروقراطي، وتبدو « مادية حقيرة » إلى ظهور ما يمكن أن يوصف بأنه بصورة واضحة في صراع الأفراد من أجل الترقية، والبحث عن مستقبل وظيفي أفضل، والسعي الدائم وراء المكانة، والألقاب، والهيبة، لذلك فإن قيام ثورة البروليتاريا وظهور المجتمع اللاتبقي سوف يحطم جهاز الدولة البيروقراطي، وهكذا سيلاحظ في المجتمع الجديد الذي ينقطع فيه اعتماد الفرد على تقسيم العمل أن البيروقراطية لم تعد تشغل مكانة متميزة لأنها ستذوب في المجتمع ككل إذ أن كافة أعضاء المجتمع سيتولون أداء وظائف البيروقراطية فتفقد الإدارة طابعها الاستغلالي التسلطي، وتتحصر في إدارة الأشياء بدلا من إدارة الإنسان، إن هذا التحول الأساسي في الوظائف الإدارية سوف يظهر فقط في المجتمع الجديد الذي ينتهي فيه التناظر بين العمل اليدوي والعمل العقلي وتتضاعف ثمرات الإنتاج، وتزدهر الحياة الاقتصادية، وينهض ذلك كله على مبدأ انتهاء الصراع بين الطبقات فالمجتمع سيصبح مجتمعا بروليتاريا والملكية ملكية البروليتاريا والبناء الفوقي يعكس مصالحها الاقتصادية ذلك هو المجتمع اللاتبقي مجتمعا كل « و » كل حسب طاقاته» بغير دولة تتحقق فيه المساواة بين أعضائه لأن المبدأ الذي يحطم النظام هو وهذا ما يكفل الحرية لأعضاء المجتمع في أن يفعلوا ما يريدون، وبهذا ينتهي الاغتراب « حسب حاجاته وتبدأ فكرة الحرية لفردية «، وتتحقق في المجتمع إدارة ديمقراطية حيث أن مهام الإدارة ستصبح بسيطة للغاية ويكون من اليسير على كل فرد أن يقوم بها فالعامل يستطيع أن يمارس الإدارة وأن يقوم بدور الرئيس والمرؤوس، وعن طريق هذه الإدارة الذاتية فقط تنهض السلطة العامة على الأسس وبذلك تذوب الدولة.¹

¹ محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم (مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، سويفر - الإسكندرية، ط1 2003، ص71

2-1 / لينين (LENIN):

كان النموذج السياسي الاقتصادي والاجتماعي الذي بناه " لينين " هو نموذج رأسمالي حكومي، مؤقت بانتظار النجدة التي لم تأت، وإن هذا النموذج سار نحو قيام دولة بيروقراطية، مركزية، استبدادية، تفتقر إلى أي معلم ديمقراطي.¹

بحيث اتفق " لينين " مع " ماركس " اتفاقا يكاد يكون كاملا، وإن كان قد حاول إضافة بعض العناصر الجديدة وتطوير بعض جوانبه، حيث اعتقد أن البيروقراطية ستشهد انهيارا تدريجيا عندما تتأسس دكتاتورية البروليتاريا لأن الصراع ضد البروليتاريا سيكون من المهام الرئيسية للثورة ولقد حدد " لينين " خطوات هذا الصراع على النحو الآتي:

أولاً: من الضروري أن يتوفر لدى موظفي الخدمة اللياقة، والقدرات اللازمة بحيث يمكن إلغاء بعض الوظائف.

ثانياً : أن يهبط مرتب موظف الخدمة المدنية إلى مستوى أجر العامل العادي.

ثالثاً: أن يخلق الظروف المناسبة التي تمكن الأفراد في الدولة من تبادل مهمة القيام بأعمال الرقابة والمحاسبة بعد تبسيطها إلى أبعد حد.

وقد اكتسبت كتابات " لينين " أهمية خاصة بعد ثورة عام 1917 حين دفعته ظروف المجتمع إلى إضافة صورة واقعية للبيروقراطية على نحو كان يبدو غير ملائم تماما للإطار الذي قدم "ماركس" فالجهاز البيروقراطي لم يظهر أية علامة من علامات الانهيار، ولكنه على العكس من ذلك أخذ يزداد نموا وتعقيدا بصورة واضحة، ويفسر " لينين " هذه الظاهرة بأنها تشير على عدم نضوج الاشتراكية فعلاقات الإنتاج بين العمال، والفلاحين، والبرجوازية الصغيرة لا يمكن وصفها بأنها أصبحت اشتراكية تماما بالإضافة إلى العقلية الإقطاعية التي سادت المجتمع خلال هذه الفترة التاريخية، إلا انه يعتقد أن التخلص من ذلك كله سوف يتحقق بصورة آلية حينما يصل المجتمع إلى مرحلة النمو الاقتصادي.²

¹ فالج عبد الجبار، ما بعد ماركس؟، دار الفارابي، لبنان، ط1، 2010، ص99

² محمد علي محمد، مرجع سابق، ص77

2- / ماكس فيبر (Max Weber):1.2 / مفهوم النموذج المثالي (البيروقراطية):

البيروقراطية كمفهوم اجتماعي وسياسي وإداري ذو وجهين وجه يعبر عن الكفاية والموضوعية والدقة و تحقيق الأهداف التنظيمية والوجه الآخر يعبر عن الروتين وبطء الإجراءات الإدارية وسيطرة العلاقات الشخصية.¹

لقد كان " فيبر " في دراسته للبيروقراطية مهتما بتحليل التغير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي في المجتمع الحديث، فضلا عن توضيح الخصائص، أو المقومات النموذجية للتنظيمات الرسمية التي أصبحت تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعا في هذا المجتمع، وعلى الرغم من أن " فيبر " لم يقدم تعريفا رسميا للبيروقراطية إلا أنه ركز من خلالها على القرارات الرشيدة، واعتبرها الوضع المثالي في إدارة أية مؤسسة، اهتم " فيبر " بالكفاءة، والقدرة والمعرفة في التنظيم ولقد قدم نموذجا لدراسة البيروقراطية وهو النموذج المثالي.²

قام " فيبر " بتحليل التنظيم البيروقراطي باعتباره شكلا من أشكال التنظيم الاجتماعي في نظام الدولة الرسمي وغير الرسمي، وهو نوع من الإدارة القائم على أساس التدرج التصاعدي، بمعنى أن المؤسسات الحكومية بالأخص تتصف وظائفها بالتسلسل الهرمي، حيث أن البيروقراطية حسب " فيبر " هي التدرجية التي تحل محل السلطان الملهم أو السلطان التقليدي، وذلك عندما يصبح الاقتصاد أو الحكومة أو التربية والتعليم أو العسكرية أو أية مؤسسة أخرى في المجتمع ذات بنية، كما يعتقد فيبر أن السلطة البيروقراطية، بهذه الصورة تختلف عما كان متبعاً في الإمبراطوريات القديمة الشرقية والجرمانية (الألمانية) وغيرهما، فقد كان الحاكم أو الإمبراطور هو الذي يدير شؤون الدولة بواسطة أعوانه المخلصين ويحدد لهم واجباتهم.³

¹ مورو بيرجر: البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة، تر: محمد توفيق رمزي، القاهرة، النهضة المصرية، 1959، ص33
² Jean Pierre Durand & Robert Weil, **Sociologie contemporaine vigot**, France-paris, 1994, p377
³ حنان علي عواضة، السلطة عند ماكس فيبر، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، المجلد الأول، العدد 206، 2013، ص269

يحمل مفهوم البيروقراطية العديد من المفاهيم: حيث تشير البيروقراطية إلى السلطة المستمدة من المكتب، كما يوضح أصل الكلمة الإغريقي بينما يرى بعض الباحثين على أنها تعني الجهاز الحكومي الذي يتكون من الدوائر والأقسام والمكاتب وغيرها.

أما المعنى الشعبي للبيروقراطية فقد عني بعد التطويل والتأخير (الجرجرة) في أداء الأعمال الحكومية والالتزام الحرفي بالقانون واللوائح والنظم.

• أما علماء الاجتماع فإنهم يرون أن البيروقراطية هي تلك الظاهرة التي ترافق التنظيمات الكبيرة الحجم والمعقدة دون أن يكون لذلك مدلولات إيجابية أو سلبية.

• فيكتور توميسيس (Victor Thompson) عرف البيروقراطية على أنها "نظام دقيق جدا لتسلسل السلطة وتقسيم العمل"

• أما "ريتشارهولا (Richard Halla)" فقد نظر إلى البيروقراطية من زاوية الخصائص حيث أوضح أن هذه الخصائص هي:

أ- / تسلسل سلطوي دقيق التعريف.

ب- / تقسيم العمل على أساس وظيفي.

ج- / نظام من الإجراءات التي تتعلق بأوضاع العمل.

د- / اللاشخصية في العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

هـ- / نظام من القواعد يغطي حقوق شامل الوظيفة وواجباتها.

و- / اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس المؤهلات الفنية.

• أما "ماكس فيبر" فهو يرى أن البيروقراطية "قوة ترشيدية لأنها تسعى إلى ضبط عالمها الخاص بطريقة منهجية فريدة في حدود قواعد ثابتة وحدة الإجراءات تطبق في جميع الحالات والموافقة المحتملة.¹

فوجهة نظر الطالب يرى بأن البيروقراطية على أنها هيكل وبناء تنظيمي في

ضمنه مجموعة قواعد وإجراءات، ملزمة إتباعها حرفيا وذلك وفق اللوائح والقوانين التي بدورها تعمل على رقابة وضبط سلوك الفاعلين (الموظفين) داخل المؤسسة وتحقيق

¹ محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر، القاهرة - مصر، ط1، 2014، ص78

الأهداف العامة، بحيث أنها تتعدم اعتبارات العاطفة والاتصال الشخصي (غير الرسمي).

2-2 / خصائص النموذج المثالي (البيروقراطية):

اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر على افتراضات وخصائص معينة هي:

1- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.

2- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد (أعضاء المنظمة) بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.

3- تخويل السلطات (تفويض السلطة) أو الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها على وفق قواعد واضحة ومحددة، يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

4 - الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية (الخاصة به) التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز، وعدم الموضوعية، وإعطائها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية.

5- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية على وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها، بما يتلاءم بطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

6- إسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم Hierarchy) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، على وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

- 7- تعتمد الإدارة البيروقراطية في إنتاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق، والسجلات، والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تمشية أعمال المنظمة.
- 8- تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي، بحيث يستطيع كل فرد فيها استعان وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح، كما يؤدي هذا الثبات النسبي في الأعمال الموكلة لأفراد المنظمة إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.
- 9- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج.¹

2-3/ مبادئ البيروقراطية لـ "ماكس فيبر":

- 1- / تقوم ممارسات التنظيم البيروقراطي على أساس من المعرفة الموضوعية وهذه القاعدة المهمة التي تجعل التنظيم البيروقراطي عاقلاً ورشيداً.
- 2- / نشاطات التنظيم البيروقراطي ووظائفه ذات طابع رسمي.
- 3- / وجود تقسيم عمل محدد وواضح.
- 4- / وجود تخصص دقيق.
- 5- / وجود تسلسل رئاسي كتعبير عن السلطة.
- 6- / توافر نسق مستقل نسبياً من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله في التنظيم البيروقراطي.
- 7- / ضرورة التنسيق بين نشاطات أعضاء التنظيم الواحد.
- 8- / استمرار أداء النشاطات بغض النظر عن تغيير الأشخاص والأفراد.
- 9- / الاتجاه اللاشخصي (الموضوعي) في التعامل مع زملاء العمل والعملاء الذين يترددون على المؤسسة.

¹ خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط3، 2007، ص34-35

10- / يكون الالتحاق بالتنظيم بناء على معايير موضوعية مثل الامتحانات أو الشهادات العلمية أو الكفاءة ولا يخضع هذا الالتحاق للاعتبارات الأسرية أو القرابة أو الشخصية أو العادات والتقاليد.

11- / التجانس بين العاملين في المستوى الثقافي والمهني.

12- / عدم الفصل التعسفي.

13- / المرتب المنتظم للعاملين بشكل مستمر حتى بعد التقاعد.

14- / يعتمد التقدم الوظيفي للعاملين في التنظيم على الأقدمية والإنجاز.¹

2- 3/ الجانب الرسمي والغير الرسمي للبيروقراطية:

2- 3- 1/ الجانب الرسمي للبيروقراطية:

يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة إلى تلك الدراسات التي قام بها " إلتون مايو" E.Mayo وزملاؤه في مصانع (هاوثورن) "Hawthorne" التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك Western Electric Company الموجودة في (شيكاغو) بالولايات المتحدة، خلال الفترة ما بين عام 1927 حتى عام 1932 فقد كشفت هذه الدراسات عن أن التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة يأخذ صورتين إحداهما رسمية، والأخرى غير رسمية.

ويقوم التنظيم الرسمي Formal Organization على أساس الوظائف التي تؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية، ويشترك أعضاء الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة ويذكر "روثلز برجر" F.Roethlisberger و"ديكسون" W.Dickson أن التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب على الورق، أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم.²

¹ علي الحوات، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، شركة ELGA، فاليتا-مالمط، ب ط، 1998، ص130

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، ب ط، 2007، ص42

- يتمظهر الجانب الرسمي للبيروقراطية في الإدارة كالتالي:
- أ- /التزامات Obligations لأداء وظائف معينة استنادا إلى تقسيم العمل.
- ب- /تزويد شاغل الوظيفة بالسلطة الضرورية لممارسة وظيفته.
- ج- /التحديد الواضح لوسائل الالتزام الضرورية واستخدامها للظروف المحددة لها.¹
- 2- 3-2 /الجانب الغير الرسمي للبيروقراطية:**

تتضمن المؤسسات في الواقع أكثر مما توضحه على الخرائط التنظيمية، إذ أنها تمتلئ بالأبنية غير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه المؤسسات، والتي قد تتفق أو تتعارض مع أهداف واحتياجات التنظيم نفسه. وفي هذا الصدد، يذكر "إيتزيوني" أن التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة أهداف واحتياجات متعارضة مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

يرى "روثلز برجر" و "ديكسون" أن التنظيم غير الرسمي InFormalOrganization هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكراهية، ويوجد منفصلا عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح، ويشير التنظيم غير الرسمي إلى الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم، وتظهر هذه الممارسات غير الرسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم، هذه العلاقات التي قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحدها خريطة البناء التنظيمي.²

ملاحظة: لا وجود لتنظيمات غير رسمية بدون تنظيمات رسمية ولا يخلو التنظيم الرسمي بعض الأحيان من التنظيم الغير الرسمي وعلى هذا قد يكون التنظيم الغير رسمي يؤدي إلى تحقيق الاستمرارية وتحقيق الأهداف.

¹ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ب، ط1، 1994، ص150

² طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص46

2-5/ تطبيق النموذج البيروقراطي

في هذا النوع يشغل رئيس التنظيم ذو المنزلة الرفيعة مكانة في السلطة عن طريق الانتخاب، أو التعيين، ويتم تعيين الهيئة الإدارية التي تحت إمرته بحيث تقوم بوظائفها وفقا للمعايير الآتية: لا يخضع هؤلاء الموظفين للسلطة إلا في حالة الالتزامات الرسمية فهم أحرار شخصيا، كما أنهم ينتظمون في تدرج هرمي من مناصب محددة بوضوح، ولكل منصب مجال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي، ويشغل المنصب بواسطة علاقة تعاقدية، ويتم اختيار المرشحين للتعين في هذه المناصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات أو بما يتضمن أنهم قد لقوا تدريباً كافياً، أو حصلوا على الدبلومات، أو بكليهما ويحصلون على مكافآتهم في صورة مرتبات ثابتة، كما يكون لهم الحق في المعاش ويكون للسلطة القائمة في ظل ظروف محددة، وبخاصة في التنظيمات الخاصة الحق في إلغاء التعيين كما تكون للموظف الحرية في استقراره بالوظيفة، أو عدمه، وتحدد منزلته وفقا لمكانته في التدرج الهرمي، ويؤخذ في الاعتبار كل من المسؤولية التي تقع على مكانته في التدرج، ومتطلبات مكانته الاجتماعية، ويعامل المنصب باعتباره مهنة فردية، أو على الأقل مهنة أولية لشاغل المنصب، وهي شكل خطة عمل في الحياة ويعتمد نظام الترقي على الأقدمية، أو الإنجاز، أو كليهما، ووفقا لحكم الرؤساء وينفصل الموظفون كلية عن ملكية وسائل الإدارة، ولا يملكون منزلاتهم، وهم يخضعون لنظام صارم، وإشراف منظم في قيامهم بأعباء مناصبهم.

ويحدد " فيبير " المجالات المتباينة التي يمكن أن يطبق فيها هذا النموذج للتنظيم فيحصرها في ميادين الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ربح، أو المشروعات الخاصة التي تخدم أغراضا مادية أو مثالية والتنظيمات الخيرية، والدينية، والسياسية والعسكرية.¹

¹ علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، ط2003، ص 205

2-6/ البيروقراطية العقلانية عند ماكس فيبر:

يعتبر " ماكس فيبر" (*) مؤسس الدراسة المنهجية للبيروقراطية والذي تناول عدة مفاهيم مرجعية في علم الاجتماع وخاصة في علم اجتماع التنظيم كالعقلانية وتدعيم البيروقراطية والشرعية التنظيمية والشكل المونوقراطي للإدارة البيروقراطية وتجلت إسهاماته في عدد من مؤلفاته القيمة كالعلم والسياسة (1959) الاقتصاد والمجتمع (1971) الروح البروتستانتية والأخلاق الرأسمالية (1964) ومقدمة في نظرية العلوم (1965) ويعد مؤلفه لاقتصاد المجتمع أساس الأفكار السوسيولوجية الملهمة في دراسة التنظيمات الحديثة.

لقد تركزت تحليلات " ماكس فيبر" على الفعل الاجتماعي مختلفا عن إيميل دوركهايم والذين سبقوه من المفكرين الوظيفيين الذين ركزوا على البناء الاجتماعي والأنساق، أو المفكرين الذين ركزوا على الصراع الاجتماعي الطبقي وعلى رأسهم كارل ماركس الذي اعتقد بصحية حتمية التغيير في البناء الاجتماعي وعلاقات الإنتاج عن طريق الصراع الطبقي في المجتمع ككل.

وعلى العكس من السياقات النظرية المختلفة باختلاف روادها سواء من المفكرين البنائين الوظيفيين أم الصراعيين أو التفاعليين الرمزيين وغيرهم، فقد كانت اهتمامات فيبر مختلفة كل الاختلاف عن تصوراتهم المفاهيمية إذ أنصبت على المعاني الذاتية التي يصفها الفاعلون الاجتماعيون على أفعالهم، حيث يتوقف اختيارهم للفعل على الفهم الذاتي للموقف الاجتماعي ذاته، والسؤال الذي يتبادر في مستوى تحليلنا هو : كيف أولى ماكس فيبر اهتماماته للتنظيمات ؟ ولماذا ؟

(*) ماكس فيبر (1864 - 1920) ألماني الأصل من عائلة موسرة، تأثر بعمل والده السياسي في عهد بسمارك وظل لعدة أعوام عضوا في الريشسناخ ، وانتمى إلى الحزب الوطني المتحرر، أتاح اهتمام والده بالسياسة والقانون الفرصة لالتقاء فيبر بشخصيات بارزة كديلتلي (Dilthey) ومومسن (Mommsen) لذا إهتم بالعمل السياسي، وتخصص فيبر في الفقه والقانون في جامعة برلين، وترجع على كرسي الأستاذية في الاقتصاد بجامعة فرايبورج (Freiburg) عام (1893) ومنها إلى جامعة هيدلبرج (Heidelberg) وتدل رسالته للدكتوراه سنة (1896) بعنوان " الشركات التجارية في العصور الوسطى " على عمق إهتمامه بالقانون والاقتصاد، وقد تولى عن التدريس عام (1900) إثر نوبة عصبية ليعود مرة ثانية عام (1918) خلال الحرب العالمية الأولى إليه. وتوفى عام 1920 بعد اكتمال أفكاره ونضجها- (لمحة مأخوذة من أطروحة دكتوراه أ.د/ بوكريوطر أنظر للمرجع، ص131).

انشغل بالدراسة الأولى في تحليلاته لمسألة السلطة مهتما بطرح إشكال محوري وهو :

لماذا يخضع الأفراد إلى تنفيذ الأوامر ؟

قبل وصولنا إلى إيجاد أفضل القناعات السوسولوجية التي تدرع بها "ماكس فيبر" ربما للإجابة عن مثل هذا التساؤل بوعي منه في نظرنا فلا بد من الإشارة إلى مسألة نظرية في غاية الأهمية وهي أن كثيرا من السوسولوجيين يصنفون أعمال فيبر ضمن علم الاجتماع المعرفة ونعتقد بدورنا أن دراسات ماكس فيبر هي شكل من أشكال التغطية الإيديولوجية والمعرفية للنشاط الاقتصادي الرأسمالي والقانون البورجوازي، والسلطة البيروقراطية، مطورا كل النظريات الكلاسيكية في تنظيم العمل بفضل إسقاط البديل العقلاني في أفكار المدارس المعاصرة.

تعتبر الفعالية في نموذج تنظيم العمل في المؤسسات، مفتاحا لدى ماكس فيبر لتفسير العالم الرأسمالي البورجوازي، بمعنى أن الفعالية تحدد المجال النظامي ومجال العلاقات في المجتمع ويعتبرها أكثر الأشياء جدارة بالمعرفة والاهتمام، ضف إلى ذلك فإن ماكس فيبر طور مفهوم الفعالية، لفهم آثار التقدم التقني والعلمي) التكنولوجي وانعكاساته على الهيكل النظامي للمجتمعات المرتبطة بحركة التحديث. لذلك تعمق بل تجاوز المفاهيم الكلاسيكية للفعالية خاصة عند كل من تايلور و فورد و فايول، لقد حدد لنا ماكس فيبر الفعل الاجتماعي بتمييزه على أساس أربعة أنماط وهي:

- فعل اجتماعي عقلاني يرتبط بهدف.
- فعل اجتماعي عقلاني يرتبط بقيمة.
- فعل اجتماعي عقلاني عاطفي.
- فعل اجتماعي عقلاني تقليدي.

وتموقع الفاعل العقلاني في تبني سلوكه - **كفعل اجتماعي** - هو الذي يمكنه في كل الحالات من معرفة الهدف والوسائل التي تحقق له الهدف.

إن فاعلانية تقوم على أساس معرفة الفاعل وفهمه للموقف ومعرفته للهدف والوسائل التي يستخدمها في تحقيقه.

فالأساس هنا هو المعرفة الصحيحة للفاعل أثناء أداء فعله، وليس المهم ما يلاحظ الآخرون داخل الموقف أو خارجه، تلك هي العقلانية الموضوعية.

أما العقلانية التي ترتبط بقيمة فهي التي ترسخ مبادئ وقيم مثلى وعليا للفاعل ويعمل على أدائها بتفاني ويعد إهمالها أو التقصير من أدائها ضربا من عدم وفاء الفاعل لقيمه مع ذاته، بينما تعبر العقلانية العاطفية على حالة الفاعل العقلية ودوافعه الذاتية، خاصة عندما يفنقد السيطرة عليها، ويميل لسلوك في ظروف ما تخرجه عن رشده، في حين تعكس العقلانية التقليدية، تبني الفاعل للتقاليد الاجتماعية والمعتقدات التي يعتنقها ويتشبع بها.¹

يشير "ماكس فيبر" أنه ليس كل (فعل) هو اجتماعي بالضرورة فهناك "أفعال لا اجتماعية" بمعنى وجود نوع من التصادم: تصادم مادي مرتبط بحادث طبيعي وهو بدون معنى وسلوك (غامض).²

ويوضح " فيبر " العلاقة بين العقلانية والحرية الفردية، مشيرا لطبيعة تلك العملية العقلانية وارتباطها بالقواعد المعيارية، التي تؤدي إلى إدماج صورة الفرد العادي داخل التنظيم البيروقراطي، حتى يصبح مجرد أداة وترس في حلقة من سلسلة للميكانيزمات المعيارية اللاشخصية التي تعمل على انعدام الحرية الفردية داخل التنظيم البيروقراطي، ويرى كل من " جيرث وميلز " بأن العقلانية تؤدي بدورها إلى الآلية، والطمس الروتيني للحرية الشخصية، بإتباعها الأساليب العقلانية والعلمية والأداء الروتيني، فهذا النوع من الآلية يخلق النقص البطولي أو التلقائية والإبداع الإنساني فثمة التقاء بين تحليلات " فيبر " و " ماركس " حول مفهوم "الاغتراب" وإن كان الثاني يركز السبب إلى فصل العامل عن إنتاجه، ولكن " فيبر " يرى أن هذا الاغتراب لإنسان التنظيم البيروقراطي يرجع للعلاقة المتبادلة للتكنولوجيا والديمقراطية والنتائج المصاحبة للتحويل البيروقراطي.³

¹ عز الدين بوكربوط، المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم و فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية: (دراسة مرآب السيارات الصناعية بالروبية)، أطروحة دكتوراه دولة (جزء أول)، علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (بن يوسف بن خدة)، الجزائر، سنة 2007-2008، ص (131-133)

² Weber, Max, **Basic Concepts in Sociology**, Trans. By H.P, Seche, PeterOwen London, 1962, p33

³ عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006، ص 283

2-7/ مزايا وعيوب البيروقراطية:

1- / المزايا الأساسية للبيروقراطية وفقا لـ " فيبر " كالتالي:

- 1- / تنظيم مستمر للوظائف المحكومة بالقواعد التنظيمية.
- 2- / مجالات الكفاءة محددة، أي التخصص في العمل، ودرجة السلطة.
- 3- / الترتيبات الهرمية للوظائف، أي حيث مستوى معين من الوظائف المخصصة والقواعد هي التي تحكم ممارسة السلطة يخضع لرقابة مستوى آخر عال منه.
- 4- / التعيين في المناصب يقوم على أساس الكفاءة التقنية.
- 5- / فصل المديرين عن ملكية المؤسسة.
- 6- / المناصب الرسمية موجودة بذاتها ولا يملك الموظفون حقوقا في مواقع وظيفية خاصة.
- 7- / تصاغ القواعد والقرارات والتدابير وتسجل كتابة.¹

2- / المظاهر السلبية (عيوب) للبيروقراطية فيما يلي:

- 1- / تركز وسائل الإدارة ومصدر السلطة نفسها في أيدي جماعة أو فرد في المؤسسة الإدارية.
- 2- / ظهور البيروقراطية المسيطرة على النشاطات الاجتماعية.
- 3- / سيطرة الموظفين العموميين على الشؤون العامة في المؤسسات الإدارية الكبيرة بل وضعف قدرة الموظف أما مؤسسة العمل الكبرى وجهله بالأهداف العليا للمؤسسة نفسها.

¹ ج.أ.كول، تر: حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرق، سورية - دمشق، ط2014، ص55

- 4- / شكلت البيروقراطية الحديثة عوامل دمج لفئات المجتمع، ولكنها في نفس الوقت أدت إلى ظهور فئات وطبقات اجتماعية جديدة تعرف بالتكنوقراطية وهم يملكون الكثير من السلطات والقرارات في الإدارة.
- 5- / تضع البيروقراطية قيودا كبيرة على حياة الفرد وحرية الخاصة.
- 6- / ضيق أفق الفرد العامل في البيروقراطية.
- 7- / عدم فهم الأدوار التي يقوم بها الفرد في التنظيم البيروقراطي.
- 8- / التخصص الضيق بحيث أصبح الفرد لا يتقن إلا مهنة واحدة.
- 9- / ظهور نوع من التحيز والتفرقة، فالتحاق الفرد بالتنظيم البيروقراطي يتم بناء على الكفاءة والامتحانات والتمسك بها يعني بطريقة غير مباشرة أن التنظيم في صالح أولئك الذين مكنتهم مواردهم المادية الخاصة من الدراسة والحصول على الشهادات، فمن المعروف أن التعليم غير مجاني في البلاد الأوروبية على الأقل في الوقت الذي كتب فيه ماكس فيبر أطروحته هذه.
- 10- / تساهم البيروقراطية في ظهور نظام طبقي، ولكنه من نوع آخر إنه طبقة البورجوازيين والتكنوقراطيين في الدولة والهيئات الإدارية الأخرى.
- 11- / القواعد الموضوعية قد تقضي على المصالح الحقيقية وذلك من خلال التمسك الشكلي بها، وفي ذلك انتهاك لكثير من المبادئ الديمقراطية.¹

2- 8 / نقد النموذج البيروقراطي:

الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي لـ "ماكس فيبر":

وجهت العديد من الانتقادات لهذا النموذج، وكان النقد على المستويين (نظري- إمبريقي)، فعلى المستوى النظري رأى الكثير من الباحثين أن هذا النموذج غير مطابق للواقع في كثير من خصائصه بل هو مجرد تصنيف طرازي استند إلى بعض الانطباعات التي كانت لدى " فيبر" عن التنظيمات البيروقراطية في دراسته في ذلك الوقت فضلا على أنه يحتوي على الكثير من الأحكام القيمية.²

¹ علي الحوات، مرجع سبق ذكره، ص 131

² السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، ب ط، 1994، ص 94

يمكن الإقرار بداية بأن لتحليلات " فيبر " للبيروقراطية إضافات نظرية ومنهجية لفهم وتحليل الأبنية البيروقراطية، إلا أن التطورات على المستوى النظري أو الإمبريقي توضح ما يعتري النموذج البيروقراطي الفيبري من نقائص.

ويمكن شرح أهم الانتقادات الموجهة لنموذجه على النحو التالي :معاملة الفرد العامل في التنظيم على أنه ترس (قطعة غيار) في آلة ويكفي برمجته وتزويده بالمعلومات والمعايير والأرقام المراد بلوغها ليحقق أعلى درجات الكفاءة في الأداء، وهذا إهمال لطبيعته الإنسانية والاجتماعية الأمر الذي يزيد من احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تخفض من كفاءة الأداء المتوقع منه، كما أن هذه الطبيعة البشرية وحاجة البشر للأمن والقوة والجاه والمكانة والارتقاء، وما إليها عوامل هامة تؤدي إلى محاولات الوصول إلى المزايا البيروقراطية.¹

• تحول القواعد والقوانين التي ركز عليها " فيبر " في نموذجه من مجرد وسائل لتحقيق أهداف محددة إلى أهداف في حد ذاتها - معالجة التنظيم على أساس أنه نسق مغلق وأن الأدوار الواجب القيام بها من طرف أفرادها واضحة ولا تحتاج لتدخل من خارج التنظيم، وفي هذا إهمال للبيئة الخارجية ومتغيراتها المؤثرة - التركيز على مبدأ "الرقابة والإشراف" من شأنه أن يؤدي إلى زيادة احتمال الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي إلى خلق المزيد من الرقابة والإشراف يعقبها المزيد من النتائج غير المتوقعة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة، وتحمل التكاليف الكبيرة، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة، في حين تترك الأهداف الأساسية للمنظمة بدون تنفيذ يتناسب مع تكاليف الرقابة على وبقاؤنا في نفس نقطة الرقابة وتركيز اهتمام "فيبر" عليها وعلى إجراءاتها الدقيقة أمر إنجاز الأعمال.²

¹ عبد الكريم درويش وليلا ت كلا، أصول الإدارة العامة، الطبعة العربية الحديثة - القاهرة، 1976، ص 210
² خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة- عمان، 2000 ، ص 36

- يدعو العاملين إلى التركيز على إتباع الإجراءات وتقادي العقاب ويحولهم عن بلوغ الأهداف وينشئ فيهم ما يعرف بالشخصيات البيروقراطية التي تعارف الناس عليها اليوم وأصبحت مرادفة للبطء وتأخير الإنجاز والضعف الشديد في كفاءة الأداء.¹

ب- نماذج النظرية البيروقراطية الحديثة

1- نموذج روبرت " ميرتون ":

توجه روبرت " ميرتون " (*)(1940) لدراسة النموذج الفيبري من خلال نموذج خاص **The Merton Model** طرحه لمعالجة بعض أوجه القصور في نموذج فيبر وقد انطلق من الآثار السلبية لتعليم المنظمة، حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة التي سبق لهم تعلمها في مواقف كانت فيها 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 يأخذ شكل (التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه) أي جعله سلوكا رشيدا صالحا للاعتماد عليه، مما يعكس حاجة الإدارة العليا للمساءلة والزام العضو بسلوك معين.

وقد أطلق على الأساليب المستخدمة لضمان تنميط السلوك (النموذج الآلي) للسلوك الإنساني، وهكذا يجري العمل بقواعد وإجراءات رسمية نمطية، وتتحول الرقابة إلى عملية التأكد من أن تلك الإجراءات مطبقة وملتزم بها. وتتشأ من (التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه) والأساليب المستخدمة لدراسته تعتمد ثلاثة نتائج:

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مركز وايد سرفيس 35

للاستشارات، 1998، ص12

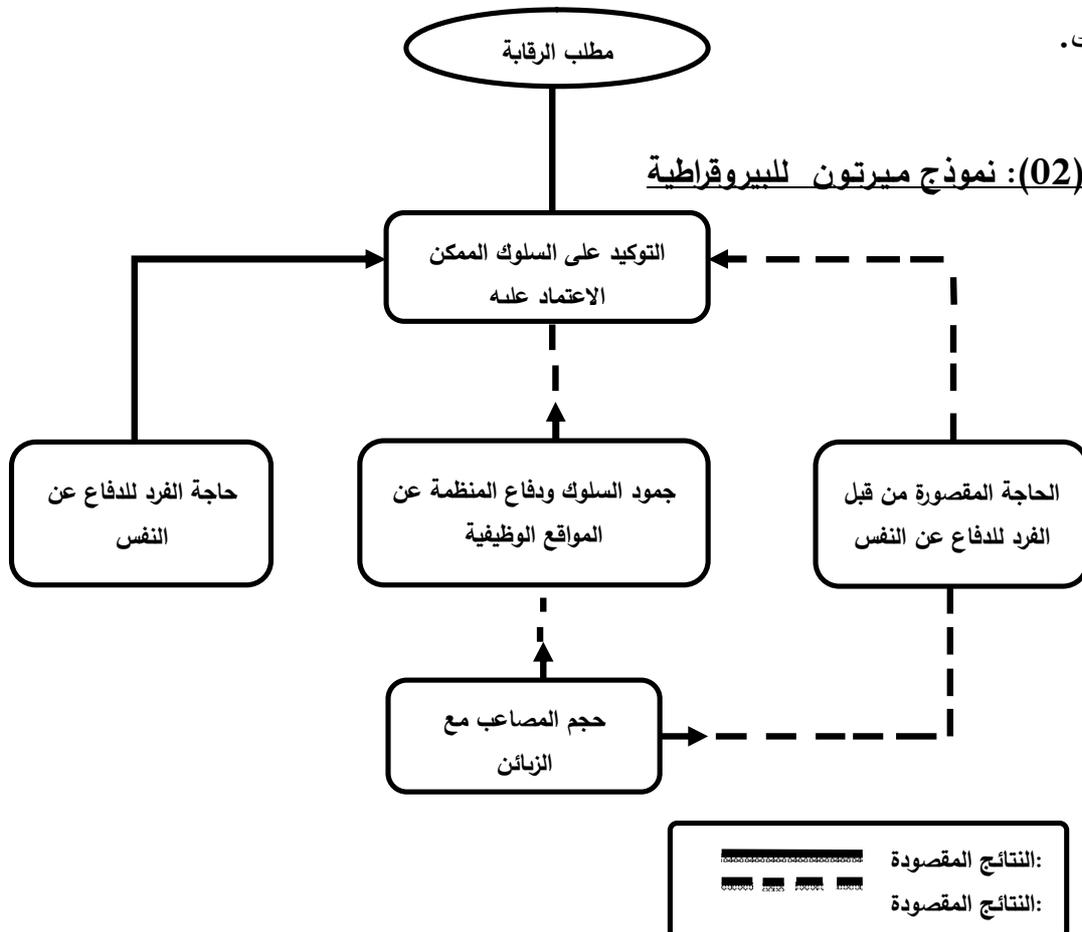
(* روبرت ميرتون: عالم اجتماع أمريكي معاصر ولد سنة 1910 أستاذ في جامعة كولومبيا يعد من أحد مؤسسي التحليل الوظيفي في علم الاجتماع.

1- / تقليص حجم العلاقات الشخصية، وتحول العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب أو المواقع الوظيفية.

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

3- / زيادة استعمال (التبويب) في اتخاذ القرارات، حيث يجري تضيق أبواب التصرف أو مجالاته إلى عدد صغير، والمبادرة إلى تطبيق أكثر القواعد صلة بالقرار بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى مما يعني تبويب البدائل في قلة محدودة والحد من عملية البحث عن البدائل.

وهكذا، فإن تقليص العلاقات الشخصية، وزيادة تقبل الأعضاء للقواعد والإجراءات الرسمية، وتقليل البحث عن بدائل أخرى ممكنة تجتمع لتحويل سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل للتنبؤ، أي إلى جموده، كما يقود تقليص العلاقات الشخصية إلى تنمية الروح المعنوية، أي زيادة 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.



ويقود جمود السلوك إلى ثلاثة نتائج هي:

1- /إشباع الحاجة الأصلية للرقابة.

2- /زيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم.

3- /زيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع الزبائن بسبب هبوط مستوى الإنجاز.

وتعزي تلك النتائج إلى عدم قدرة القرارات والإجراءات للتكيف مع المواقف الجديدة، كونها مستمدة من مواقف سابقة لا تشابه مع المواقف الحالية وهكذا تنشأ نتائج غير مقصودة أو غير مرغوبة (جمود السلوك)، وفي علاقة المنظمة مع الزبائن (أي البيئة)، وتتحول القواعد والإجراءات ذاتها والتي أريد منها ترميط السلوك وجعله قادرا على الاستجابة الفاعلة للمواقف، إلى الأهداف، لأن الجوانب الآلية للتوظيف تغطي في الأهمية على الجوانب الأساسية المتمثلة بخدمة الزبائن، وفي إطار كهذا يزداد دفاع العضو عن نفسه، متمسكا بنصوص وحرفية القواعد والإجراءات أكثر من الهدف الذي وجدت هي من أجله، وبعبارة أخرى، فإن ترميط السلوك يؤدي إلى حلول القواعد والإجراءات التنفيذية مما الأهداف، وتضعف قدرة الإدارة في الاستجابة لشكاوى الزبائن بسبب قدرة أعضاء المنظمة على الدفاع عن النفس، متمسكين بالقواعد والإجراءات.

إن بروز ظاهرة جمود السلوك في المنظمة حقيقة أساسية تجاهلها النموذج الفيبري، وهذا إلى جانب ضرورة النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح، غير أن نموذج "ميرتون" معقد في علاقاته، ولا يجيب على الكثير من الاستفسارات التي تواجه الباحثين حول مصداقية النموذج الفيبري.¹

الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة لـ "ميرتون":

تتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به كل نسق اجتماعي من الواجبات والالتزامات، أما الوظيفة المستترة (الكامنة) فهي الوظائف غير المتوقعة، أو غير المرغوب بها أي التي لم يتوقع وجودها في النسق بطريقة مستهدفة بل توجد بطريقة ضمنية، أو لا شعورية.

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 38-39

2- / الوظيفة واللازيفية:

- بالنسبة للوظيفية: هي الإسهام الذي يقدمه كل متغير من المتغيرات التنظيمية التي درسها " فيبر " لتحقيق الأهداف.
- أما اللاوظيفية: هي الجانب الآخر غير المتوقع، وغير المرغوب (المعوقات الوظيفية)، مثال على ذلك:
- كلما زاد تقسيم العمل ← زاد التخصص ← زادت النمطية ← زاد التكرار مما يؤدي إلى الملل.¹

2- / نموذج سيلزنك (Philip Selznick):

يرى " سيلزنك " أن حاجات المنظمة لا ينبغي إشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا نستطيع إشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافياً، ولذلك يعتمد "سيلزنك" على العمليات اللاشخصية التي تعمل المنظمات من خلالها، ولا يعتمد على حوافز الفاعلين، وعندما واجه مشاكل النصر لم يتجاهل حوافز المشتركين فيه بل أشار إلى أن هذه الحوافز ستعكس دائماً حاجات المنظمة.

وتختلف أهداف الأجزاء التنظيمية، ومن ثم ينشأ صراع بين أهداف هذه الأجزاء كما تتسع الشقة بين أهداف التنظيم العامة وبين الإنجازات الفعلية، وإذا ما واجه التنظيم ذلك فإنه يلجأ إلى زيادة تفويض السلطة كوسيلة لتفادي ما يحدث ; مما يؤدي زيادة التدهور في الإنجازات.

وفي الواقع فإن القرارات اليومية لتلك الأجزاء تساعد على تدعيم تغليب الأهداف الفرعية لوحداتهم على الأهداف العامة.²

في حين أكد " ميرتون " على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة، فإن "سيلزنك" (1949) أكد على تخويل السلطة (تفويض) أو الصلاحية في مجال دراسته للنتائج

¹ صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، ماجستير، علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص33.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2004، ص105.

غير المتوقعة وقد تبلور نموذج (The Selznick Model) بوجه خاص من دراسته لتجربة " سلطة وادي تنسي " في الولايات المتحدة الأمريكية.

يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ويؤدي ذلك إلى زيادة تخويل الصلاحيات، غير أن التحويل عدد من النتائج المباشرة.

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

2- / زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المتحققة، بما يعزز الحاجة إلى المزيد من التحويل لغرض زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.

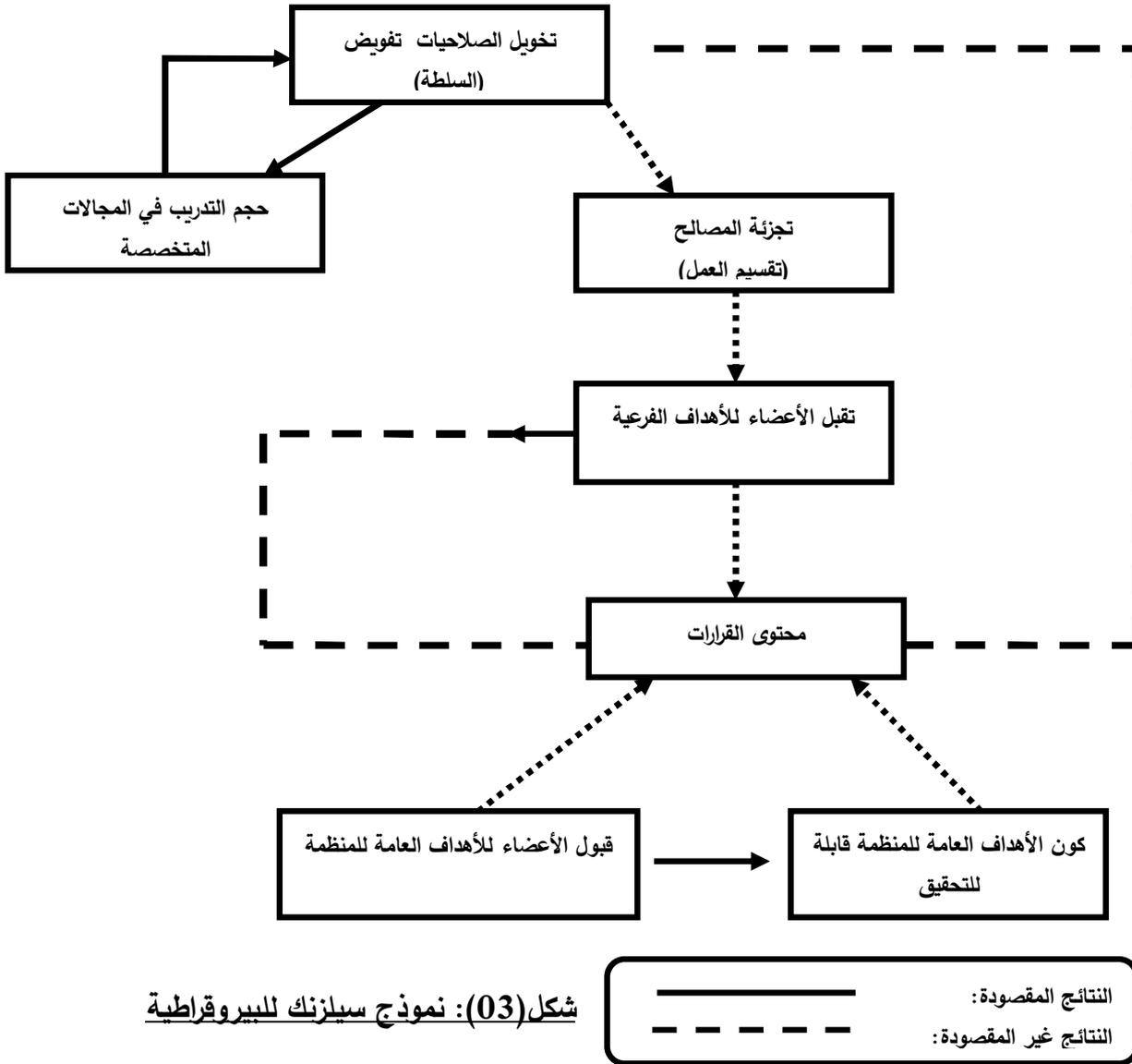
3- / زيادة الاهتمام بتجزئة المنظمة إلى تقسيمات، وبالتالي زيادة توجه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون إليه، فيرتبطون بأهدافه الجزئية لدرجة أكبر من الارتباط بالأهداف العامة للمنظمة، أو بدرجة إسهامهم في تحقيقها.

4- / يتزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية، بسبب التدريب المتخصص والتحويل، كما أن التدريب المتخصص يزيد من كلف تبديل الموظفين، ويؤدي ضمناً، إلى زيادة الاهتمام بالأهداف الجزئية لتقسيمات المنظمة.

5- / تؤدي تجزئة المصالح إلى الصراع بين وحدات المنظمة وإلى نشوء الصراع بين أعضائها، ولذلك محتوى القرارات في المنظمة يعتمد بشكل متزايد على الإستراتيجيات الداخلية، خاصة إذا كان هناك تقبل محدود للأهداف العامة للمنظمة من قبل أعضائها.

6- / يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية إلى اندفاع الإدارة العليا نحو المزيد من تخويل الصلاحيات لغرض تحقيق النتائج المتوقعة، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة، وهكذا تتكرر العملية.¹

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص40



شكل (03): نموذج سيلزك للبيروقراطية

3- / ألفن جولدنر (Gouldner Bureaucratic Theory):

حاول "جولدنر" في نظريته توضيح أحد النتائج غير الوظيفية للبيروقراطية وقد انطلق في تحليله من التركيز على حاجة التنظيم البيروقراطي للرقابة والاستجابة لذلك من وجود القواعد والقوانين العامة، وقد أكد على الطبيعة غير الشخصية للقواعد التي من شأنها أن تقلل من وضوح علاقات القدرة داخل المجموعة التنظيمية وتقلل من وضوح الفرق في قدرات المستويات المختلفة نظرا لخضوع الجميع لنفس القواعد، وإذا كانت هذه النتائج المتوقعة للقواعد العامة غير المرتبطة بالعوامل الشخصية، فإنها في نفس

الوقت تحمل مجموعة من النتائج غير المتوقعة التي تتمثل في خلق حد أدنى من المعايير المقبولة لسلوك الأفراد داخل التنظيم.

وهذا ما يجعل الإدارة تسعى لإصدار المزيد من اللوائح والقواعد وتعزيز الإشراف لأحكام الرقابة بقصد رفع مستوى الإنجاز، الأمر الذي يؤدي إلى وضوح علاقات القدرة بين المجموعات والأفراد داخل التنظيم، وبين المستويات الرقابية العليا، وبالتالي خلق مزيد من التوتر في العلاقات الشخصية، وإحداث خلل في التوازن التنظيمي، وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

- 1- / رغبة الإدارة العليا في أحكام الرقابة على أعمال وسلوك التنظيم من خلال تطبيق قواعد وإجراءات عامة.
- 2- / تخفيض الشعور بعلاقات القوة في التنظيم، وقلة وضوح الفرق في مراكز القوة لأن الجميع يخضع لنفس القواعد.
- 3- / الميل لقبول سلطة ونفوذ المشرفين بحكم مراكزهم وطبيعة أعمالهم وبالتالي تقليل حدة التوتر والصراع في الجماعة.
- 4- / زيادة الميل لتدعيم وتأييد القواعد العامة من خلال تقليل حدة التوتر والصراع في جماعات العمل.
- 5- / تحديد السلوك غير المرغوب من خلال القواعد العامة، وتحقيق الحد الأدنى للأداء.
- 6- / زيادة الرقابة وتدقيق الإشراف والمزيد من القواعد العامة لزيادة أداء العمال فوق الحد الأدنى.
- 7- / علاقات قوة أكثر وضوحاً نتيجة زيادة الإشراف وتدقيق الرقابة وهذا ما يؤدي في النهاية إلى اختلال التوازن التنظيمي.¹

من خلال دراسة " جولدنر " للبيروقراطية وضع ثلاثة نماذج لها:

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا - دمشق، ط1، 2004، ص55

1- البيروقراطية الزائفة:

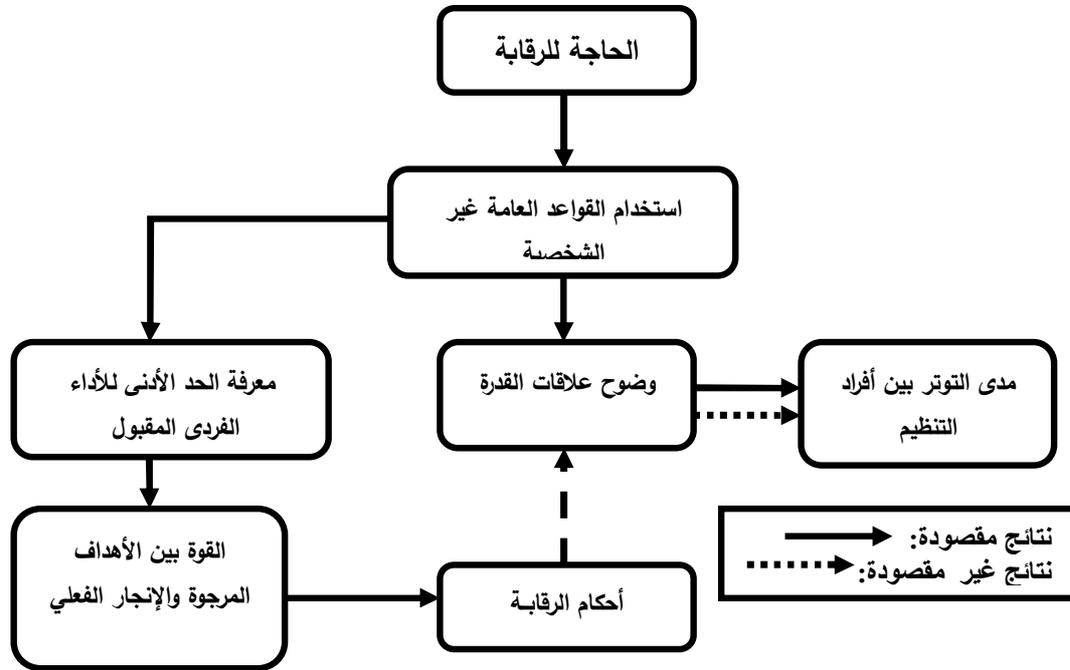
طبق "جولدنر" هذا التعبير على الوضع الذي تُفرض فيه القواعد التنظيمية والإجراءات من خارج الجسم (مثلا المقر الرئيسي) وحيث إما يجهلون الوضع أو لا تربطهم علاقات صادقة مع المستخدمين المعنيين، وفي هذا الوضع يطور المستخدمون مجموعة مستقلة من "القواعد التنظيمية" أي (قواعدهم).

2- البيروقراطية التمثيلية:

في هذه الحالة تتبع القواعد التنظيمية في الممارسة لأن كلا من الإدارة والمستخدمين منفقان على قيمتها.

3- البيروقراطية المرتكزة على العقاب:

طبق هذا الوصف على الأوضاع التي تفرض فيها الإدارة أو المستخدمون قواعدهم التنظيمية على الآخر، وينظر إلى عدم احترام القواعد سببا لفرض العقوبات وكل طرف يعتبر قواعده هي الشرعية، لكن لا يوجد موقف مشترك.¹



شكل (04): نموذج جولدنر في البيروقراطية

¹ حسام الدين خضور تر: ج.أ كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرق، سورية - دمشق، ط1، 2014، ص58

ج -/ الدراسات الجزئية المعاصرة:

1- / نموذج ميشال " كروزي " (Michel Crozier):

يرى " كروزي " أن: " البيروقراطية تخفف من التفاوت والتبعية والسيطرة التي تنجم عن ممارسة السلطة"¹، وهو صاحب كتاب (الظاهرة البيروقراطية) الذي نشره في الستينيات ليوجز فيه نتائج دراساته الميدانية لعدد من المؤسسات العامة في فرنسا، وقد دعمه بالبيانات والأدلة التي تعكس الآثار التي تركها التنظيم البيروقراطي على أداء العاملين وعلى معنوياتهم ونمط سلوكهم.

وهو يعترف بصحة التعريف الشعبي للبيروقراطية الذي يقرنها بالروتين والتعقيد والجمود بسبب التزامها بالإجراءات والقواعد الشكلية في تعاملها مع الزبائن ومع المنظمات الأخرى، ويؤكد من خلال دراسته عدم تحقق المزايا التي يفترضها النموذج المثالي للبيروقراطية في المنظمات التي أخضعها للتحليل والمشاهدة وعلى خلاف ذلك فقد أثبت تحقق عدد من الظواهر السلوكية المدانة التي نجمت عن تطبيقها ونوجز هنا بعضاً منها:

1- / تسببها في انعزال الأفراد عن بعضهم، وشبوع المنافسة المقيتة بينهم وضعف العلاقات الجماعية والتعاونية وغيبة الأمن والوظيفي لديهم.

2- / تمسكها بالمركزية الشديدة وحصرتها للصلاحيات في قمة الهرم ورحمان مستويات التنفيذ التي تمتلك المعلومات الهامة بسبب تعاملها مع الجمهور من المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- / ضعف الانتماء والولاء للمنظمات معاً، مما يتسبب في تجاهل مستويات التنفيذ لأهداف المنظمة وأحياناً تعمدهم في إفشالها وعم الاكتراث بمصالحها وممتلكاتها.

4- / تعقد الإجراءات بسبب تأثير جماعات العمل التي تجعل منها عرفاً تفرضه على الموظفين الجدد ولتعدد المستويات الإدارية وفقدان الثقة بينهم.

ويلخص " كروزي " إلى أن مقاومة الأفراد للتعقيد والروتين والهرمية يؤدي إلى ردود فعل لهذه المقاومة تنجم عنها بيروقراطية أشد وأعقد وهذه الحلقة الجهنمية للبيروقراطية كما يسميها، وكذلك الحال بالنسبة للمركزية ولبقية الظواهر السلبية

¹ يوسف حسن يوسف، علم الاجتماع السياسي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص 31

الأخرى، فكل منها تولد مقاومة من جانب ورد فعل معاكسا من جانب آخر مما يزيد جمود المنظمة وتمسكها بالروتين الأشد تعقيدا، وهذا يعني باختصار أن سلبات البيروقراطية ومساوئها تؤدي بذاتها إلى المزيد من البيروقراطية لحماية نفسها ومصالح المنتفعين منها.

ولـ " كروزي " إسهامات متنوعة في الفكر التنظيمي المعاصر منها الاهتمام بإحلال الأهداف **Goal Displacement**، إذ يقول بهذا الأمر حين يجد الأفراد في المنظمة مقيدين بضوابط رسمية قاسية وتفصيلية تحدد سلوكهم وتصرفاتهم وعند وجود عقوبات وجزاء صارمة على المخالفين، فإنهم سيتحولون إلى أهداف أخرى غير تلك التي تسعى لها المنظمة، ولمواجهة هذا الخطر ينبغي للمنظمات أن تربط الأهداف بالوسائل، وأن تجعل الأهداف الغامضة أو المفروضة أكثر وضوحا وأقرب إلى الفهم والقول.

ويقفـ " كروزي " طويلا عند الروتين الذي تتميز به المنظمات البيروقراطية والذي يصبح الحصن الذي يحتمي به البيروقراطي من رؤسائه وزملائه ومراجعيه ويدفن فيه خوفه من ممارسة صلاحياته فهو يتشبث بالشكلية والإجراءات مع إيمانه بعدم سلامتها، وقد لا يكون الفرد نفسه هو مصدر الروتين وإنما الهيكل والجماعة وأجواء العمل التي تصقل الموظف الجديد وتضعه في القوالب البيروقراطية.¹

¹ عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار رضا للنشر، سوريا- دمشق، ط1 2004، ص90-

2- / أنتوني داونز (Anthony Dawns):

أجرى نوع من الدراسات النظرية المجردة حيث يرى أن التنظيمات البيروقراطية تنشأ بطريقة من الأربع الآتية:

1- / ينشأ التنظيم البيروقراطي نتيجة لتجمع عدد من الأفراد حول زعيم أو قائد بطولي ورغبة منهم في المحافظة على أفكاره، ومعتقداته يتحولون إلى تنظيم بيروقراطي.

2- / ينشأ من عدم بقرار من شخص، أو مجموعة من الأشخاص لتأدية وظيفة معينة يعتقدون أنها مفيدة ومطلوبة.

3- / قد ينشأ نتيجة لانسلاخه عن تنظيم قائم فعلا.

4- / قد ينشأ بإدارة بعض الأفراد الذين يروجون لفكرة، أو عقيدة معينة.

ونلاحظ أن هناك ميلا طبيعيا لدى التنظيمات البيروقراطية نحو النمو، و الاتساع والمحافظة المستميتة على بقاء التنظيم، وضمان اتساعه ونموه، واستقلاله تتحكم في ذلك عوامل خارجية في المجتمع، أو البيئة المحيطة. أما فيما يخص الرقابة وأساليبها فيفترض ما يأتي:

1- / جانب كبير من الموارد، والنشاط لا يستغل في تحقيق الأهداف.

2- / من الصعب مراقبة السلوك البيروقراطي مراقبة تامة.

3- / كلما كبر حجم التنظيم قلت فاعلية الرقابة.

4- / كلما كبر حجم التنظيم أصبح التنسيق بين الأجزاء أقل.

5- / كلما زادت الجهود في الرقابة تكاثرت جهود الموظفين للإفلات.

6- / تعدد أجهزة الرقابة، و تداخل نشاطها بما أسماه قانون ازدواج الرقابة.

وقد بين أن دوافع الموظف البيروقراطي ليست فقط تحقيق مصلحته الذاتية فقط، وعلى ذلك فقد وضع ثلاث افتراضات أصبحت محور الارتكاز، وهي:

الافتراض الأول: يصبو موظفوا البيروقراطية إلى تحقيق أهدافهم منطقيا لهذا فإن جميع الموظفين البيروقراطيين في نظريته يعتبرون هدفهم الحصول على أعلى حد من المنفعة.

الافتراض الثاني: لدى موظفي البيروقراطية...مجموعة معقدة من الأهداف...وكل موظف لديه دافع كبير لتحقيق مصلحته الذاتية.

الافتراض الثالث: تؤثر الوظائف الاجتماعية لأية منظمة على تصميم الهيكل التنظيمي لتلك المنظمة، وكذلك سلوك موظفيها...والعكس بالعكس.

وتتمثل عناصر التنظيم البيروقراطي فيما يأتي:

1- / هيكل هرمي للسلطة الرسمية.

2- / هيكل رسمي للخطوط، وشبكات الاتصالات في التنظيم.

3- / نظم شاملة من القواعد، والتعليمات الرسمية.

4- / هيكل غير رسمي من السلطة إلى جانب الهيكل الرسمي.

5- / خطوط، وشبكات اتصالات شخصية، وغير رسمية بين أعضاء التنظيم.

6- / وظائف، وأنشطة محددة بشكل رسمي، وموضوعي.

7- / ولاء شخصي، واندماج في العمل خاصة بين رجال الإدارة العليا كما يشير

" داونز " إلى أن التنظيمات التي تعمل في بيئة تتصف بالتغير السريع المستمر وبدعم التأكد تميل إلى الاعتماد، وبدرجة كبيرة على التنظيمات، والإجراءات غير الرسمية بها من ناحية أخرى فهناك احتمال وجود تعارض، وتناقض بين أهداف التنظيم العامة وبين الأهداف الشخصية لأعضاء التنظيم، والحل هنا سيكون تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة مما يهدد بانحيار التنظيم البيروقراطي، وفشله في تحقيق أهدافه، ويفرق بين خمسة أنواع من البيروقراطيين:

1- / المتسلق: موظف البيروقراطية، وحافزه الأول، والأخير رغباته الشخصية في

الحصول على مركز، ودخل عال، وتحقيق أهدافه الشخصية، كما أن لديه حوافز قوية لابتكار، وإظهار وظائف جديدة لمصلحته، أو المؤسسة التي يعمل فيها.

2 / مقاوم التجديد: تجرّفه محاباته ضد أي تغيير، ومحاولته المحافظة على ما هو

قائم.

3- / الغيور: تجرّفه الغيرة كحافز أساسي لأهداف معينة وإخلاصه وانتماؤه لهذه

الأهداف المعينة، و ليس الجهاز الذي يعمل به.

4-/الدفاعي : يجرفه إخلاصه إلى وظائف اجتماعية معينة، وليس لأهداف المصلحة التي ينتمي إليها.

5-/رجل الدولة المثالي : يتصف بالإخلاص الكامل للمجتمع الذي ينتمي إليه وتتمو لديه الرغبة في الحصول على السلطة حتى يحقق الأهداف العامة للمجتمع، وحتى يؤثر على الأنظمة والقوانين والإجراءات العامة.¹

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص50-52

الفصل الثالث:

السلطة

1- / مفهوم السلطة:

تعرف السلطة في (المعجم السوفياتي) على أنها " إحدى الوظائف الأساسية للتنظيم الاجتماعي للمجتمع، إنها القوة الآمرة التي في حوزتها الإمكانية الفعلية لتسيير أنشطة الناس بتنسيق المصالح المتعارضة للأفراد أو الجماعات وبإلحاق تلك المصالح وفق إدارة واحدة عن طريق (بواسطة) الإقناع أو القسر".¹

" فيبر ": " يعرف السلطة على أنها القوة أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالاً للقرارات والأعمال المكلفين بها" فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحكام والأفراد هذا من وجهة نظر " فيبر ".²

علماء الاجتماع يميزون بين مفهومي السلطة والقوة، فالسلطة هي التي سبق تعريفها وهي تعتبر شكل من أشكال القوة، وهي مرتبطة بالوظيفة، فهي القدرة على القيام بأشياء من خلال العمل الذي يشغله الفرد في الهيكل التنظيمي، أما القوة فيعرفها " فيبر ": " هي قدرة شخص معين أو إمكانياته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين بالرغم من وجود المقاومة ".³

2- / نماذج السلطة:

1-2 / نماذج ماكس فيبر للسلطة:

ففي دراسته حول السلطة رأى أن السلطة تستمد مشروعيتها من مصادر ثلاثة أو تقوم على المصادر الثلاثة للشرعية وطبقاً وطبق في هذا الصياغ منهج - النماذج المثالية - وفي هذا المجال وضع ثلاث نماذج للسلطة وهي:

¹ Dictionnaire Philosophique.Ed.Du Progrés.Mouscou. 1985.P409

² قيس محمد العبيدي، التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)،الجامعة المفتوحة،1997، ص174

³ Pierre Dockés.pouvoir et autorité en économie.édition economica.paris.1999.P163

1- / السلطة العقلانية (Rational authority):

وهي أفضل أنواع السلطة وهي النموذج السائد في الأنظمة الرأسمالية المؤسسة على البيروقراطية، وفي هذا النموذج نجد نسقا من القواعد التي تطبق قانونيا وإداريا وفقا لمجموعة من مبادئ العقل والمعقولة دون ربطها بأشخاص محددين أو بزمن محدد.

2- / السلطة التقليدية (Traditional authority):

وهي تقوم على الاعتقاد بقدسية التقاليد الراسخة وفي حق أولئك الذين يتولون السلطة في ممارستها، فالسلطة هنا تكتسب مشروعيتها إما في التاريخ أو من قدسية الأشخاص المؤسسين لها.

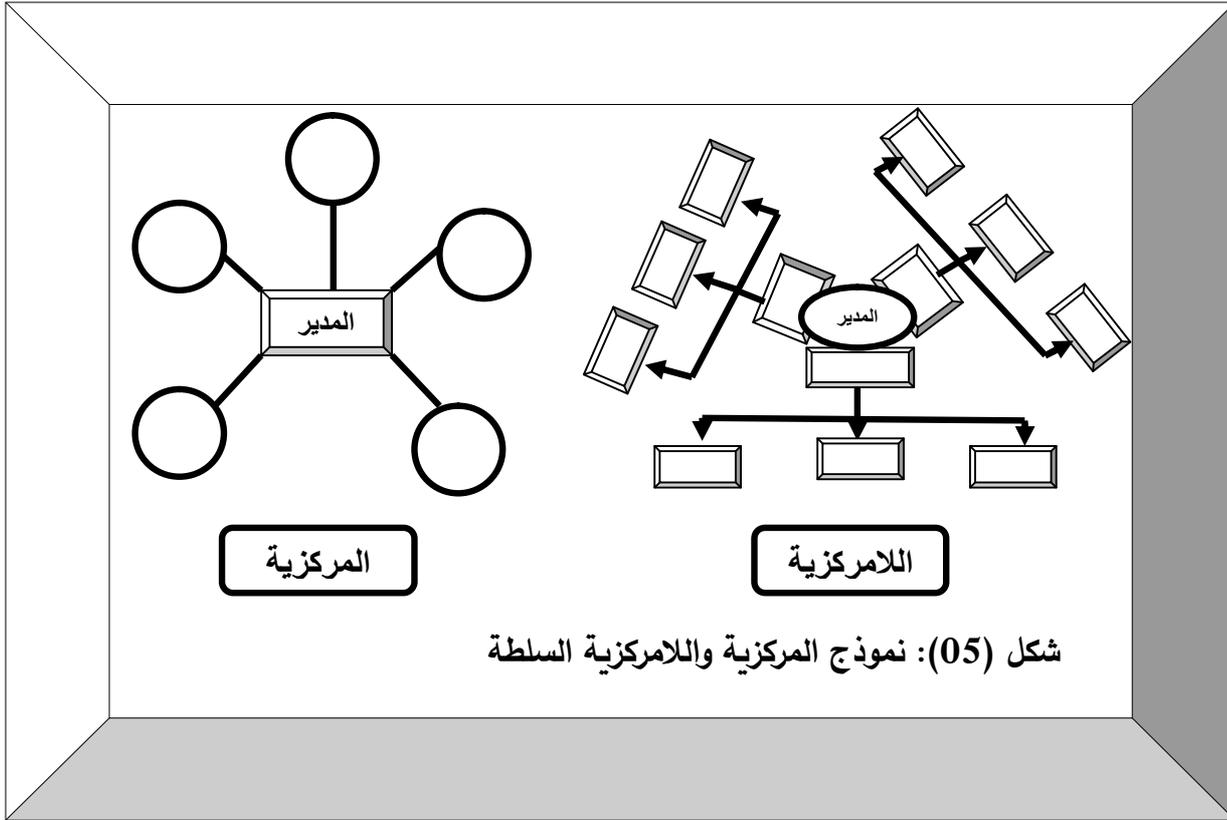
3- / السلطة الكاريزمية (Charismatic authority):

وتعتمد ولاء الناس أو الإلتباع لفرد معين يتمتع بإمكانيات وقدرات نادرة وخصائص شخصية يندر أن تتوفر لغيره، ويعتقد " فيبر " أن معظم التغيرات الكبرى في تاريخ المجتمع الإنساني كانت نتيجة لأفراد ذوي إمكانيات كاريزمية، كما يرى أن السلطة الكاريزمية ارتبطت أولا بالدين ثم أصبحت تميل في العصر الحديث إلى أخذ طابع سياسي.¹

3- / التسلسل الإداري للسلطة :

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين، بحيث تكون خطوط السلطة واضحة، سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية، وتعكس المركزية أو اللامركزية مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري (المركزية)، أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات وكلفتها من بين اعتبارات أخرى (اللامركزية)، ولا شك أن تحديد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية والتي تتواجد في تنظيم ما تعتمد على نوعية التصميم التنظيمي الذي تقرره الإدارة العليا.²

¹ إبراهيم إبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2008، ص 109
² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 52



4- / تفويض السلطة:

تفويض السلطة هي عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين، ولا يعني التفويض على وجه الإطلاق تفويضا للمسؤولية إنما يبقى مفوض السلطة مسؤولا مسؤولية مباشرة عن نتائج أداء العمل، وإذا كان الأمر كذلك فعلى المدير أن يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرؤوس بالحجم اللازم والمطلوب لإنجاز العمل وإن المرؤوس على معرفة تامة بكيفية استخدام هذه السلطة وإلا سترتب على عملية التفويض نتائج قد تنعكس سلبا على:

المدير، المرؤوس، الأداء، وأخيرا تحقيق الأهداف.

إذ تحتوي عملية التفويض على العناصر التالية:

1- / تفويض السلطة المناسبة للمسؤولية:

عندما يتم تفويض سلطة ما من مدير إلى مرؤوس يعني ذلك أن المرؤوس قد تلقى الدعم من مديره في التصرف تمام كالمدير، ولكن يحق للمدير أن يحتفظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة كما يحق له سحب هذه السلطة إذا تطلب الموقف ذلك.

2- / إسناد المسؤولية:

أي تحديد المهمة أو المهام المطلوب من المرؤوس القيام بها بعد عملية التفويض.

3- / المساءلة:

عندما يتم التفويض يعني أنه خلق التزاما لدى المرؤوس لتحقيق أداء محدد لمهمة محددة، وبالتالي فالمرؤوس عرضة للمساءلة أمام مديره عن حسن استخدام السلطة وعن إنجاز المهمة الجديدة المسندة إليه بموجب التفويض.¹

5- / السلطة والبيروقراطية:

يصف " فيبر " السلطة داخل المنظمة البيروقراطية بأنها سلطة قانونية أو شرعية لأنها مستمدة من خلال اجراءات رسمية يقبل الجميع بصحتها وشرعيتها، وهي بالتالي تختلف عن النوعين الآخرين للسلطة حسب تصنيفه لها وهما السلطة التقليدية والتي تستند على تقاليد وعادات متأصلة في المجتمع والسلطة الكاريزماتية وهي سلطة القائد الذي يمتلك صفات فذة وسلطته مستمدة من قدرته على التأثير على الآخرين لكون سلطة البيروقراطية هي الاستقرار والموضوعية والعقلانية أو الرشد.²

يعتبر التنظيم الاجتماعي، وفقا لنظرية "فيبر" هو تقنين للفعل الاجتماعي في شكل مؤسسات يأخذ معناه من سياق التنظيم الاجتماعي العام، حيث ركز على الجانب

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، ط1، 1997، ص37

² حامد سوادى عطية، العملية الإدارية (معارف نظرية ومهارات تطبيقية)، ص22

السياسي للتنظيم، ويعني ذلك السلطة وعناصرها وانواعها إضافة إلى خواص النظام الرأسمالي المقترن (بالتنظيم الرشيد للعمل الحر)، وهي تعني الشكل الرئيسي للتنظيم الاجتماعي الذي نطلق عليه البيروقراطية.

فالسلطة والبيروقراطية، برأي " فيبر " وسائل فعالة للضبط والسيطرة حيث أن الأولى (السلطة) تلعب دورا في تنظيم وضبط التفاعل الاجتماعي الذي يشارك فيه الفاعل كحيوان اجتماعي - سياسي بينما البيروقراطية تقوم بدور هام في ضبط وتنظيم عمليات الإنتاج وتفاعلاته.

6- / السلطة والضبط الاجتماعي:

يرى " فيبر " إلى أن ممارسة السلطة تفترض قبلا وجود ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمي يمنح هذه الممارسة طابعا شرعيا، لا يظهر هذا التوجيه من خلال الجماعة، حينما يضطر الأفراد إلى الامتثال لأوامر شخص آخر، والتكيف معها من خلال عملية ترشيديية أساسها حاجة الأفراد إلى توجيهات الآخرين، مميزا لنا بين ثلاثة أنواع من الشرعية التي تقود إلى ثلاثة أنواع من السلطة هي:

1- / السلطة المقامة على شرعية مقبولة: وهي السلطة التي تستوجب الطاعة، لأنها نابعة من مصدر شرعي مثل: سلطة الأب في الأسرة.

2- / السلطة المقامة على التسلط: وهي السلطة التي تستوجب الطاعة، لأنها نابعة من مصدر القوة، واستعمال الردع والعنف.

3- / السلطة المقامة على التأثير والإقناع: وهي السلطة التي تستوجب الطاعة، لأنها نابعة من الاقتناع بمصدر السلطة.

وتتداخل هذه الأنواع من السلطة ; فقد تحتاج السلطة الشرعية إلى استعمال سلطة الإقناع في موضوع معين، وقد تحتاج إلى استعمال الردع والعنف في أوقات معينة.¹

¹ على الحوات، علم الاجتماع التنظيم دراسة أساسية، طرابلس، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، 1985، ص 60-61

7- / السلطة كممارسة:

تخلى "فوكو" عن البحث في أصل السلطة، وهو في نفس الآنية تخلى أيضا عن البحث في الماهيات والجواهر، ففوكو لم يطرح سؤال: ماهي السلطة؟ ولم ينشغل بالبحث عما هي ولم يقف عند عتبة الاهتمام بمآتها، وهو ما جعل الكثيرين يرتابون بقدرية معينة عند فوكو، بما أنه يتجنب استجواب ماهية السلطة لكي يوجه بحثه إلى تحليل ووصف مفاعيلها ونتائجها وكيفية ممارستها، وعلى ذلك يرد فوكو موضحا: " إذا كنت أمنح مسألة (الكيفية) امتيازاً مؤقتاً، فهذا لا يعني أنني أريد استبعاد مسألتني (الماهية) و (السببية)، إنما لأطرحهما بطريقة مختلفة، بالأحرى لأعرف ما إذا كان من المشروع أن نتصور (سلطة) تتحد فيها الماهية والسببية والكيفية؟ إذ يبين أن الاهتمام بالماهية والمصدر يفوت علينا الالتفات إلى الوقائع الصغرى التافهة، ولكن المعقدة في كيفية ممارسة السلطة، وفوكو لا يعني بالـ (الكيف) " كيف تظهر السلطة؟ " بل (كيف تمارس) و (كيف يحدث الأمر عندما يمارس أفراد سلطتهم على الآخرين).¹

هذه الممارسة لا تتطلب إقامة نظرية في السلطة بقدر ما تحتاج إلى مطارحة وصفية، تحليلية تبين خصائص السلطة كما تمارس فعلا لا كما يجب أن تمارس ما هو كائن (ممارس) وليس ما يجب أن يكون (أن يمارس)، وهو رهان لن يكون مردوده بخسا كما سنرى في متابعة السلطة في أدق جزئياتها وتفصيلها.²

¹ عبد العزيز العيادي، ميشال فوكو (المعرفة والسلطة)، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت - لبنان، ط1، 1994، ص61

² M.Foucault. La Volonté de Savoir. P123

8- / علاقة السلطة داخل المنظمة الصحية:

تعني السلطة حق المدير في اتخاذ القرار وحق التصرف وامتلاك السلطة هو الذي يجعل المدير مديرا بمعنى الكلمة وبدون هذه السلطة لا يمكن اعتبار المركز الإداري مركزا حقيقيا وهناك ثلاثة أنواع من السلطة في المنظمة الصحية:

1- / السلطة التنفيذية (Line Authority):

هي سلطة حق لاتخاذ القرارات أو سلطة إعطاء الأوامر وتوجيه الآخرين (رئيس ومرؤوس وخط للسلطة).

2- / السلطة الاستشارية (Staff authority):

تقتصر هذه السلطة على تقديم الاقتراحات والتوصيات والنصح لإدارة المنظمة في مجالات معينة ومجددة دون إلزام للمدير للأخذ بها، فعلى سبيل المثال نجد أن دوائر الأفراد في المنظمة الصحية تتمتع بسلطة استشارية، فمهمة هذه الدائرة تقديم الخدمات للدوائر الأخرى في المنظمة فيما يتعلق بشؤون الاستخدام والتوظيف دون أن يكون لها سلطة اتخاذ القرار وإعطاء الأوامر للدوائر الطالبة لخدماتها.

3- / السلطة الوظيفية (Functional authority):

تستدعي مصلحة التنظيم إعطاء الدوائر الاستشارية أو بعض الخبراء والمساعدين سلطة إصدار الأوامر واتخاذ القرار وتستند هذه السلطة عادة على المعرفة المتميزة، والخبرات التي يتمتع بها الشخص الذي يعطي هذه السلطة وتعرف هذه السلطة بالسلطة الوظيفية.¹

¹ فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، ط2008، ص1، 194

الفصل الرابع:

الإدارة

1-/- تعريف الإدارة:

الإدارة هي عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة والمراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى أهداف مرجوة للمؤسسة، وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمادية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية.

وهناك بعض التعريفات التي وضعها كبار العلماء من بينهم:

1-/- تايلر: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح

ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

2-/- فايول: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم

ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

3-/- ليفجستون: الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل

الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

بناء على التعاريف السابقة يمكن وضع تعريفا أكثر تكاملا للإدارة:

الإدارة نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني (عقلاني) يستخدم أسسا ومبادئ معينة

جمعت في وظائف أربع هي: تخطيط، تنظيم، توجيه رقابة.¹

2-/- أهمية الإدارة:

1-/- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال، فهي التي

تقوم بتجديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية وكذلك توفير مقومات

الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على إستخداماتها البديلة وإزالة الغموض في بيئة

العمل.

2-/- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادي والاجتماعية

لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى.

¹ زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، عمان- الأردن، ط1، 2010، ص65

3- / بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن هذه التحديات:

أ- / الإضطرابات الاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي.

ب- / انخفاض معدل النمو الاقتصادي.

ج- / ارتفاع حدي المنافسة بين المنظمات.

4- / يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل

الخارجي بين البيئة والمنظمة.

5- / لكي تنجح منظمات الأعمال في رسالتها فإن مسؤولية

الإدارة التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم

المشكلات الصحية والاجتماعية والتلوث.

6- / لمواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغير في البيئة

والعوامل الأخرى سألقة الذكر تصبح إدارة التغير والاستقرار من

المهام الرئيسية للإدارة.¹

3- / مبادئ الإدارة:

تعرف المبادئ بأنها: مجموعة من القواعد والمستويات التي تحدد ما هو صحيح

وما هو خطأ، بمعنى أنها مجموعة الأحكام والتعليمات التي تستعمل كموجهات للسلوك

والعمل:

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص8

- 1- / مبدأ تقسيم العمل: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل محدد.
- 2- / مبدأ السلطة والمسؤولية: ويشير هذا المبدأ على أن المسؤولية هي نتيجة لتحويل السلطة، ومرتبة عليها من الأهمية بمكان وجود تعادل بين العنصرين.
- 3- / مبدأ الإنضباط: ويشير إلى أهمية إطاعة الأوامر واحترام العمل وتطبيق نظم التأديب.
- 4- / مبدأ وحدة القيادة: ويشير إلى ضرورة تلقي المرؤوس التعليمات من رئيسه.
- 5- / مبدأ وحدة التوجيه: ويشير إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد، كما يجب أن يكون لها رئاسة واحدة توجهها وتحدد إطار عملها.
- 6- / مبدأ أولوية المصلحة العامة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- 7- / مبدأ المكافأة العادلة: ويشير هذا المبدأ إلى أنظمة المكافآت والتعويضات العادلة توفر قدرا كبيرا من الرضا لكل من العامل وصاحب العمل.
- 8- / مبدأ تدرج السلطة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة الالتزام بخطوط السلطة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، ويقرر هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.
- 9- / مبدأ المركزية: ويشير إلى أن الظروف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة.
- 10- / مبدأ النظام أو الترتيب: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع الأشياء في أماكنها الصحيحة.

11- / مبدأ المساواة: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية معاملة لفريق العمل بعدالة، لرفع معنوياتهم.

12- / مبدأ استقرار العاملين: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية استقرار أفراد القوى العاملة غب وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة، فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيرا.

13- / مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار: ويعبر هذا المبدأ عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها وعى رجال الإدارة أن يشركوا مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات.

14- / مبدأ روح الفريق (التعاون): ويشير هذا المبدأ إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين.¹

4- / المستويات الإدارية:

تختلف المنظمات في حجمها، وفي تقسيماتها، ولكن هناك تقسيم عام متعارف عليه "المستويات الإدارية"، هو تقسيم إلى ثلاث مستويات بناء على مسؤولياتها وسلطاتها، وطبيعة عملها، وهذه المستويات هي:

1- / الإدارة العليا:

هي التي تترجع على قمة الهرم الإداري، وهي غالبا ما تكون أقلية من المديرين، الذين يتمتعون بسلطات واسعة، وهم ينظرون للمنظمة ككل وإلى العمليات الإدارية بشكل عام، وتقع على كاهلهم المسؤوليات الكبرى والهامة كالتخطيط، واتخاذ القرارات.

2- / الإدارة الوسطى:

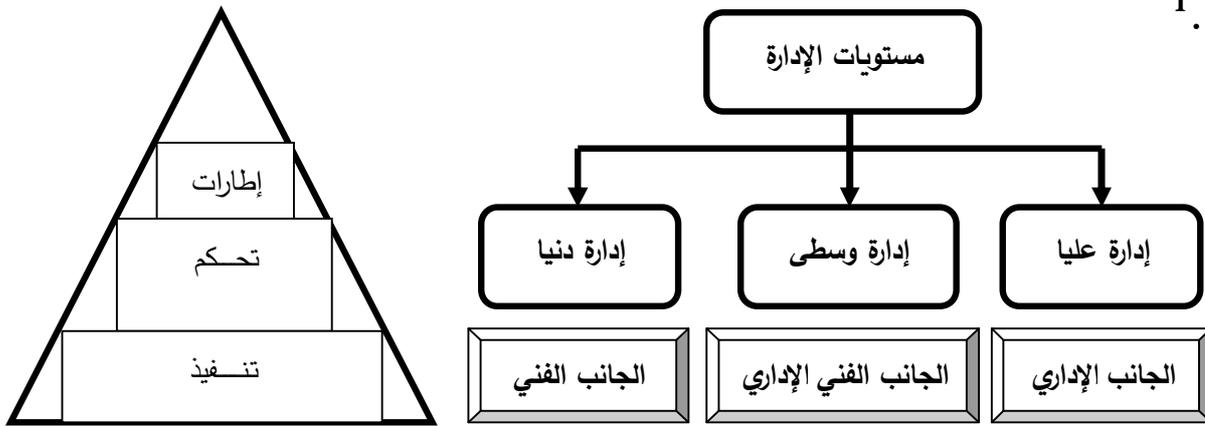
فهي تحتل مساحة كبيرة من الهرم الإداري في منطقة المنتصف، وهي التي تتولى عملية ربط الخطط التي تتخذها الإدارة العليا بالتنفيذ الذي يقع على كاهل الإدارة الوسطى والدنيا، والإدارة الوسطى تمارس المهام الإدارية بشكل مكثف، خصوصا

¹ منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب، ط1، 2015، ص28

التنظيم والتوجيه والرقابة، ويغلب على الإدارة الوسطى الطابع التنفيذي، ووجود الكفاءات أمر مهم جدا في هذا المستوى، لأنها هي التي تترجم الخطط المجردة إلى واقع ملموس.

3- / الإدارة الدنيا (الإشرافية):

هي التي تقع في أدنى الهيكل التنظيمي، وتتولى الإشراف المباشر على العاملين لذا فهي لا تحتاج إلى مفاهيم التخطيط إلا بشكل بسيط، كتخطيط العمليات اليومية بل تحتاج إلى المهارة الفنية، والخبرة العملية بشكل كبير لأنها تتعلق بالمتابعة اليومية للعمل.¹



شكل (06): مستويات الإدارة

5- / خصائص العملية الإدارية:

تتسم العملية الإدارية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من العمليات الأخرى:

1- / الرسمية: وهي تتم في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن وهو التنظيم الرسمي.

2- / الاستمرارية: فالمديرون يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت

المنظمة على الاستمرارية.

3- / التسلسل: تدرج العملية الإدارية بين عدة مستويات إدارية:

العليا، الوسطى، الدنيا (الإشرافية).

4- / التوازن: توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها

النسبية، وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.

¹ شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة، 2012، ص 16

5- / **الوضوح:** في تحديد الأهداف والخطط، والسلطات والمسؤوليات والمعايير الرقابية.

6- / **الشمول:** لكل وظائف المنظمة فما من وظيفة أو نشاط يؤدي في المنظمة إلا وتجد العملية الإدارية بكل وظائفها سابقة له ومتزامنة معه ولا حقة عليه.

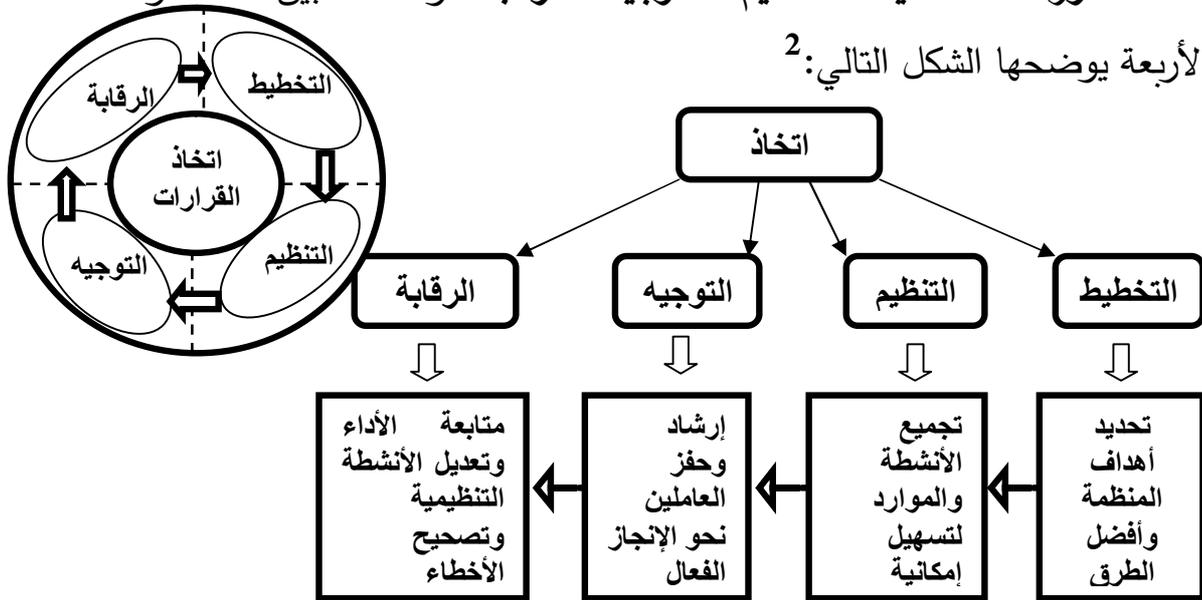
7- / **التداخل:** تتميز العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها إلى حد كبير.

8- / **العدالة:** يجب أن تتم العملية الإدارية والقائمون عليها من مديرين بالعدالة وإلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد على سلطتها الرسمية وليس على قبول العاملين بها.¹

6- / وظائف الإدارة:

يقوم المدير بمجموعة من الوظائف والمهام، ومن الأهمية بمكان التفرقة بين المهمة والوظيفة حيث يقصد بالمهمة العمل المؤقت الذي يقوم به المدير وينتهي بتنفيذ هذا العمل، أما الوظيفة فتتصف بالدوام أو على الأقل يظل الفرد يمارسها حتى بلوغه سن المعاش أو التقاعد، بالنسبة لوظائف المدير يمكن تصنيفها تحت أربع مجموعات رئيسية هي:

اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والعلاقة بين هذه الوظائف الأربعة يوضحها الشكل التالي:²



شكل (07): مخطط وظائف الإدارة

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، ط1، 2012، ص26
² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، الخرطوم - السودان، ط2016، ص1، ص14

أولاً - التخطيط: ويشمل تحديد الأهداف ورسم السياسات وإقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية والخطط.

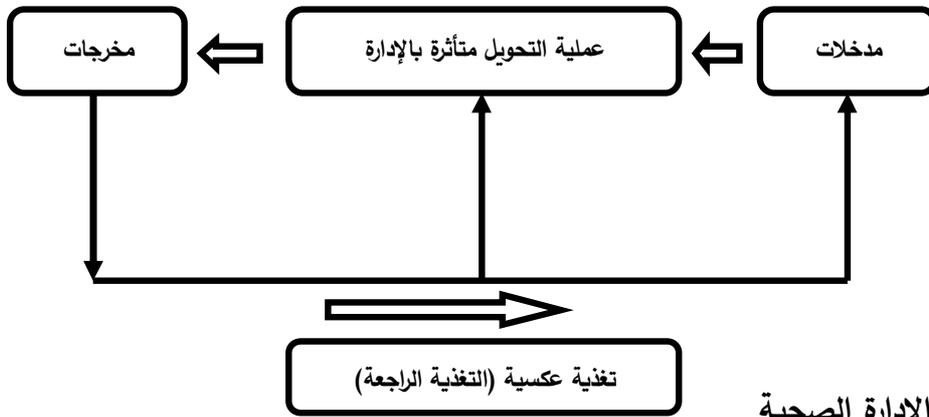
ثانياً - التنظيم: ويشمل تصميم الهيكل التنظيمي (تحديد المسؤوليات والسلطات) وتنمية الهيئة الإدارية.

ثالثاً - التوجيه: ويشمل إرشاد المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال ورفع روحهم المعنوية.

رابعاً - الرقابة: (التأكد من أن إتمام مطابق لما يريد إتمامه) وهي بذلك تشمل: تحديد المعايير الرقابية، وقياس النتائج، ومعرفة الانحرافات وأسبابها والعمل على تصحيحها.¹

7- العملية الإدارية في المنظمة الصحية:

الوظيفة الإدارية الصحية هي عملية يجب النظر إليها بجانبها الإنساني والفني والتي من خلالها يتم إنجاز أهداف المنظمة الصحية المرسومة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة، وهذه العملية يمكن النظر إليها كعلاقة بين المدخلات والمخرجات والتي يتم فيها تحويل المدخلات إلى المخرجات المرغوبة بما يحقق الأهداف المرسومة كما بين الشكل التالي:



شكل (08): عملية الإدارة الصحية

ولضمان سلامة عملية تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات مرغوبة وبما يحقق الأهداف المرسومة بإطار من الفعالية والكفاءة فلا بد للمدير الصحي من القيام بمجموعة من الوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة.²

¹ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، إسكندرية، ب.ط، 2008، ص7
² فريد توفيق نصيرات، مرجع سبق ذكره، ص34

الباب الثاني:
الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

يحاول الطالب في هذا الفصل تناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال عرض وتحليل الأسلوب المعتمد في جمع البيانات من الميدان، ومعالجتها بواسطة مجموعة من الأدوات المنهجية المناسبة من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة قصد الوصف وتحليل الظاهرة أو موضوع الدراسة، وذلك بغية التوصل لمجموعة من النتائج، والاقتراحات.

إن الظاهرة التي تم الطالب دراستها تدخل ضمن الدراسات الوصفية التي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات من الواقع فقط، وإنما أيضا تحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائجها معتمدا في ذلك على الوصف الكمي والكيفي للظواهر المختلفة أي أنها بحوث تهدف إلى وصف الظواهر، أو الوقائع، أو الأشياء من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات الخاصة بها بحيث يرسم ذلك كله صورة واقعية لها، ولا تكتفي بذلك بل إنها تهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء، أو الظواهر موضوع البحث (ما هو كائن).

أ- / مجال الدراسة: وتشمل ثلاث مجالات وهي كالتالي:

1- / المجال الجغرافي:

تعريف المؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد:

المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد، حيث بدأت نشاطها عام 1985م بأطباء أجانب و جزائريين، تتكون من مصلحتين هما:

أولاً: المصالح الاستشفائية: والتي بدورها تتكون من: من 18 مصلحة

استشفائية:

1- / مصلحة تصفية الدم، 2- / مصلحة الطب العام، 3- / مصلحة جراحة النساء

4- / مصلحة جراحة الرجال، 5- / مصلحة الولادة 6- / مصلحة الأمراض الصدرية

(رجال)، 7- / مصلحة طب الأطفال، 8- / مصلحة تصفية الدم، 9- / مصلحة

العمليات (جناح العمليات)، 10- / مصلحة الاستجالات، 11- / مصلحة الصيدلة.

و هذه المصالح مرتبطة بثلاث مصالح رئيسية تشرف عليهم:
-12 / - مصالحة المخبر، -13 / مصالحة حقن الدم، -14 / مصالحة الأشعة.

ثانيا - مصالح التقنية:

والتي تتكون من 4 مصالح:

-15 / مصالحة الصيانة، -16 / مصالحة الحظيرة، -17 / مصالحة الأمن

-18 / مصالحة المغسلة.

إضافة إلى ذلك هناك (488) عامل يسهرون على خدمة المرضى و (240) سرير، كما صنفت الوزارة المستشفيات إلى (3) أصناف "أ، ب س" و المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد "ب" إلا أن هناك فرق بين الأصناف الثلاثة "أ" مستشفى متخصص يفوق عدد أسرته (500) سرير مثلا مستشفى بن عكنون متخصص، في أمراض القلب، مستشفى الدويرة متخصص في أمراض العظام. "ب" تتراوح عدد أسرته ما بين (250) و (300) سرير و هو أقل درجة من "أ" من حيث الاختصاصات، و رواتب العمال.

"س" أقل من (200) سرير و هو أقل درجة من "أ" و "ب" و النشاط الإداري للمستشفى، يغلب عليه الطابع العلاجي أكثر منه إداري.

3- / ثالثا: المهام والوظائف و الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1- / مهام ووظائف المؤسسة العمومية الاستشفائية:

سير و مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد حسب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية فإن مهام المؤسسة تتمثل في (المادة 04): تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل في الصفة المتكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان و في هذا الإطار تتوالى على الخصوص المهام التالية:

- ضمان و تنظيم و برمجة و توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي الاستشفائي.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة
- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأفات الاجتماعية
- ضمان تحسين مستوى مستخدمين مصالح الصحة و تجديد معارفهم و تسيير من طرف مجلس الادارة يديرها مدير و مزودة بهيئة استشارية بدعى المجلس الطبي.
- يتداول مجلس الإدارة حول (المادة 14):
- يتداول مجلس الادارة على الخصوص فيما يأتي:
- مخطط تنمية المؤسسة على الأمدين القصير و المتوسط
- مشروع ميزانية المؤسسة - الحسابات التقديرية - الحساب الداري
- مشاريع الاستثمار - مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة - البرامج السنوية لحفظ البيانات و التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و صيانتها - الاتفاقية المنصوصة عليها في المادتين 5 و 9 أعلاه
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي و التأمينات الاقتصادية و التعاضدية و الجماعات المحلية و المؤسسات
- مشروع جدول تعداد المستخدمين - النظام الداخلي للمؤسسة
- اقتناء و تحويل ملكية المنقولات و العقارات و عقود الإيجار
- قبول الهبات و الوصايا أو رفضها
- الصفقات و العقود و الاتفاقيات و الاتفاقات طبقا للتنظيم المعمول به
- اما المجلس الطبي فيكلف بدراسة (المادة 24):
- يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهتم بالمؤسسة و ابداء رأيه الطبي و التقني فيها، ولاسيما فيما يأتي:
- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية و بناء المصالح الطبية و إعادة تأهيلها.

- برامج الصحة و السكان.
 - برامج التظاهرات العلمية و التقنية.
 - إنشاء هياكل طبية او إلغاؤها.
- يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة و سيرها، لاسيما مصالح العلاج و الوقاية، يمكن مدير المؤسسة الاستشفائية و مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة، و تنهى مهامه:

وتتمثل مهامه في (المادة 20):

- مدير المؤسسة عن حسن تسيير المؤسسة بهذه الصفة:
- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة.
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية و بعد حسابات المؤسسة.
- يعد مشروع التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمؤسسة.
- ينفذ مداولات مجلس الإدارة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط و يرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- تبرم كل العقود و الصفقات و الاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به.
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يمكنه تفويض إمضاء تحت مسؤولية لمساعديه الأقربين و يساعده في أداء مهامه حسب المادة (21).
- يساعد المدير أربعة 04 نواب مديرين يكلفون على التوالي بما يلي:
- مدير فرعي للمالية والوسائل.
- مدير فرعي للمصالح الصحية.
- مدير فرعي للموارد البشرية.

- مدير فرعي صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة
يعين نواب المديرين بقرار من وزير الصحة والسكان واصلاح المستشفيات.

2 - / الهيكل التنظيمي و مهام المؤسسة:

المؤسسة العمومية الإستشفائية تعتبر مؤسسة عمومية متنوعة الاختصاصات لكي تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها و على رأسها خدمة المريض و معالجته حيث تنقسم إلى مصالِح إستشفائية لها علاقة مباشرة مع المريض و إلى مصالِح إدارية تسهر على حسن سير المصالِح الإستشفائية لأداء واجباتها على أكمل وجه.

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يلي:

تم تصميم الهيكل التنظيمي في سنة 1985، و طرأت عليه تعديلات سنة 2007 و بدأ العمل به في سنة 2007، بمرسوم تنفيذي رقم 140/07 والمؤرخ بتاريخ 19-

05-2007 و كان تقسيمه كالآتي:

الفرع الأول: المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات و الأعمال الصحية [الوقائية والعلاجية التي تقوم بها المصالِح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج ويتكفل بمكتب الطب الوقائي و كذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق نظام التعااضدية

في تمويل المؤسسة العمومية يضم المكاتب التالية:

- مكتب القبول.
- مكتب التعاقد و حساب التكاليف.
- مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها.

أولاً: مكتب القبول:

- يلعب هذا المكتب دوراً فعالاً في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما و أنه الأداة الأولية لتجسيد الإصلاحات المعلن عنها في المنظومة الوطنية للصحة و ينقسم هذا المكتب إلى عدة أقسام:
- قسم القبول و الاستقبال، وفيه يتم ما يلي:
- تسجيل المريض الذي قدم طلب الاستشفاء الممنوح له من طرف طبيب المستشفى في سجل خاص.
 - أدرج كل معلومة خاصة بالمريض الاسم، اللقب، تاريخ و مكان الازدياد.....الخ.
 - يسهر على استقبال و توجيه الزائرين و تزويدهم بالمعلومات اللازمة و لهذا نجدة مجند ليلا و نهارا، و يمكن القول على أنه يعتبر أكثر المكاتب نشاطا و حيوية.
 - قسم حركة المرضى و الإحصائيات:
 - يهتم هذا القسم بجمع المعلومات و الإحصائيات و تسجيلها آليا و من أهم التسجيلات نذكر مايلي:
 - تسجيل دخول المرضى المقبولين في سجل الترقيم بعد 24 ساعة على دخول المرضى اعتمادا على بطاقة المتابعة المستلمة من مكتب الاستقبال
 - تسجيل خروج المرضى في سجل حركة السكان حسب التسلسل الأبجدي من اجل تسهيل عملية البحث.
 - إعداد تقرير يومي لتعداد المرضى و يتم تحديد تحركات المرضى من الدخول والخروج.
 - إعداد إحصائيات مختلفة للمرضى المنقولين لأسباب الوفيات و غيرها.
 - جمع المعلومات حول نشاطات المصالح الطبية.

قسم الحالة المدنية:

يقوم هذا القسم بتنسيق مع مكتب الحالة المدنية المتواجد على مستوى البلدية يشرف على تسجيل المواليد بتقديم تصريح بميلاد من طرف قابلة المستشفى كما يقوم بتسجيل الوفيات في سجل خاص و إرسال إثبات الى البلدية من أجل التسجيل.

ثانيا: قسم الأرشيف:

يسهر هذا القسم على الملفات و السجلات التي تخص المرضى و هذا من اجل ضمان تقديم المعلومات التي يطلبها المريض أو المؤسسة كما يعد خزان للمؤسسة كما المؤسسة يعد خزان للمعلومات و يتم اللجوء اليه في حالة المنازعات و التحقيقات القضائية.

ثانيا: مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها

تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة و الخاصة بتنظيم النشاط العمومي متابعة و تقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات و الإحصائيات حول حجم النشاط الصحي و السهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة و تنسيق عملها يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية و إرسالها لمديرية الصحة و السكان لإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري تنظيم عمليات جراحية و السهر على حسن سيرها تسيير صيدالية المؤسسة و متابعتها و تنظيمها و مراقبتها.

ثالثا: مكتب التعاقد و حساب التكاليف.

الفرع الثاني: المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:

- تضم المديرية ثلاث مكاتب:
- مكتب الميزانية والمحاسبة:
- السهر على تنفيذ الميزانية و مراقبة احترام الاعتماد الممنوحة
- استلام الفواتير الموقعة من طرف المقتصد و إعداد حوالات الدفع الخاصة بها بعد

- مراقبتها و التأكد من مطابقة أرقام الميزانية
- الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب أبواب الميزانية
- إعداد و تنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية و إعداد الحالة لكل ثلاث أشهر
- إعداد حوالات الدفع الخاصة بالإنفاق مثل حوالات دفع الأجور و رواتب الموظفين حوالات الدفع ؛ الأوامر ؛ بمهمة....؛ و يرسلها إلى قبضة الضرائب.
- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب الوسائل و الهياكل.

الفرع الثالث:المديرية الفرعية للموارد البشرية:

أولاً:مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين: التعيين، الترقية الإحالة على التقاعد و هذا من خلال:

- السهر على تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين، - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و الذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين، - عقد اجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدمى المؤسسة، - استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة و تسطير برامج التربصات و متابعتها، أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا و التي تكون المؤسسة طرفاً فيها مدعي أو مدعي عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير كشخص و ذلك بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية و محضر قضائي يتولى التبليغ.

ثانياً: مكتب التكوينالفرع الرابع: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية

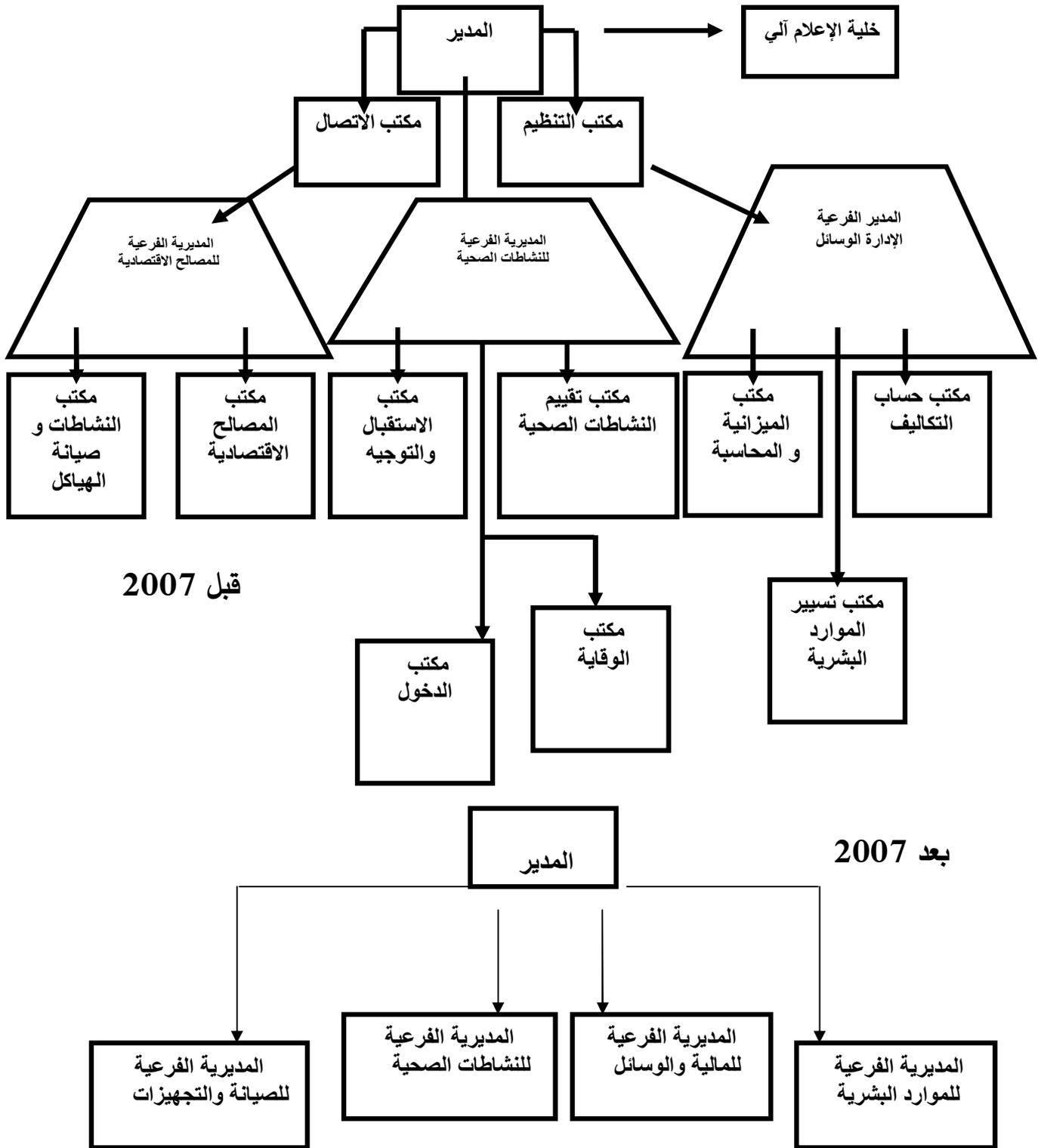
حيث تتابع التسيير الحسن للتجهيزات الطبية و الصهر على عملها في أحسن وجه و الحرص على صيانتها و تصليحها دورياً حتى لا يتعطل عمل المؤسسة و تأخير خدمة المرضى و تحتوى على:

أ - مكتب صيانة التجهيزات الطبية

مكتب صيانة التجهيزات المرافقة و في سنة 2007 طرأت على الهيكل التنظيمي بعض التغيرات و المتمثلة في إضافة المديرية الفرعية للصيانة و التجهيزات إلا انه هذه الأخيرة لم تنصب، فالمديرية الفرعية و المالية و الوسائل هي التي تتكفل بأعمالها، و مكتب تسيير الموارد البشرية بعد أن كان تابع للمديرية الفرعية لإدارة الوسائل أصبح مديرية فرعية للموارد البشرية منفصلة.

و يمكن تجسيد الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): التمثيل البياني للهيكل، التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد



المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد (هاني محمد بالهادي)

2-1 مهام المؤسسة:

- 1- تتمثل مهام المؤسسة الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:
 - ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء.
 - تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
 - ضمان حفظ الصحة و النظافة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية و الاعتناء بصحة المرضى.
 - ضمان تحسين مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم و ذلك بالقيام بدورات تكوينية خاصة في مجال ما يسمى بالمناجمنت.

2-1 تعريف مديرية الموارد البشرية مكان التربص :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم مديريةية في المؤسسة وهذا كونها حلقة اتصال بين الإدارة و العمال من جهة و بين الإدارة و النقابة من جهة أخرى فإدارة الموارد البشرية حديثة النشأة في المؤسسة العمومية، هذا لا يعني أنها لم تكن موجودة سابقا لكنها كانت تابعة للإدارة العامة.

ولكن في 2007 أصبحت إدارة مستقلة، و قد كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بالتوظيف و تسيير المستخدمين، الأجور، التكوين، تقييم الأداء... لكنها بدأت تطور مهامها و لم تعد مسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط العمال و تصرفاتهم و حفظ الملفات و السجلات الخاصة بالأفراد، بل أصبحت تشمل عدة وظائف و التي تتمثل في:

- تطوير الموارد البشرية - تسيير الأفراد - الإجراءات القانونية - التكوين كما إن إدارة الموارد البشرية تتضمن كذلك المكاتب التالية:
- مكتب الأجور - مكتب المنازعات - مكتب التكوين - مكتب الموارد البشرية.
- و نجد أن إدارة الموارد البشرية تتكون من 11 موظف دائم و 2 مؤقتين.
- 2-2 مكانة مديرية الموارد البشرية في مؤسسة العمومية الاستشفائية
- إن المؤسسة العمومية كما ذكرنا سابقا تشغل 433 عامل و تقوم بتوزيعهم وفق متطلبات الوظيفة، هذه الطاقة البشرية تتجلى أهميتها من خلال تباين دورها، أهدافها و مهامها في إستراتيجية المؤسسة.
- دور الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة:
- إن قوة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة تقاس عن طريق دورين يجب أن تقوم بهما بصفة متكاملة و متوازية و هما:
- مساعدة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تشمل النقاط التالية:
- تقييم نقاط القوة و الضعف في المؤسسة في مجال قيم المؤسسة.
- تشخيص نظام الاتصالات
- تشخيص تطورات الأفراد بتطوير سياسات و خطط عمل الوارد البشرية:
- إن تطوير سياسات و خطط العمل للموارد البشرية تشمل على النقاط التالية:
- تخطيط عملي للمناصب و الأدوار التي تضمن إعادة توزيع الموارد البشرية في نطاق تقييم المنتجات و الخدمات و الأسواق و التكنولوجيا.
- تطوير نظام الاتصالات
- إعادة سياسة خاصة بالأجور أخذ بعين الاعتبار النتائج المحصل عليها على مستوى المؤسسة و الأفراد

3-2 - مهام الموارد البشرية بالمؤسسة:

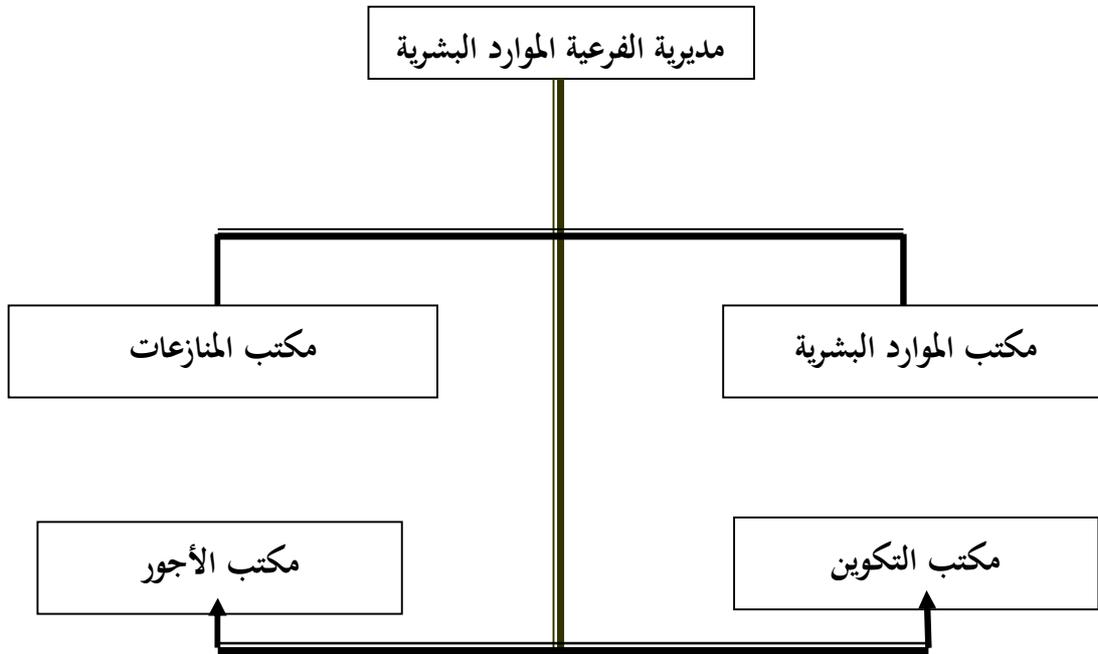
طبقا لما نصت عليه الاتفاقية الجماعية لمؤسسة العمومية فإن وظيفة الموارد البشرية و هي وظيفة تسييرية و هي تقوم بما يلي:

- تطوير الاستراتيجيات بالنسبة لأهداف المؤسسة في البيئة الداخلية و الخارجية.
- إعداد سياسات الحصول، المحافظة، الاستعمال و تطوير الموارد البشرية.
- انجاز مخططات عمل فيما يخص التوظيف، الترقية، التدريب تحسين ظروف العمل.....الخ و توفير الوسائل التقنية و طرق التسيير الناجع.
- التحقق من فعالية و تناسق الوظائف المحققة.
- كما تمثل وظيفة الموارد البشرية في وظيفة إدارية بحيث تضمن التطبيق الصحيح لقواعد و وسائل التسيير.
- و هي تمثل كذلك وظيفة اجتماعية تسهر على الرقي الاجتماعي للأفراد العاملين بالمؤسسة و في هذا الإطار فإنها تقوم بما يلي:
- الإدارة اليومية لأفراد المؤسسة في إطار علاقات العمل و هي الإدارة الاجتماعية.
- تسيير الموارد البشرية الضرورية للإنتاج و هي تسيير الأفراد.
- العمل على فهم أفكار الأفراد و إدماج هذه الأفكار ضمن سياسات جديدة و هذا يمثل تسيير التطوير و التغيير الاجتماعي.

4.2 - أهداف وظيفة الموارد البشرية

- تعمل وظيفة إدارة الموارد البشرية على تحقيق ما يلي:
- تطوير وظائف المؤسسة و تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
 - ضمان تطوير المعارف النظرية و التطبيقية للعامل و ذلك بإدماجه في مناصب العمل و التحكم في المهام المسندة إليه، و ذلك لأجل الحصول على يد عاملة مؤهلة تضمن المرودية و الإنتاجية.

- البحث عن الأفراد ذوي قيمة لتحضيرهم لمهام مستقبلية أكثر صعوبة و تمكينهم بذلك الحصول على تقنيات جديدة و تسيير جيد.
- السهر على تحسين ظروف العمل سواء من الجانب المادي (القيود الأضرار الاقتراحات.....) و الجانب التنظيمي (أسلوب تسيير المعلومات المشاركة.....).
- إقامة نظام رواتب عادل و متوازن يضمن للأفراد العاملين داخل المؤسسة الشعور بالرضا،- تبين نظام التوظيف الفردي حسب احتياجات المؤسسة و حسب إمكانيات و رغبات العمال و ذلك للسماح لهم بتحقيق التطوير.



الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

المصدر: وثائق رسمية لدى مكتب الموارد البشرية بالمؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يتضح لنا أنها تتكون من أربع عمالات، تعمل على تيسير الحياة المهنية للفرد منذ بداية عمله حتى نهايته سواء بتقاعد أو موت أو تصريف....، كما أنها مسؤولة عن توفير العمالة المناسبة ووضعها في المكان المناسب و هذا من خلال إيداع الطلبات و ملفات العمل لديها من طرف المصالح و المديريات الأخرى وتضم هذه العمالة، *مديرية الفرعية الموارد البشرية *مسؤول عن الموارد البشرية

والذي يعمل على دراسة الملفات لطلبات العمل من كل جوانبها و حفظه تضمن بدورها أربع مكاتب هي:

1- / مكتب الأجور: يضم هذا الفرع اثنين تقنيين للتسيير، و هو يعمل على دفع أجور العمال و هذا ابتداء من ملء وثيقة فيها اسم العامل، الرقم التسلسلي مردوديته الفردية و الجماعية، عدد الأيام و الساعات التي عملها خلال الشهر كما يدخل في حساب الأجر النهائي كل المنح و السلفيات.

2- / المكتب الموارد البشرية: ويضم 02 عون إداري وكاتب مديرية وكاتب وتلجأ إليها باقي الإدارات والمديريات في أجل التعرف على السجل المهني للفرد ومؤهلاته وكفاءاته وقدراته من أجل ترقيته أو تنصيبه لمناصب أخرى.

3- / مكتب المنازعات: يضم كاتب ومحامي المؤسسة.

4- / مكتب عمالة التكوين والتمهين:

نعتبر هذه العمالة مهمة جدا وهي تضم مكلف بالدراسات، وهذه العمالة أو الوظيفة تسمح بالحصول على الكفاءات الجيدة واكتساب الخبرات وكذا صقل المهارات وتنمية القدرات، للعنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج لذا يجب دراسته و الاهتمام به للوصول إلى الهدف المرجو لخدمة المصلحة العامة.

*** مهام الموارد البشرية بالمؤسسة:**

طبقا لما نصت عليه الاتفاقية الجماعية لمؤسسة العمومية فإن وظيفة الموارد البشرية و هي وظيفة تسييرية و هي تقوم بما يلي:

- تطوير الاستراتيجيات بالنسبة لأهداف المؤسسة في البيئة الداخلية و الخارجية
- إعداد سياسات الحصول، المحافظة، الاستعمال و تطوير الموارد البشرية.
- انجاز مخططات عمل فيما يخص التوظيف، الترقية، التدريب، تحسين ظروف العمل..... الخ و توفير الوسائل التقنية و طرق التسيير الناجع .
- التحقق من فعالية و تناسق الوظائف المحققة.

كما تمثل وظيفة الموارد البشرية في وظيفة إدارية بحيث تضمن التطبيق الصحيح لقواعد و وسائل التسيير، وهي تمثل كذلك وظيفة اجتماعية تسهر على الرقي الاجتماعي للأفراد العاملين بالمؤسسة و في هذا الإطار فإنها تقوم بما يلي:

- الإدارة اليومية لأفراد المؤسسة في إطار علاقات العمل و هي الإدارة الاجتماعية.
- تسيير الموارد البشرية الضرورية للإنتاج و هي تسيير الأفراد.
- العمل على فهم أفكار الأفراد و إدماج هذه الأفكار ضمن سياسات جديدة و هذا يمثل تسيير التطوير و التغيير الاجتماعي.

(أ) طلبات الوحدات المركزية

(ب) الميادين التي تفيدهم وظائف المؤسسة و التي نجد فيها:

- عجز في المستخدمين المؤهلين.
- نقص مهارات المستخدمين في مجال النظافة و الأمن.
- (ج) عمليات التدريب و الاتفاق في المجالات الإستراتيجية للمؤسسة.

- التسيير المالي للمؤسسة

- المراقبة الداخلية.

يتم التدريب خارج المؤسسة في مؤسسات خاصة حيث تقوم المؤسسة بتحمل كل التكاليف المتفق عليها.

* التمهين: هو نوع من التدريب المهني الذي يهدف إلى إكساب الأفراد مؤهلات أثناء العمل تسمح له بممارسة عمله و يتم ذلك بتطبيق مختلف العمليات المرتبطة بممارسة العمل و ينتمي هذا التطبيق بحصول الفرد على تدريب نظري و تكنولوجي المتواجد في مراكز التدريب و حسب مخطط التدريب لسنة 2013 برمج 118 متمهين في المؤسسة.

4-/- الرسكلة: ترمي هذه العملية إلى السماح لكل عامل بشغل عمل مخالف للمنصب الذي كان يشغله بنفس المؤهلات و يتوجه هذه النوع من التدريب لعمال المؤسسة الذين دخلوا في دورات تدريبية لاكتساب معارف جديدة لمسايرة التطورات الخاصة بالمناصب التي يشغلونها مع العلم أنه في السنوات القليلة الماضية أصبحت عملية الرسكلة قليلة الوقوع.

5- / التعريب: لتحسين و تعظيم مردودية الوسائل البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة أعطت المؤسسة توجيهات للوحدات اللامركزية للعودة الإلزامية لدروس التعريب لصالح المستخدمين الإداريين.

6- / الندوات: تعتبر الندوات وسيلة فعالة تساعد على تطوير قدرة المتدربين على استعمال أساليب البحث العلمي، حيث تعتمد عليها مؤسسة العمومية للصحة الجوارية و هي تهدف من خلالها إلى تزويد عمالها بمختلف التطورات الحاصلة في ميدان النشاط المؤسسة، و تنشط هذه الندوات متخصصون في الكثير من المجالات كأداة الموارد البشرية استراتيجيات و تقنيات و حلول الأمن الصناعي و التي تقوم بها في مراكز و مؤسسات وطنية.

2- / المجال البشري:

إن المجال البشري الذي أجرى الطالب الدراسة عليه كان على موظفي بإدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية (هاني محمد بالهادي) بمسعد، والمقدر عددهم بـ 50 موظف، موزعين على فئات سوسيو مهنية مختلفة، حيث يضم:

عون مكتب 01، عون إداري رئيسي 05، عون إداري 11، محاسب إداري 01
متصرف محلل 03، متصرف إداري رئيسي 02، متصرف إداري 03، عون حفظ البيانات 03، وثائقي أمين المحفوظات 01، مساعد وثائقي أمين المحفوظات 01، ملحق إداري رئيسي 05، ملحق إداري 04، كاتب مديرية رئيسي 01، كاتب مديرية 01، كاتب 01، محاسب إداري 01، مهندس دولة في الإحصاء 01، مهندس دولة في الإعلام الآلي 01، تقني سامي في الإعلام الآلي 04.

توزيع العمال داخل الإدارة كالتالي:

العدد	الدرجة
01	عون مكتب
05	عون إداري رئيسي
11	عون إداري
01	محاسب إداري
03	متصرف محلل
02	متصرف إداري رئيسي
03	متصرف إداري
03	عون حفظ البيانات
01	وثائقي أمين المحفوظات
01	مساعد وثائقي أمين المحفوظات
05	ملحق إداري رئيسي
04	ملحق إداري
01	كاتب مديرية رئيسي
01	كاتب مديرية
01	كاتب
01	محاسب إداري
01	مهندس دولة في الإحصاء
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي
04	تقني سامي في الإعلام الآلي
50	المجموع

3- / المجال الزمني:

إن أية دراسة تتطلب مجال زمني معين و النزول إلى المؤسسة محل الدراسة لذلك قام الطالب بإجراء زيارة استطلاعية للمكان صبيحة يوم 2020/01/16 حيث التقى برئيس قسم الموارد البشرية الذي تم تزويده و تسليم له تقرير حول المؤسسة وكذا بعض المعلومات وقوائم عدد الموظفين و الفروع والمصالح التي تتوفر عليها المؤسسة وكيفية عملها، وعلى هذا الأساس كي يتمكن الطالب من اختيار عينة بحثه، مع إلقاء نظرة على مختلف المكاتب والمصالح.

أي يمكن القول أنه ابتدأ عمليا بتاريخ: يوم الخميس 16 جانفي 2020 تاريخ إجراء أول زيارة استطلاعية لمكان الدراسة (تسهيل المهمة) حيث استمر تواجد الطالب بمكان الدراسة إلى غاية الخميس 12 مارس 2020.

حيث انقطع الطالب عن محل الدراسة وصعوبة التواصل من المبحوثين وذلك لظرف جائحة الكورونا COVID-19 بدأ بعدها بتوزيع الاستمارات إلكترونيا عبر مواقع التواصل الاجتماعي (FACE BOOK) مستعملا في ذلك أسلوب كرة الثلج للتمكن من التواصل مع جميع المبحوثين قدر المستطاع وذلك يوم الخميس 25 جوان 2020 بعدها تم عملية تفرغ البيانات، وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات إلى غاية يوم الخميس 20 أوت 2020 أين انتهى الطالب من العمل الميداني.

ب- / المنهج (المنهج المستخدم في الدراسة):

يعتبر المنهج ضروريا في أي بحث علمي لأنه الطريق الذي يستعين به الباحث ويتبعه في كل مراحل دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية موضوعية يمكن تعميمها مستقبلا في البحوث، أو الدراسات الاجتماعية وقد عرفه أحدهم على أنه: « الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها »: الاجتماعية، وقد عرفه أحدهم على أنه المشكلة موضوع البحث...وهو خطوات منتظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معلومة، وبهذا يكون في

مأمن من أن يحسب صواباً ما هو خطأ، أو العكس، كما تذهب كل من "علياء شكري" و"محمد علي محمد" إلى القول بأن مناهج البحث الاجتماعي: « هي الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحثون في إجراء بحوثهم، ولا شك أن هذه المناهج تختلف باختلاف مشكلات البحث وطبيعة كل موضوع ».

بما أن طبيعة موضوع الدراسة، وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم فقد تم اعتماد الطالب على المنهج الوصفي الذي يعتبر منهج وطريقة علمية تستخدم في الدراسات الوصفية بهدف وصف، وتقرير واقع معين لمجتمع، أو لجماعة، والنظام محدد في فترة زمنية محددة بوقت إجراء الدراسة، وتهدف طريقة المنهج الوصفي إلى الحصول على المعلومات اللازمة عن المجتمع المبحوث مستعين في ذلك بالعديد من أدوات البحث العلمي، بشرط أن تكون تلك المعلومات مرتبة وقابلة للتحليل.

ج- / أدوات جمع البيانات:

يعتمد الطالب في موضوعه على اختيار أدوات مناسبة له لجمع البيانات من الميدان وذلك وفق أسس يجب مراعاتها قبل اختيار أي أداة مثل: موضع بحثه، الهدف من بحثه، نوع البحث وطبيعته، فترة ومكان البحث (مكان) الجانب المادي للدراسة..الخ.

وقد يستخدم الطالب أكثر من أداة وذلك حسب الشروط السابقة للذكر والقصد من استخدام أكثر من أداة هو جمع أكبر قدر ممكن من الإجابات ومحاولة الإحاطة على كل الأسئلة من طرف المبحوثين والتحقق منها من طرفه، وعليه قام الطالب في هذه الدراسة باختيار مجموعة من الأدوات وهي كالتالي:

*- / الملاحظة الإستطلاعية:

"... إن الملاحظة تسمح أيضا بجمع البيانات من الميدان من أجل منح الباحث مسالك وسبل التفكير المساعدة على ضبط مشكلة البحث وتدقيقها... أما الملاحظة أيضا فهي كذلك تقنية نستعملها للحصول على البيانات... ويبدو أن الاستعمال الذي

يسود أكثر عند اللجوء إلى الملاحظة في الجولة الاستطلاعية (هو النزول إلى الميدان وملاحظة سلوك الفاعلين)، الميدان الذي تم التوقف عنده مع الظاهرة التي نريد دراستها، خلال فترة قصيرة نسبياً ونجمع معلومات عن الظاهرة ...¹

1- / حيث استعمل الطالب هذه التقنية على النحو التالي :

ملاحظة استطلاعية للمناخ المؤسسي والإداري الذي يؤدي فيه الموظفون عملهم مكان نظيف، مرتب، منظم، مقسم إلى مجموعة من المكاتب، يتوفر على التهوية اللازمة لأداء العمل وملاحظة سلوك العمال، وتفاعلاتهم فيما بينهم بهدف معرفة نوع العلاقات المتبادلة، ملاحظة التفاعلات الحاصلة والعلاقات المتبادلة بين الرؤساء، والمرؤوسين.

1- / الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أو الاستبيان وسيلة من بين الوسائل التي يوظفها الباحثون في مجال التربية أو السيكولوجيا أو السوسولوجيا، قصد جمع البيانات والمعطيات الضرورية للتحقق من مدى صحة وصدق أو كذب الفرضيات المحددة في بداية البحث.²

حيث تعتبر أداة الاستمارة الأنسب التي تم الاستعانة بها الطالب في هذه الدراسة

حيث تستهدف الإجابة عليها من جانب المبحوثين للحصول على حقائق، أو آراء

موضوعية في موضوع محدد، وتستخدم في المقابلات والبحوث التي يجريها

الأخصائيون الاجتماعيون لترشدهم، وتساعدهم في جمع المعلومات بطريقة منهجية

منظمة لقد بدأ الباحث بالاستعانة بالاستمارة حيث تم تنقيحها من قبل المشرف ثلاث

مرات، التنقيح الأول كان في تاريخ الأحد 2020/01/05 ثم النسخة الثانية تم

تنقيحها يوم: الأحد 2020/02/09، يليها آخر تنقيح يوم الأربعاء 2020/03/04

حيث شرع الطالب بتوزيع الاستمارات إلكترونياً عبر مواقع التواصل

الاجتماعي (FACEBOOK) على أفراد العينة يوم 25 جوان 2020 بناء على صياغة

أسئلة الاستمارة كالتالي:

¹ سعيد سبعون، حفصة جرابدي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012، ص 83 - 84

² عبد الكريم غريب، منهج وتقنيات البحث العملي (مقاربة إبستمولوجية)، مطبعة النجاح الجديدة، البيضاء، ط1، 1997 ص 95

المحور الأول - للبيانات الشخصية: يضم 06 أسئلة:

1- / الجنس، 2- / السن، 3- / الحالة الزوجية، 4- / المستوى التعليمي 5- / منصب العمل، 6- / مدة العمل.

المحور الثاني - للفرضية الأولى: (التمظهر الإيجابي): يضم 12 سؤال

تم استبدال صياغة السؤال رقم 12 بالنسبة للاستمارة ككل من هل ترى رئيسك متسلط ؟ إلى:

12 - هل ترى أن رئيسك صارم في العمل ؟ نعم لا

المحور الثالث - للفرضية الثانية: (التمظهر السلبي): تضم 12 سؤال

تم استبدال صياغة السؤال رقم 29 بالنسبة للاستمارة ككل من في رأيك هل القرارات الصادرة من رئيسك ؟ قرارات تسلطية قرارات عادية قرارات مهمة إلى: 29 - في رأيك هل القرارات الصادرة من رئيسك هي:

قرارات تتعلق بالعمل قرارات شخصية لا تتعلق بالعمل

المحور الرابع والأخير - للفرضية الثالثة: (تدرج السلطة): يضم 05 أسئلة

تم حذف السؤال المفتوح:

ما رأيك في نوع السلطة الممارسة في إدارتكم ؟

بعد إدخال بعض التعديلات والتنقيح عليها احتوت استمارة الاستبيان في الأخير على 35 سؤال، موزعة على أربعة محاور، حيث استغرق وقت توزيعها واسترجاعها 05 أيام على الأكثر من يوم: 2020/06/25 إلى غاية 2020/06/30.

د- / العينة:

اعتمد الطالب في دراسته المتعلقة بالبيروقراطية كآلية لممارسة السلطة في الإدارة، على أسلوب المسح الشامل بدلا من استخدام طريقة العينة ويعرف أسلوب المسح الشامل أو الحصر الشامل بأنه أسلوب يتم من خلاله جمع بيانات كل مفردات المجتمع محل الدراسة بدون استثناء.

قام الطالب بتحديد مجتمع البحث المقدر عددهم بـ 57 موظف ككل، لكن بسبب

جائحة كورونا COVID-19، كانت 06

موظفات تم تسريحهن مما صعب على

الطالب الاتصال بهن، كما تم في هذه الفترة

تحويل احد الموظفين 01 ضمن العينة إلى

مؤسسة أخرى (رسكلة)، ليبقى المجموع 50

مفردة حيث تم توزيع واسترداد الاستمارات

بنسبة 100% .

والجدول التالي يوضح عينة البحث:

العدد	الدرجة
01	عون مكتب
05	عون إداري رئيسي
11	عون إداري
01	محاسب إداري
03	متصرف محل
02	متصرف إداري رئيسي
03	متصرف إداري
03	عون حفظ البيانات
01	وثائقي أمين المحفوظات
01	مساعد وثائقي أمين المحفوظات
05	ملحق إداري رئيسي
04	ملحق إداري
01	كاتب مديرية رئيسي
01	كاتب مديرية
01	كاتب
01	محاسب إداري
01	مهندس دولة في الإحصاء
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي
04	تقني سامي في الإعلام الآلي
50	المجموع

الفصل السادس: عرض المعطيات تحليلها و تفسيرها

1- / تفرغ وتحليل البيانات

2- / عرض نتائج الدراسة والتعقيب عليها

3- / الاستنتاج العام، الاقتراحات، والتوصيات

يتناول الطالب في هذا الفصل عرض البيانات وتفسيرها ويعتبر هذا الفصل من أهم الإجراءات المنهجية المتبعة خلال الدراسة الامبريقية، الذي يحاول الطالب فيها أن يطبق هذه الخطوات والإجراءات من خلال تفرغ البيانات والآراء المختلفة التي تحصل عليها من إجابة المبحوثين على أسئلة الاستمارة في جداول (بسيطة أو مركبة أو معا حسب طبيعة موضوع الدراسة)، ليقوم فيما بعد بتحليل هاته البيانات (قراءات إحصائية وسوسولوجية) وتفسيرها (وفق مقارنة سوسولوجية أو مقارنة نظرية) للوقوف على مختلف الأسباب والدوافع التي أنتجت سلوكا معيناً، ليتوصل بعد ذلك إلى مجموعة من النتائج، والتي على أساسها يتم الطالب تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، وعليه يأتي عرض مختلف البيانات المحصل عليها كالتالي:

1-1/ تفرغ وتحليل البيانات:

1-1/ البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية:

مفتاح الجداول		جدول (01): متغير الجنس
نسبة مئوية	تكرارات	
%	F	الجنس
%100	50	ذكر
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01): أن نسبة التوزيع حسب الجنس بنسبة (100%) للذكور، بينما نلاحظ عدم وجود نسبة للإناث، وذلك راجع للطالب أثناء توزيعه للاستمارة إلكترونياً مما لقي من صعوبات أولها الجائحة (وباء كورونا) والثانية ضمنها مجموعة من صعوبات تتمثل في: على أنه مجتمع محافظ من جهة وتسريح الإناث وصرفهم عن الوباء من المؤسسة من جهة أخرى مما يصعب على الطالب التواصل معهن بطريقة مباشرة أو غيرها وذلك لأسباب سابقة الذكر.

جدول (02): متغير السن

الجنس	F	%
] 20 إلى 29]	05	% 10
] 30 إلى 39]	25	% 50
] 40 إلى 49]	16	% 32
أكبر من 50	04	% 08
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02): المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن أعلى نسبة تقابل الفئة العمرية مابين] 30 إلى 39] والتي تقدر بـ(50%) بينما تقابلها الفئة العمرية (الأكبر من 50 سنة) بنسبة (8%). من خلال هذا يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة من الشباب اليافع القادر على اكتساب الخبرة وعلى قدرة العطاء من ناحية الأداء، كما يفسر هذا ضمن تحمل المسؤولية والدراية بالقوانين (عقلنة).

جدول (03): الحالة الزوجية

الاحتمالات	F	%
عازب	07	% 14
متزوج	43	% 86
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03): المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الزوجية، أن أغلب أفراد العينة متزوجون والمقدر نسبتهم بـ (86%)، بينما تليها نسبة العزاب القدرة بنسبة (14%).

يفسر هذا الأخير ضمن تحمل المسؤولية، الأفراد المتزوجين لهم مسؤولية ودور الرقابة على أولادهم والحرص على ضبط سلوكياتهم والتحكم فيه، مما تعكس على خبرة

الموظف في دور الرقابة والانضباط، بينما الأفراد الغير متزوجين بدون مسؤوليات ربما لا يتمتعون بخصائص سابقة الذكر.

جدول (04): المستوى التعليمي

الاحتمالات	F	%
ثانوي	08	% 16
جامعي	42	% 84
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04): المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة جامعيين بنسبة (84 %) وهي أعلى نسبة يليها المستوى الثانوي بنسبة (16 %) وهي أقل نسبة من سابقتها.

يفسر هذا الأخير حسب ما ذهب إليه ماكس فيبر المستوى التعليمي له علاقة بالتخصص، أولاً المكانة ضمن السلم الإداري وثانياً فهم القوانين وصياغتها والتخطيط لتحقيق الأهداف، تحتاج إلى مستوى عالي من العقلنة، والفعل العقلاني والترشيد مرتبط سواء بمستوى تعليمي أو بالتكوين.

جدول (05): منصب العمل

%	F	الاحتمالات
02 %	01	عون مكتب
10 %	05	عون إداري رئيسي
22 %	11	عون إداري
02 %	01	محاسب إداري
06 %	03	متصرف محل
04 %	02	متصرف إداري رئيسي
06 %	03	متصرف إداري
06 %	03	عون حفظ البيانات
02 %	01	وثائقي أمين المحفوظات
02 %	01	مساعد وثائقي أمين المحفوظات
10 %	05	ملحق إداري رئيسي
08 %	04	ملحق إداري
02 %	01	كاتب مديرية رئيسي
02 %	01	كاتب مديرية
02 %	01	كاتب
02 %	01	محاسب إداري
02 %	01	مهندس دولة في الإحصاء
02 %	01	مهندس دولة في الإعلام الآلي
08 %	04	تقني سامي في الإعلام الآلي
100 %	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05): المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب منصب العمل أن أكبر عدد يقابل منصب عون إداري بنسبة (22 %)، بينما نلاحظ أقل نسبة والتي تقابل كل من المناصب (عون مكتب، محاسب إداري، وثائقي أمين محفوظات، مساعد وثائقي أمين محفوظات، كاتب مديرية رئيسي، كاتب مديرية، كاتب محاسب إداري، مهندس دولة في الإحصاء، مهندس دولة في الإعلام الآلي) بنسبة (2 %).

يلعب التخصص والدرجة ضمن السلم الإداري عند ماكس فيبر دور كبير في طريقة توزيع المهام واتخاذ القرارات وكذا السلطة، كلما زادت الدرجة في العمل زادت وحدة التحكم والسلطة، ما يفسر هذا الأخير وفق الهرم السلطوي عند ماكس فيبر ضمن الطبقة الوسطى (طبقة المتحكمين).

جدول (06): الأقدمية

الاحتمالات	F	%
أقل من 5 سنوات	13	26 %
من 5 إلى 9 سنوات	19	38 %
من 10 إلى 14 سنة	8	16 %
من 15 إلى 20 سنة	07	14 %
أكثر من 20 سنة	03	06 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06): المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية أن أكبر نسبة الخبرة و الأقدمية تتراوح ما بين 5 إلى 9 سنوات بنسبة (38%)، بينما تقل في الفئة التي هي أكثر من 20 سنة خبرة بنسبة (6%).

1-2/ البيانات المتعلقة بالبيانات الفرضية الأولى:

1- / هناك تمظهر ايجابي للبيروقراطية داخل الإدارة.

جدول (07): هل تصلكم التعليمات على شكل ؟

الاحتمالات	F	%
وثائق مكتوبة	50	100 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07): المتعلق بكيفية وصول المعلومات أن أغلب المبحوثين تصلهم التعليمات على شكل وثائق مكتوبة بدل رسائل إلكترونية أو شفوية أو غيرها بنسبة (100 %).

تؤكد هذه الملاحظة أن تطبيق النموذج شبيه بمبادئ النموذج البيروقراطي من ناحية التقيد بالقوانين، والتي تأتي على شكل وثائق كما رمى إليها ماكس فيبر "البيروقراطية في أصلها أوامر تتجسد على وثائق محكمة بعقلانية مما ينتج عنها التزام الأفراد بقوانينها والانضباط بها والسعي لتحقيق أهدافها المرجوة".

جدول (08): هل ترى أن التعليمات الإدارية واضحة ؟

الاحتمالات	F	%
نعم	50	100 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08): المتعلق بوضوح التعليمات، أن أفراد العينة يرون بأن التعليمات الإدارية واضحة والمقدرة نسبتهم (100 %).

وضوح التعليمات من إيجابيات البيروقراطية التي أشار إليها ماكس فيبر، أن البيروقراطية تحمل في طياتها وضوح التعليمات والدقة، بحيث يسهل هذا على الفرد فهم التعليمات وتطبيقها داخل المنظمة بكل سهولة.

جدول (09): هل يعتمد عملك على السرعة في تدفق المعلومات ؟

الاحتمالات	F	%
دائما	23	46 %
غالبا	27	54 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09): المتعلق بسرعة تدفق المعلومة أن أغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ (غالبا) بنسبة (54 %)، بينما كانت الإجابة على خيار (دائما) بسنة (46 %).

تعتبر السرعة عن مدى وضوح التعليمات، كما أنها إيجابية من إيجابيات النموذج البيروقراطي، التي بدورها تعمل على تطوير الإدارة وتحسين أدائها.

جدول (10): هل ترى أن الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي إلى ؟

الاحتمالات	F	%
تسهيل العمل	30	60 %
ينظم العمل	20	40 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10): المتعلق بالاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل أن أكبر نسبة من أفراد العينة يرون أن الاعتماد على الوثائق والمستندات تعمل على تسهيل العمل بنسبة (60 %)، بينما تقابلها اقل نسبة ممن يرون أنها تنظم العمل بنسبة (40 %).

جدول (11): هل ترى أن رئيسك صارم في العمل؟

الاحتمالات	F	%
نعم	36	72 %
لا	14	28 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11): المتعلق بصرامة الرئيس في العمل أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأن هناك صرامة من طرف رئيسهم بنسبة (72 %)، بينما تقل النسبة بـ (28 %) من المبحوثين الآخرين الذين يرون بعد وجود صرامة.

يفسر هذا الأخير بأن البيروقراطية لماكس فيبر تأتي بسلطة قانونية صارمة التي بدورها تمنح للطبقة العليا حق التحكم ونطاق التوجيه على طبقة التحكم والتنفيذ وفق قوانين مضبوطة، فهي ايجابية من جهة ماكس فيبر لأن الصرامة تحصيل حاصل لفعل عقلائي بدوره ضبط سلوك الفاعلين والتحكم فيه، لكن إذا رأيناها من زاوية ميشال كروزي قد تأتي في مظهرها السلبي وهي أن السلطة تولد عنها سلطة أخرى مقاومة لها مما تجعل البيروقراطية أكثر وأشد تعقيدا.

جدول (12): هل تصلك كل المعلومات الخاصة بالعمل من رئيسك بشكل دقيق؟

الاحتمالات	F	%
نعم	44	88 %
لا	06	12 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12): المتعلق بوصول المعلومات بشكل دقيق أن نسبة (88%) يرون بأن المعلومات تصل بشكل دقيقة من رئيسهم إلى جانب ذلك نلاحظ أن نسبة (12%) ممن يقرون بأن المعلومات لا تصل بشكل دقيق.

جدول (13): هل تعتقد أن خضوعك للقوانين الإدارية والتعليمات تجعلك ؟

الاحتمالات	F	%
تؤدي العمل بجدية	16	32 %
منضبط	34	68 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13): المتعلق بالخضوع للقوانين والتعليمات الإدارية أن أكبر نسبة من المبحوثين ترى أن الخضوع للقوانين تجعلهم منضبطين في العمل والمتمثلة نسبتهم بـ(68%) وهي أكبر نسبة، تليها أقل نسبة والمتمثلة في أن البعض من المبحوثين يرون أن الخضوع للقوانين تجعلهم يؤدون العمل بجدية بنسبة (32%).

يظهر من خلال هذا التحليل أن الخضوع التام من طرف أفراد العينة يرمي إلى وضوح ودقة المعلومات، التي تعبر عن مظهر من مظاهر ايجابية للنموذج، قوانين رسمية - اللاشخصية، عكس ما أشار إليه ميرتون اللاشخصنة والفرد غير معتبر بالرغم من أنها قوانين قد يولد عنها روتين إلا أنها ايجابية من ناحية الوضوح والدقة مما لاشك في أن يجد الموظف قوانين واضحة ودقيقة وينحاز عنها.

جدول (14): هل تعتقد أن وضوح التعليمات والقوانين الإدارية تساعد في ؟

الاحتمالات	F	%
تحقيق المؤسسة لأهدافها	49	98 %
تجعل العمل معقد	01	02 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14): المتعلق بوضوح التعليمات والقوانين الإدارية أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن وضوح التعليمات والقوانين يساعد على تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك ما تدعمه نسبة (98%)، بينما يرى المبحوثين بنسبة (2%) أن وضوح القوانين تجعل العمل معقد.

جدول (15): هل هناك تعاون بين الموظفين ورئيسكم في العمل؟

الاحتمالات	F	%
نعم	46	92 %
لا	04	08 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15): المتعلق بتعاون الموظفين مع رئيسهم أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأن هناك تعاون فيما بينهم وكل هذا تدعمه النسبة (92%) بينما أقل نسبة من المبحوثين يرون بأن هناك عدم وجود تعاون بينهم بنسبة (8%).

جدول (16): هل تشعر بأنك راض أثناء قيامك بعملك؟

الاحتمالات	F	%
دائما	19	38 %
غالبا	25	50 %
أحيانا	06	12 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16): المتعلق بالرضا في العمل أن أعلى نسبة من المبحوثين يشعرون بالرضا (غالبا) وذلك ما تدعمه نسبة (50%)، تليها أقل نسبة من المبحوثين ممن يشعرون بالرضا (دائما) بنسبة (38%)، بينما تقل نسبة الذين يشعرون بالرضا (أحيانا) بـ (12%).

جدول (17): في رأيك هل يشعر زملائك الموظفين بالرضا عن القرارات الصادرة من الإدارة؟

الاحتمالات	F	%
نعم	49	98 %
لا	01	02 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) المتعلق بالرضا عن القرارات الإدارية أن أكبر نسبة من المبحوثين يشعرون بالرضا عن القرارات الصادرة من الإدارة بنسبة (98%) بينما تليها أقل نسبة للمبحوثين الذين يشعرون بعدم الرضا عن القرارات الصادرة من الإدارة بنسبة (2%).

جدول (18): هل ترى أن العمل داخل الإدارة يسير بشكل منظم ومستمر؟

الاحتمالات	F	%
نعم	46	92 %
لا	04	08 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18): المتعلق بسير العمل داخل الإدارة، أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون بأن العمل يسير بشكل منظم ومستمر والذي تدعمه نسبة (92%)، بينما تقل النسبة عند المبحوثين الذين يرون بأن العمل لا يسير بشكل منظم ومستمر بنسبة (8%).

1-1/ البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:

2- / هناك تمظهر سلبي للبيروقراطية داخل الإدارة.

جدول (19): هل ترى أن القرارات الإدارية قرارات روتينية ؟

الاحتمالات	F	%
نعم	43	86 %
لا	07	14 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19): المتعلق بروتينية القرارات أن أعلى نسبة من الأفراد العينة بأنهم يرون أن القرارات روتينية بنسبة (86%)، بينما ممن يرون أن القرارات ليست روتينية تقل عن سابقتها بنسبة (14%).

من عيوب النموذج التي أقرها بمحدوديته نقاد ماكس فيبر هي أن القرارات الروتينية يولد عنها تدمير وتوتر، إلى جانب ذلك جمود للأفكار والابتكار أي بمعنى أن الفرد العامل أو الموظف آلة منتجة بدل من أنه يتمتع بعقلانيته المطلقة، مما يشير هذا الأخير مظهر من مظاهرها سلبيات النموذج الذي جسده ميرتون بالاشخصنة أي أن الفرد غير معتبر مجرد تعليمات يطبقها لا أكثر (العقلانية المحدودة).

جدول (20): هل قيامك بنفس الأدوار يوميا يؤدي إلى ؟

الاحتمالات	F	%
شعورك بالملل والروتين	41	82 %
الإحباط وعدم الرغبة في العمل	09	18 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20): المتعلق بالقيام بنفس الأدوار يوميا أن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم أنهم يشعرون بالملل والروتين بنسبة (82%) وهي أعلى نسبة، بينما تليها الشعور بالإحباط وعدم الرغبة في العمل بنسبة (18%).

جدول (21): هل ترى أن التوجيهات والتعليمات الإدارية تسيء إليك في بعض الأحيان ؟

الاحتمالات	F	%
نعم	13	26 %
لا	37	74 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21): المتعلق بالتوجيهات والتعليمات الإدارية أن أغلب أفراد العينة يرون أن التعليمات والتوجيهات لا تسيء إليهم والمقدرة نسبتهم بـ (74%)، بينما نلاحظ أن من تسيء إليهم التعليمات والتوجيهات في بعض الأحيان أقل نسبة والمقدرة بـ (26%).

جدول (22): إذا لم تلتزم بالقوانين الإدارية هل تتعرض لـ ؟

الاحتمالات	F	%
عقوبة	07	14 %
تنبيه	20	40 %
إنذار	23	46 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22): المتعلق بالالتزام بالقوانين الإدارية أن أعلى نسبة تتمثل في تلقي إنذار في حالة عدم الالتزام بالقوانين بنسبة (46%)، تليها أقل نسبة ممن يرون في حالة عدم الالتزام بالقوانين يتعرضون إلى تنبيه بنسبة (40%) بينما تقل ممن يرون أن عدم الالتزام يتعرضون لـ عقوبة بنسبة (14%).

جدول (23): إذا تمت معاقبتك هل ؟

%	F	الاحتمالات
30 %	15	تنزعج
16 %	08	تحبط
14 %	07	تتخفف معنوياتك
40 %	20	ترضى بذلك
100 %	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23): المتعلق بالعقوبة في العمل، أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون بأنهم إذا تعرضوا لعقوبة يروضون بذلك بنسبة (40%) وهي أعلى نسبة، بينما تليها نسبة (30%) من المبحوثين الذين ينزعجون إذا تمت معاقبتهم وهي أقل قيمة من سابقتها، تليهما النسبتين (16 %) و(14 %) المتقاربتين والمتمثلتين في نسبة المبحوثين الذين يقرون بأنهم إذا تمت معاقبتهم يحبطون وتتنخفض معنوياتهم.

يفسر هذا الأخير الرضا بالعقوبة يندرج ضمن التقيد بالقوانين كما أشار ماكس فيبر إلى أن الفاعل البيروقراطي لا بد له من الالتزام بالقوانين التي هي داخل التنظيم البيروقراطي لأن بدون قانون لا يمكن تنظيم العمل.

جدول (24): هل توافقك الإدارة على تجربة وطرح أفكار جديدة ؟

%	F	الاحتمالات
56 %	28	نعم
44 %	22	لا
100 %	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24): المتعلق بموافقة الإدارة لتجربة وطرح أفكار جديدة أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون أن الإدارة توافق على طرح أفكار جديدة والتي تدعمها نسبة (56%) وهي أعلى نسبة، تليها أقل نسبة بـ (44%) من المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة لاتقبل طرح أفكار جديدة وهي أقل من سابقتها.

جدول (25): هل يتقبل رئيسك أي اقتراحات جديدة في أسلوب العمل؟

الاحتمالات	F	%
نعم	26	52 %
لا	24	48 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25): المتعلق بتقبل الرئيس لاقتراحات جديدة أن أعلى نسبة من المبحوثين المقدره بـ (52%) الذين يرون بأن رئيسهم يتقبل اقتراحات في أسلوب العمل بينما بنسبة (48%) من المبحوثين يرون عدم تقبل اقتراحات في أسلوب العمل وهي نسبة أقل من سابقتها.

جدول (26): هل تشعر بالحرية في اتخاذك للقرارات ؟

الاحتمالات	F	%
نعم	17	34 %
لا	33	66 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26): المتعلق بالحرية في اتخاذ القرار أن أعلى نسبة (66%) تقابل إجابة المبحوثين بـ (لا) أي يعني ذلك لا يشعرون بالحرية في اتخاذ القرارات، بينما تقل نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ (نعم) يرون بأن هناك حرية في اتخاذ القرارات بنسبة (34%) وهي أقل نسبة من سابقتها.

جدول (27): في رأيك هل عملية صنع القرارات ؟

الاحتمالات	F	%
تتعلق بالعمل	49	98 %
لا تتعلق بالعمل	01	02 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27): المتعلق بعملية صنع القرار أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون بأن صنع القرارات تتعلق بالعمل وذلك ما تدعمه نسبة (98%) وهي أعلى نسبة، بينما المبحوثين الذين يرون بأن عملية صنع القرار لا تتعلق بالعمل بنسبة (2%) وهي أقل نسبة من سابقتها.

جدول (28): هل ترى أن صنع القرار وفق ؟

الاحتمالات	F	%
أسلوب تشاركي	50	100 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28): المتعلق بصنع القرار أن أغلب المبحوثين من خلال إجاباتهم يرون بأن صنع القرار وفق أسلوب تشاركي وذلك ما تدعمه النسبة المئوية (100%).

جدول (29): في رأيك هل القرارات الصادرة من رئيسك هي ؟

الاحتمالات	F	%
قرارات تتعلق بالعمل	49	98 %
قرارات شخصية لا تتعلق بالعمل	01	02 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29): المتعلق بالقرارات الصادرة من الرئيس أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون بأن القرارات الصادرة هي قرارات تتعلق بالعمل والتي تدعمها

نسبة (98%) وهي أعلى نسبة، بينما كانت إجابة المبحوثين الآخرين بأن القرارات الصادرة من رئيسهم قرارات لا تتعلق بالعمل (شخصية) بنسبة (2%) وهي أقل نسبة من سابقتها.

يتأكد لنا في الملاحظة إلى ما ذهب إليه ماكس فيبر (الجانب الرسمي) للبيروقراطية، حيث يفسر هذا الأخير بأن القرارات التي تتعلق بالعمل تتدرج ضمن الإطار الرسمي للنموذج الذي يتميز بقرارات قانونية واضحة، بعيدا عن الجانب الغير الرسمي أو الطابع الشخصي الذي لا يتعلق بالعمل بقدر ما يتعلق بالجانب الشخصي وتحقيق الأهداف المشخصة، نستنتج من خلال كل هذا أن القرارات الصادرة تسري وتتماشى وفق رسميات بقوانين واضحة مفادها تحقيق الأهداف ويعتبر مظهر لجانب ايجابي بالنسبة للنموذج البيروقراطي.

جدول (30): هل ترى أن عملية مشاركتك في صنع القرار غير مهمة بالنسبة لك ؟

الاحتمالات	F	%
نعم	33	66 %
لا	17	34 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30): المتعلق بعملية المشاركة في صنع القرار أن أغلب المبحوثين كانت إجابتهم بـ (نعم) أي أنهم يرون بأن عملية المشاركة في صنع القرار مهم بالنسبة لهم وذلك ما تدعمه نسبة (66 %) وهي أعلى نسبة، بينما كانت إجابة البعض الآخر من المبحوثين بـ (لا) أي أنهم يرون عملية المشاركة في صنع القرار ليست مهمة بالنسبة لهم وذلك ما تدعمه نسبة (34%) وهي أقل نسبة من سابقتها.

1-1/ البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة:

3- /توزيع السلطة داخل الإدارة يدعم نوع السلطة.

جدول (31): هل تشعر بأنك تحت سلطة رئيسك أثناء العمل في ؟

الاحتمالات	F	%
إنجاز المهام	24	48 %
الانضباط	15	30 %
قلة الأخطاء	03	06 %
التغيب	08	16 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31): المتعلق بشعور الموظف تحت سلطة رئيسه أن أعلى نسبة تتمثل في شعور المبحوثين تحت سلطة رئيسهم في إنجاز المهام بنسبة (48%) وهي أعلى نسبة، تليها نسبة (30%) من المبحوثين الذين يرونها في الانضباط، وبنسبة (16%) من المبحوثين يرونها في التغيب، وتقل النسبة إلى (6%) من المبحوثين الذين يرونها في قلة الأخطاء وهي أقل نسبة.

السلطة التي ضمن النموذج البيروقراطي تندرج ضمن سلطة قانونية والتي تحت على إنجاز المهام والانضباط وفق قوانين معينة، يفسر هذا الأخير صحة السلطة القانونية بدل من أنها سلطة (كاريزماتية أو أنها تقليدية)، وما ذهب إليه " ماكس فيبر" أن السلطة القانونية تقام على نصوص وقوانين محكمة داخل التنظيم التي تسعى إلى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

جدول (32): هل سبق وأن منحك رئيسك بعض المهام (تفويض السلطة) ؟

الاحتمالات	F	%
نعم	21	42 %
لا	29	58 %
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32): المتعلق بتفويض السلطة أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت إجابتهم بـ (لا) أي لم تمنح له السلطة من قبل رئيسه والتي تدعمها النسبة (58%) وهي أعلى نسبة، بينما تليها إجابة المبحوثين بـ (نعم) بنسبة (42%) وهي أقل نسبة من سابقتها أي سبق وأن منحت لهم السلطة.

جدول (33): هل ترى أن السلطة التي يمنحك إياها كافية لإنجاز المهام ؟

الاحتمالات	F	%
نعم	06	12 %
لا	44	88 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33): المتعلق بالسلطة الممنوحة أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون بأن السلطة التي تمنح لهم غير كافية لإنجاز المهام والتي تدعمها الإجابة بـ (لا) بنسبة (88%) وهي أعلى نسبة، بينما تقل النسبة بـ (12%) والتي تقابل المبحوثين الذين يرون أن السلطة الممنوحة لهم كافية لإنجاز المهام وهي أقل من سابقتها.

جدول (34): هل ترى أن صدور القرارات وفق أسلوب ديمقراطي؟

الاحتمالات	F	%
نعم	39	78 %
لا	02	04 %
أحياناً	09	18 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34): المتعلق بصدور القرارات أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون بأن صدور القرارات وفق أسلوب ديمقراطي حيث كانت إجاباتهم بـ (نعم) بنسبة (78 %) وهي أعلى نسبة، بينما تقل النسبة بـ (4%) للمبحوثين الذين يرون أن صدور القرارات ليس ديمقراطي حيث كانت إجاباتهم بـ (لا).

جدول (35): هل أثناء منحك للسلطة (تفويض إليك السلطة)؟

الاحتمالات	F	%
تتغير علاقتك مع زملائك	09	18 %
تقل حالات التصادم بهم	11	22 %
تبقى علاقتك عادية معهم	30	60 %
المجموع	50	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35): المتعلق بمنح السلطة (تفويض)، أن أعلى نسبة من المبحوثين أثناء منحهم السلطة تبقى علاقتهم عادية بباقي الزملاء والتي تدعمها نسبة (60%)، تليها أقل نسبة من المبحوثين الذين يرون بأنهم في حالة منحهم السلطة تقل حالات التصادم بزملائهم وذلك ما تدعمه نسبة (22%)، بينما نسبة (18%) من المبحوثين الذين يقرون في حالة منحهم السلطة تتغير علاقاتهم بزملائهم.

يفسر هذا الأخير ضمن نموذج "ميرتون" الذي يرى أن الوظائف الكامنة التي تتجسد عكس الوظائف الظاهرة الملزمة بالقوانين المحكمة، تبقى علاقته عادية مع

زملائه وفق وظائف شخصية بدل من أن يكون تغير للعلاقة تحصيل حاصل للتدرج السلطوي، كما أن البعد الغير الرسمي له أثر داخل البعد الرسمي ولا يخلو أي نظام رسمي من نظام غير رسمي، كما تفسر أيضا ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى أن العلاقة لا تربطها سلطة بقدر ما تربطها مشاعر وأحاسيس وعلاقات بين الفرد والآخر الذي أهملها "ماكس فيبر" (إهمال الجانب الإنساني).

2- / عرض نتائج الدراسة والتعقيب عليها:

يعتبر النموذج البيروقراطي نظام معقد من الصعب فهم حيثياته لأنه يتضمن نقيضين في آن واحد حيث أنه يحتوي على جوانب إيجابية، وأخرى سلبية و حسب ما يذهب إليه " ميرتون " عناصر وظيفية، وأخرى غير وظيفية إلى جانب ذلك ممارسة السلطة والسلطة المقاومة لها حسب ما أشار إليه " ميشال كروزي "، أي أن مبادئ التنظيم البيروقراطي قد صيغ في الأصل لتنظيم السلوك البشري إلا أنه قد ينتج عنه وضعاً غير مرغوب فيه ومن خلال هذه الدراسة يمكن استخلاص مجموعة من النتائج:

* أن أغلب العاملين في الإدارة بالمؤسسة الإستشفائية بمسعد هم من فئة الذكور لعل ذلك راجع بالدرجة الأولى إلى نظرة المجتمع للمرأة العاملة في المكاتب جنبا إلى جنب مع الرجل من جهة لكونه مجتمع محافظ، وإلى تفضيل الإناث للعمل في ميادين أخرى كالتعليم والتمريض من جهة أخرى.

* أغلب أفراد العينة من فئة متوسطي السن الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 39 سنة) ممن بدؤوا العمل في سن مبكرة، لذلك فإننا نجدهم ذوي مستوى تعليمي مرتفع نوعاً ما (جامعي) رغم أن شروط الالتحاق بالوظيفة قد تم تغييرها حالياً لتقتصر على ذوي المستويات التعليمية المرتفعة إلا أنه رغم ذلك تظل مجرد حبر على ورق، حيث لا يتم تعيين سوى ذوي المستويات العلمية الأقل خشية من أصحاب السلطة على مناصبهم لأنهم ذوي مستوى تعليمي منخفض وتوظيفهم على الطريقة الكلاسيكية.

* يتوزع العمال داخل المؤسسة على مجموعة من الفروع كل منها تحتوي على مجموعة من المصالح، والتي تتفرع بدورها إلى مجموعة من المكاتب يعمل بكل منها عدد من الموظفين الذين يختلف تعدادهم حسب الهيكل التنظيمي لكل فرع، أو مصلحة، ويتمتعون بمجموعة من الصلاحيات يخولها لهم قانون المؤسسة يختلفون في الدرجات وفق سلم إداري معين حسب متطلبات الوظيفة، وبناء عليه تتحدد مرتباتهم

(نوع التدرج يدعم نوع السلطة)

* إن اطلاع العمال على مختلف اللوائح، وقوانين العمل لا يتم سوى عن طريق المنشورات، والبيانات المكتوبة المتمثلة في الوثائق والمستندات على وجه الخصوص رغم أنهم قد يستعينون بوسائل وطرق أخرى كالزملاء والرؤساء، لوحة الإعلانات هذا ما يدفعنا إلى القول أن المؤسسة تعتمد في تعاملها على قنوات الاتصال غير المباشر جنب الاتصال المباشر.

* تتميز قوانين العمل بأنها واضحة، و مفهومة، ولعل ذلك راجع إلى تطبيق النصوص التطبيقية التي يرمي إليها النموذج البيروقراطي، و شبه مطابقتها للواقع العملي بحيث يستطيع الموظف كيفية تطبيقها رغم عدم توافق كل القوانين مع الواقع إلا أن الموظفين يكتفون بتطبيقها تطبيقا صارما لعدم رغبتهم في تحمل مسؤولية أمر قد يحاسبون عليه لاحقا، حتى وإن ظهرت مشاكل، أو مستجدات يجب التعامل معها في حينها.

* تتم عملية صياغة مختلف اللوائح، وقوانين الخاصة بالعمل على مستوى مركزي تحت ضغط السلطة المركزية (المدير)، رغم أنه أحيانا يراعى حاجات الموظفين إلا أنه وفي هذه الحالة أيضا يجب ألا يتعارض الأمر مع أهداف المؤسسة سواء تعلق الأمر بالجانب الاجتماعي أو الاقتصادي، أو السياسي أو غير ذلك...

* حيث لا تتم مشاركة الموظفين في هذه العملية إلا بصفة ضئيلة، إذ تعتبر أن العمال غير مؤهلين إلا أنه، ولتغطية هذا الأمر يسمح لهم بالمشاركة ضمن جلسات ولقاءات عمل يقدمون من خلالها اقتراحاتهم، ويعرضون نصائحهم، وآرائهم التي تعرض للمناقشة على المستوى الأعلى (المدير) الذي يمثل السلطة العليا داخل المؤسسة، تتم من خلاله عملية المصادقة على مختلف القرارات، هذا ما يؤثر على معنويات الفاعلين (الموظفين) حيث يفقدون الثقة في أنفسهم، أو يشعرون بعدم الانتماء للتنظيم ما يشكل لديهم نوعا من الإحباط و اللامبالاة.

* إن وضوح اللوائح، وفهم الموظفين لمختلف القوانين من شأنه أن يجعل هذا الأخير يدرك إدراكا تاما لمسؤوليته، وما هو منوط به فيؤديه بعناية وكفاءة عالية كما أن الرقابة في هذا الأخير تلعب دورا هاما في تنظيم العمل داخل التنظيم

* رضا العمال عن مختلف القوانين، واللوائح خاصة تلك التي لم يشاركوا في صنعها إلا أنهم ورغم ذلك يحاولون تأدية عملهم بكل انضباط لأنهم مقتنعون بأن العمل واجب يجب تأديته بحيث يروونه يسعى إلى تحقيق الأهداف للمؤسسة، حتى وإن لم يتسنى لهم إبداء رأيهم بشأنه، فهم لا يزعجون أنفسهم بتقديم اقتراحات حتى عندما يتعلق الأمر بمصالحهم الشخصية لعدم توفر قنوات للحوار، والنقاش.

* بالرغم من أن كل موظف يقوم بجزء من العمل الإداري الخاص به إلا أن الاحتكاك الحاصل بين الأفراد يجعلهم يطلعون على كيفية أداء غيرهم لعملهم وإن كان ذلك يتم بشكل غير مقصود في الغالب، كما أن هذا الاحتكاك يدفعهم، وعن طيب خاطر للحلول مكان عامل تعطل عن أداء عمله لأي سبب كان فالمصالح المتبادلة من جهة والعلاقات الشخصية الحسنة من جهة أخرى ومتطلبات العمل من جهة ثالثة كلها عوامل اجتمعت لتسيير شؤون العمل وهذا من زاوية إيجابية التي أهملها ماكس فيبر.

* إن قيام الموظفين بنفس العمل يوميا يجعلهم يشعرون بالملل، فالروتين يؤثر على كفاءتهم وأدائهم حيث يسود التذمر والإحباط في بعض الأحيان وتتهار مغنويات الأفراد، فيدعون إلى التغيير في طبيعة العمل الذي ألفوا القيام به (البحث عن الابتكار وما هو جديد).

* ولعل من أهم إيجابيات البيروقراطية داخل الإدارة محل الدراسة أنها تجعل العمل إلى حد بعيد يسير بشكل منظم ومستمر وفق قوانين وقواعد مضبوطة وقرارات معقنة ومدروسة نوعا ما، كذا وفي نفس الحالة بدورها تعمل على تحديد الحيز و المجال (التخصص) للفرد الفاعل (الموظف) أمام المبادرات الفردية للإبداع، والابتكار في المجال الذي يعملون ضمنه لأنهم متفرغون للقيام بهذا العمل فقط هذا من جهة ومن جهة أخرى يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه بأقل تكلفة، وأقل جهد ممكن، وفي وقت وجيز نسبيا إلا أن القوانين تضغط بحيث تمنعهم من فعل ذلك.

* تتم عملية اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بتسيير شؤون الإدارة داخل المؤسسة الإستشفائية بمسعد محل الدراسة كالتالي:

* حيث لا تتاح الفرصة للموظفين المشاركة في صياغتها بالرغم من أنه تنظيم يسري وفق أسلوب تشاركي مما يثير تذمرهم وعدم رضاهم رغم أنهم يحاولون ما بجهدهم قيام

بعملهم على النحو المطلوب بغض النظر عن نفسيتهم المحبطة، ولك أن تتخيل موظفا يقوم بعمل لا يرغب فيه ؟ الأمر في هذه الحالة على رؤساء المصالح والفروع.

* بالرغم من أن تفويض السلطة يعد أحد أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي إلا أن الأمر لا يتجاوز مجرد التوقيع على بعض المستندات، والإصدارات، إذ أنه وخشية من الرؤساء على مصالحهم، ولعدم ثقتهم في مرؤوسيه، فإنهم لا يمنحونهم كافة الصلاحيات للتصرف بل يتم منح السلطة مع صلاحيات محدودة قد لا تفي بالغرض أحيانا.

* دور الرقابة يعتبر من أهم ضروريات السير الجيد للعمل، حيث يقوم رؤساء المصالح بمراقبة والإشراف على عمل مرؤوسيهم مثل دور الرقابة العليا على كل الطبقة الوسطى والدنيا (نقطة الرقابة والإشراف والتوجيه).

* تعد عملية توزيع المهام بين الأفراد، وقيام كل واحد بجزء من العمل ضرورة لابد منها، وذلك بناء على مجموعة من القوانين، واللوائح، أو من خلال رؤساء المصالح حيث يؤدي ذلك إلى ربح المزيد من الوقت، والقليل من الجهد.

* يتميز سلوك الموظفين في حالة منحهم السلطة (تفويض) بأنه تبقى علاقتهم ببعضهم البعض مما يعزز العلاقات الإنسانية بدل من أن يتغير السلم السلطوي الذي هو ضمن النموذج البيروقراطي، بحيث يجعل الأفراد لا يؤدون عملهم كما يجب، لا يحترمون مواعيد العمل، يتأخرون في أداء العمل من جانب المحاببات (علاقات غير رسمية). من خلال هذه النتائج يمكننا الإجابة عن فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

* درجة وضوح القوانين، واللوائح، وفهمها من شأنها التأثير على أداء الموظف ومما يجعل التنظيم في وعاء الإيجابية.

كما أن القرارات الروتينية، والقيام بنفس الأدوار يعملان بدورهما على التثبيط والتقييد بالقواعد هذا جانب ايجابي من جهة الالتزام بالقوانين داخل التنظيم وكذا مما يجعل الفرد آلة شغالة بدل من فرد مبتكر من جهة أخرى، أيضا كما لها التأثير على

معنويات الأفراد وأدائهم الوظيفي وهذا جانب من الجوانب السلبية للنموذج البيروقراطي.

* توزيع السلطة بين الأفراد والتدرج ضمن التنظيم البيروقراطي، وما يؤدي إليه من خلق للمناصب (التخصص)، والمراتب من شأنه زيادة كفاءة التنظيم وتحقيق الأهداف للمؤسسة كما إلى جانب ذلك قد تخلق تلك التوزيعات مقاومة ونزاعات (صراع) على المكانة كما أشار إليها "ميشال كروزي" (السلطة والسلطة المقاومة لها تولد بيروقراطية أشد وأعد (ضمن الحلقة الجهنمية.

هذا ما يدفع الطالب إلى القول بأن الاعتماد على التنظيم البيروقراطي لا يعني أن تطبيقه قد يتمظهر دوماً في الصبغة والقالب الإيجابي كما ظهر في محل الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد - هاني محمد بالهادي -) إلى حد قريب ظهرت مؤشرات إيجابية للنموذج البيروقراطي، أيضاً إلى جانب ذلك لا يسعنا القول أن التنظيم البيروقراطي وتطبيقاته سلبية دوماً كما أن لكل تنظيم سلبياته وإيجابياته.

وكنتيجة أخيرة يمكن للطالب الوصول إليها بهذا الشأن أن التنظيم البيروقراطي المعمول به ضمن مجال الدراسة بإدارة المؤسسة الإستشفائية بمسعد قد أتى أكله بمظاهر إيجابية غالباً وذلك راجع إلى الموظفين الذين يسعون و يحاولون بذل جهدهم للقيام بعملهم والالتزام والانضباط به مما يشير إلى تطبيق النموذج ومبادئه إلا أن بعض الظروف غير المواتية في الحسبان والمحيطه بهم داخل **المناخ التنظيمي** قد تؤثر على التماظهر للنموذج مما تعطي له واجهة سلبية بعض الأحيان من جهة بدل التمسك بمبادئ التنظيم البيروقراطي وقواعده ومظهره الايجابي من جهة أخرى.

3- / الاستنتاج العام، التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج التي تم عرضها يمكن للطالب الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات يوردها فيما يأتي:

- * يجب أن تتقيد المؤسسة محل الدراسة بالقوانين، واللوائح وبوضوحها والدقة من حيث مطابقتها للواقع نسبياً ولتحقيق ذلك يجب إعطاء الفرصة للموظفين المشاركة في صياغتها وتقديم اقتراحاتهم بشأنها.
- * يجب إخضاع القوانين لنوع من التغيير المستمر بما يتماشى مع الظروف المستجدة للبيئة التنظيمية لإدارة المؤسسة محل الدراسة.
- * القضاء على الجمود الإداري جمود القوانين، واللوائح (عن طريق ترك المجال للتقدير الشخصي عند تعامل الموظفين مع المستجدات، والقضايا الطارئة، كذا منح صلاحيات أكثر خلال تفويض السلطة لإنجاز مهام أكثر.
- * فتح المجال أمام المبادرات الفردية للتطوير في العمل أو في مجال صنع القرارات وذلك يسهل العمل أكثر ويعمل على تحقيق الأهداف.
- * دفع عجلة العمل بتوفير جو مناسب للعمل بيئة محيطة ملائمة سواء تعلق الأمر بالظروف الفيزيائية، أو المعنوية (المناخ التنظيمي).
- * القضاء على الروتين، من خلال فتح مجال للموظفين و مشاركة آرائهم بشرط أن تكون أفكارهم على حد احترام القوانين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- * الاستفادة من مختلف التطورات العلمية الحاصلة في مختلف المجالات بالتنسيق مع مختلف الجامعات، ومراكز البحث العلمي، للاستفادة من كل البحوث العلمية في مجال تطوير أساليب الإدارة ومن ضمنها النموذج البيروقراطي وما طرأ عليه من تحديثات، حيث ترك الطالب مجال لطالب أو باحث بعده لكون الموضوع مفتوح ويمتاز الجانب العلمي بالتراكم والاستمرارية وعليه تم طرح إشكاليتين كاقترح هما كالتالي :

* علاقة المناخ التنظيمي بتطبيق النموذج البيروقراطي ؟

* تأثير المناخ التنظيمي على مظهرات النموذج البيروقراطي ؟

خاتمة

ختاما لهذا البحث يسعى الطالب إلى القول أن التنظيم البيروقراطي الذي أسست قواعده من طرف " ماكس فيبر " في وقت معين، وفي بيئة معينة قد لا تثبت نجاعته ومظاهره سواء إيجابية أو سلبية في جميع الأحوال حتى " ماكس فيبر " نفسه أقر بمحدوديته لاحقا، ربما كان ناجحا في المجتمعات الغربية التي أنتجت هذا النموذج (ألمانيا)، إلا أنه وفي بيئتنا نحن قد يثبت الواقع العكس، حيث أنتج ظواهر سلبية كثيرة وما تقابله من إيجابية محدودة ربما لم يكن العيب في النموذج في حد ذاته بقدر ما يكون العيب في الفاعلين الذين طبقوا هذا النموذج لكن في كل الأحوال يبقى الخطأ الفادح أن تقلد كل ما ينتجه الغرب وأن نأخذ بالنماذج الغربية الجاهزة ونسقطها مباشرة بل من الواجب علينا أن نخضعها للتغيير وتكييفها في قوالب نموذجية والتعديل عليها بما يتناسب مع الظروف البيئية لكل مناخ تنظيمي، لكل مجتمع قيمه، عاداته، وتقاليده وبوجه الخصوص الثقافة التنظيمية، فما يصلح أنه أتى بمظاهر إيجابية في بيئة لا يمكن أن يكون كذلك دوما في بيئة أخرى بمظاهر إيجابية إلا أنه أتى بإيجابية محل الدراسة التي قام بها الطالب من الجيد أن ننطلق من تلك النظريات الكبرى التي صاغها أصحابها في محاولة ومجهود منهم لخدمة المجتمع والإدارة وتأسيس براديجم على وجه الخصوص، لكن من غير المجدي بل من غير المنصف التقيد بها وتقليدها تقليدا أعمى وبالحرف الواحد، وكأنها خالية من العيوب، وهنا نعود لنؤكد من جديد على وجوب التعاقد بين مختلف المؤسسات ومراكز البحث العلمي التي تحاول بذل جهودها لإيجاد البديل الأفضل، أو النموذج الإداري القادر على تحقيق أهداف المؤسسة خاصة فيما يتعلق بصورتها أمام المجتمع على اعتبار أن حكم أفراد المجتمع على أية إدارة، أو مؤسسة بالوجه أو المظهر السلبي أو الإيجابي الذي تظهر مخرجاته من خلال الأداء والتعامل وممارسة السلطة فيه وتحقيق الأهداف فهو الذي يوفر لها الاستمرارية، أو الزوال والاضمحلال.

وفي الأخير ارتأى الطالب بعض الصعوبات التي واجهته ضمن مشواره البحثي، إذ تكمن أهمها في ضيق الوقت المخصص للدراسة، وكذا تخوف المبحوثين ورفض أغلبهم التعامل وذلك لسبب جائحة الكورونا **covid-19** خاصة وأن الوقت المخصص للدراسة الميدانية تزامن مع حدوث بعض التوترات داخل المؤسسة والمتمثلة في تسريح بعض الموظفين وضغط في العمل مما جعل الموظفين يتخوفون ويرفضون التعامل والاحتكاك.

قائمة المراجع والمصادر

1- / المراجع باللغة العربية:

- 1- / إبراهيم إبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2008.
- 2- / إعتاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، ب ب، 1994.
- 3- / ج.أ. كول، تر: حسام الدين خضور، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرق، سورية - دمشق، ط1 2014.
- 4- / جميل صليبي، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، 1978.
- 5- / جوده محمد إبراهيم أبو خاص، المنظور الفلسفي للسلطة عند ميشال فوكو (دراسة في الفلسفة السياسية والاجتماعية)، ط1، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2017.
- 6- / حامد سوادى عطية، العملية الإدارية (معارف نظرية ومهارات تطبيقية)، (كتاب PDF).
- 7- / حسام الدين خضور تر: ج.أ. كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرق، سورية - دمشق، ط1، 2014.
- 8- / حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2004.
- 9- / حمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم (مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، سويفر - الإسكندرية، ط1، 2003.
- 10- / حنان علي عواضة، السلطة عند ماكس فيبر، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، المجلد الأول، العدد 2013، 206.
- 11- / خديجة زيتلي، الفلسفة السياسية المعاصرة قضايا وإشكاليات، ط1، منشورات الاختلاف، الجزائر العاصمة، 2014.
- 12- / خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة، 2000.
- 13- / خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط3، 2007.
- 14- / رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا - دمشق، ط1، 2004.
- 15- / زيد منير عبودي، الإدارة بالأهداف، كنوز المعرفة، ط1، 2006.
- 16- / زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، عمان - الأردن، ط1، 2010.

- 17- / سعيد سبعون، حفصة جرايدي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- 18- / سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مركز وايد سرفيس 35 للاستشارات، 1998.
- 19- / السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر، ب ط، 1994.
- 20- / شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة، 2012.
- 21- / طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، مركز البحوث، 2011.
- 22- / طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، ب ط، 2007.
- 23- / طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة عكاظ للنشر، المملكة السعودية، ط1، 1978.
- 24- / عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار رضا للنشر، سوريا - دمشق، ط1، 2004.
- 25- / عبد العزيز العيادي، ميشال فوكو (المعرفة والسلطة)، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، ط1 1994.
- 26- / عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، إسكندرية، ب.ط، 2008.
- 27- / عبد الكريم درويش وليلا ت كلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: الطبعة العربية الحديثة، 1976.
- 28- / عبد الكريم غريب، منهج وتقنيات البحث العملي (مقاربة استمولوجية) مطبعة النجاح الجديدة، البيضاء، ط1، 1997.
- 29- / عبد الله القرطبي، في سوسولوجيا المقاولات (مفاهيم وقضايا نظرية)، المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش ط1، 2017.
- 30- / عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية)، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 31- / علي الحوات، علم الاجتماع التنظيم دراسة أساسية، طرابلس، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، 1985.
- 32- / علي الحوات، النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، شركة ELGA، فاليتا-مالطا، ب ط، 1998.
- 33- / علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر - الإسكندرية، ط1، 2003.
- 34- / فالح عبد الجبار، ما بعد ماركس؟، دار الفارابي، لبنان، ط1، 2010.

- 35- / فريق توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008.
- 36- / قيس محمد العبيدي، التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الجامعة المفتوحة، 1997.
- 37- / كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، 1997، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت.
- 38- / حمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر، القاهرة - مصر، ط1، 2014.
- 39- / حمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، الخرطوم السودان، ط1، 2016.
- 40- / حمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع)، ط1، دارالمجدلاوي، عمان - الأردن.
- 41- / محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 42- / مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، ط1، 2012.
- 43- / منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب، ط1، 2015.
- 44- / مورو بيرجر: البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة، تر: محمد توفيق رمزي، القاهرة، النهضة المصرية، 1959.
- 45- / ناظم عبد الواحد الجاسور، موسوعة علم السياسة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 46- / وليد سالم محمد: مأسسة السلطة وبناء الدولة - الأمة (دراسة حالة العراق)، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 47- / يوسف حسن يوسف، علم الاجتماع السياسي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2018.

2- / المراجع الأجنبية:

- 1- / Dictionnaire Philosophique.Ed.Du Progrés.Mouscou.1985.
- 2- / Jean Pierre Durand & Robert Weil,Sociologie contemporaine vigot,France,paris,1994.
- 3- / M.Foucault.La Volonté de Savoir.
- 4- / Pierre Dockés.pouvoir et autorité en économie.édition economica.paris.1999.
- 5- / Victor-A,Thampson,Modern Organization,NewYork,Alfred A,Knopf Inc,19914.
- 6- / Weber.Max,Basic Concepts in Sociology,Trans.By_H.P,Seche.PeterOwen-London,1962.

3- / المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- / أ.د.عزالدين بوكربوط : المتبقين من العمال بعد عملية التقلص من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية: (دراسة مرآب السيارات الصناعية بالروبية)، أطروحة دكتوراه دولة (جزء أول)، علم الاجتماع تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة الجزائر (بن يوسف بن خدة)،الجزائر ، 2007-2008.
- 2- / ناوي كمال: واقع البيروقراطية في الإدارة الجزائرية (دراسة ميدانية بمقر بلدية جامعة)،مذكرة ماستر،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،تخصص إدارة وعمل،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2012-2013.
- 3- / صباح أسابع: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية (دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل)،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،تخصص تنمية الموارد البشرية،جامعة منتوري، قسنطينة،2006-2007.

الملاحق



جامعة زيان عاشور – الجلفة –
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث بعنوان:

البيروقراطية كآلية لممارسة السلطة في الإدارة
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بدائرة مسعد ولاية الجلفة
- هاني محمد بالهادي -

مذكرة مكملة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

مهدي عمر

إعداد الطالب:

سائحي إدريس عبد الرحمان

أخي الموظف أختي الموظفة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، أعلمكم قبل الشروع في إجاباتكم عنها أن الغاية والهدف من استعمال هذه المعلومات تطوير الجانب المعرفي ولغرض بحث علمي كما نعدكم بالسرية التامة لكافة المعلومات.

لذا أرجوا من شخصكم الإجابة بـ (X) في المكان المناسب

وشكرا على تفهمكم

الموسم الجامعي (2019 / 2020)

أولاً: البيانات الشخصية

- 01 - الجنس: ذكر أنثى
- 02 - السن: 29 - 20 39 - 30 49 - 40 أكثر من 50
- 03 - الحالة الزوجية: عازب(ة) متزوج(ة)
- مطلق(ة) أرمل(ة)
- 04 - المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 05 - منصب العمل (رتبتك):
- 06 - مدة العمل (الأقدمية): أقل من 5 سنوات 9 - 5 سنوات 14 - 10 سنة 20 - 15 سنة فوق 20 سنة

ثانياً: التماظهر الإيجابي

- 07 - هل تصلكم التعليمات على شكل ؟ وثائق مكتوبة رسائل إلكترونية
- رسائل شفوية ملصقات إعلانية
- 08 - هل ترى أن التعليمات الإدارية واضحة ؟ نعم لا
- 09 - هل يعتمد عملك على السرعة في تدفق المعلومات ؟ دائماً غالباً
- 10 - هل ترى أن الاعتماد على الوثائق و المستندات في العمل يؤدي إلى ؟ تسهيل العمل تعقيد العمل يجعل العمل يأخذ وقتاً أكثر ينظم العمل
- 11 - هل ترى أن رئيسك صارم في العمل ؟ نعم لا

12 - هل تصلك كل المعلومات الخاصة بالعمل من رئيسك بشكل دقيق ؟ نعم لا

13 - هل تعتقد أن خضوعك للقوانين الإدارية والتعليمات يجعلك:

تؤدي العمل بجدية منضبط غير مبالي

14 - هل تعتقد أن وضوح التعليمات والقوانين الإدارية تساعد في:

تحقيق المؤسسة لأهدافها تعيق تحقيق الأهداف تجعل العمل معقد تسيء العمل

15 - هل هناك تعاون بين الموظفين ورؤيسكم في العمل ؟ نعم لا

16 - هل تشعر بأنك راض أثناء قيامك بعملك؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

17 - في رأيك هل يشعر زملائك الموظفين بالرضا عن القرارات الصادرة من الإدارة ؟

نعم لا

18 - هل ترى أن العمل داخل الإدارة يسير بشكل منظم ومستمر ؟ نعم لا

ثالثا: التمظهر السلبي

19 - هل ترى أن القرارات الإدارية قرارات روتينية ؟ نعم لا

20- هل قيامك بنفس الأدوار يوميا يؤدي إلى:

شعورك بالملل و الروتين الإحباط و عدم الرغبة في العمل فقدان الثقة بالنفس

21 - هل ترى أن التوجيهات و التعليمات الإدارية تسيء إليك في بعض الأحيان ؟ نعم لا

22 - إذا لم تلتزم بالقوانين الإدارية هل تتعرض لـ ؟

عقوبة تنبيه إنذار طرد لا شيء

23 - إذا تمت معاقبتك هل ؟ تنزعج تحبط تنخفض معنوياتك ترضى بذلك

24 - هل توافقك الإدارة على تجربة وطرح أفكار جديدة ؟ نعم لا

25 - هل يتقبل رئيسك أي اقتراحات جديدة في أسلوب العمل ؟ نعم لا

26 - هل تشعر بالحرية في اتخاذك للقرارات ؟ نعم لا

27 - في رأيك هل عملية صنع القرارات ؟ تتعلق بالعمل لا تتعلق بالعمل

28 - هل ترى أن صنع القرارات وفق ؟ أسلوب تشاركي أسلوب تسلطي

29 - في رأيك هل القرارات الصادرة من رئيسك هي :

قرارات تتعلق بالعمل قرارات شخصية لا تتعلق بالعمل

30 - هل ترى أن عملية مشاركتك في اتخاذ القرارات غير مهمة بالنسبة لك ؟ نعم لا

ثالثا: نوع و تدرج السلطة

31- هل تشعر بأنك تحت سلطة رئيسك أثناء العمل في ؟

إنجاز المهام الانضباط قلة الأخطاء التغيب

32 - هل سبق وأن منحك رئيسك بعض المهام (تفويض السلطة) ؟ نعم لا

33 - هل ترى أن السلطة التي يمنحك إياها كافية لإنجاز المهام ؟ نعم لا

34 - هل ترى أن صدور القرارات وفق أسلوب ديمقراطي ؟ نعم لا أحيانا

35 - هل أثناء منحك للسلطة (تفويض إليك السلطة) ؟

تتغير علاقتك مع زملائك تقل حالات تصادمك بهم تبقى علاقتك عادية معهم

شكرا على إسهامك وتفهمك

