

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع

الموضوع:

القيم البيروقراطية وعلاقتها بالفعالية  
التنظيمية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بالإقامة الجامعية 1000 سيرير-1-غرداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل  
ل.م.د

إشراف الدكتور:

■ حميد قرليفة.

من إعداد الطالبة:

■ جمعة شعيب.



"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ كُنَّا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

((صدق الله العظيم))

سورة البقرة  
الآية (31-32)

# كلمة شكر

«ولئن شكرتكم لأزيدتكم»، بعد الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع، ويسّر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر والعزيمة أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور: حميد قرليفة الذي وافق على جعل اسمه يكتب مؤطرا للدراسة وجعل بصمته تبرز على صفحات مذكرتي، فلك مني كل معاني الاحترام والكثير من الشكر على قبولك تأطيري، وتحملك ولصبرك علي طيلة فترة العمل. كما أتوجه بالشكر لكل أساتذة جامعة غرداية خاصة أساتذة قسم علم الاجتماع: الأستاذ قمانه محمد، بولعراس نورالدين، عكوشي عبد القادر طويل محمد، رميلي رضا، بدون ما ننسى أستاذنا الفاضل شريف الصديق، الأستاذة حواطي أمال والأستاذة بن عيسى أمال...

إلى مدير الإقامة الجامعية 1000 سرير-1- على قبوله إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسته

إلى كل العمال والعاملات هناك على تعاونهم معي  
كما أشكر كل عمال المكتبة خاصة العاملين بجناح علم الاجتماع: زهية رشيدة، عبد العزيز

إلى من تحمل كتابة وعناء رسالتي: بن دكن سليم وصالح و عيشاوي حياة

إلى كل زملائي وزميلاتي طلبة قسم الاجتماع  
لكم يا أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعة، ألف ألف شكر وتقدير  
وتبجيل

إلى كل هؤلاء... عرفانا... وتقديرا... واحتراما.  
نقول جزاكم الله عني كل خير وجعل ذلك في ميزان حسناتكم.

تلميذتكم وطالبتكم: **بشعيب بجمعة**

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
«وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين  
بدأنا بأكثر من يد وقاسينا بأكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم  
والحمد لله

نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع

أهدي عملي هذا إلى:

الينبوع الذي لا يمل العطاء

إلى من حاكت سعادي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدي العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء

إلى الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح والذي علمني أن أرتقي سلم  
الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى كل أبناء وبنات إخوتي ، إلى ابنة أخي الآء.

إلى كل أهلي من أخوالي وخالاتي وأعمامي وعماتي وإلى كل أبنائهم وبناتهم وإلى كل  
ذوي القربى.

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً

بيد ونحن نقطف زهرة وتعلمنا إلى كل صديقاتي وزملائي في العمل.

إلى من ساندني ووقف معي في أشد الصعاب بغية إتمام هذا العمل إلى صديقي

ورفيق دربي يحي.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات

في العلم إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم

والنجاح إلى أساتذتي الكرام.

إلى كل طلبة قسم علم الاجتماع خاصة دفعة الماستر 2012-2013.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي أهديهم ثمرة هذا الجهد.

شعيب جمعة

## فهرس الدراسة

الصفحة

المحتوى

شكر وعرهان

مقدمة

أ- ب

### الباب النظري

#### الفصل الأول: الإطار المنهجي

5	تمهيد
6	1-أسباب اختيار الموضوع:
6	2-أهداف الدراسة:
7	3-أهمية الدراسة:
8	4-الإشكالية:
9	5-الفرضيات:
10	6-تحديد المفاهيم:
14	7-المقارنة السوسولوجية:
16	8-صعوبات الدراسة:
17	9-الدراسات السابقة:

#### الفصل الثاني: أهم المداخل النظرية التي قامت بمعالجة التنظيمات البيروقراطية

27	تمهيد
28	المبحث الأول: المداخل النظرية التي عالجت التنظيمات البيروقراطية
28	المطلب الأول: المداخل الكلاسيكية للبيروقراطية
38	المطلب الثاني: المداخل الحديثة والمعاصرة للبيروقراطية
48	المبحث الثاني: القيم البيروقراطية
48	المطلب الأول: مفهوم القيم
49	المطلب الثاني: مفهوم القيم البيروقراطية

51	المطلب الثالث: أهم الانتقادات الموجهة للبيروقراطية
53	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: البيروقراطية في الإدارة الجزائرية

55	تمهيد
56	المبحث الأول: التطور التاريخي للتنظيم البيروقراطي في المجتمع الجزائري
56	المطلب الأول: مرحلة العهد التركي
56	المطلب الثاني: مرحلة الاستعمار الفرنسي
58	المطلب الثالث: مرحلة الاستقلال
61	المبحث الثاني: أسباب سلبية البيروقراطية في الجزائر وأهم مظاهرها
61	المطلب الأول: أسباب سلبية البيروقراطية في الجزائر
62	المطلب الثاني: بعض المظاهر السلبية للبيروقراطية في الجزائر
65	المطلب الثالث: إستراتيجية المنظمات الجزائرية للقضاء على سلبيات البيروقراطية
67	خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية

69	تمهيد
70	المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية
70	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
71	المطلب الثاني: مداخل دراسة الفعالية
75	المطلب الثالث: مؤشرات وعناصر الفعالية التنظيمية
79	المبحث الثاني: سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية وأهم العوامل المؤثرة عليها
79	المطلب الأول: سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية
89	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
90	المطلب الثالث: مقاييس المؤسسة الفعالة
93	خلاصة الفصل

## الباب الميداني

### الفصل الأول: الإطار المنهجي

96	تمهيد
97	المبحث الأول: المناهج المستعملة وتقنيات البحث
97	المطلب الأول: المناهج المستعملة
98	المطلب الثاني: تقنيات البحث
102	المبحث الثاني: مجالات الدراسة
102	المطلب الأول: المجال الزماني والمكاني
104	المطلب الثاني: المجال البشري

### الفصل الثاني: الاعتماد الحرفي على اللوائح والقوانين والفعالية التنظيمية

107	تمهيد
108	المبحث الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين
117	خلاصة المبحث
118	المبحث الثاني: التحليل والاستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الأولى
118	تحليل جداول الفرضية الأولى
136	الاستنتاج الجزئي الأول

### الفصل الثالث: الاحتكام للخبرة والأقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

138	تمهيد
138	المبحث الأول: التحليل والاستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الثانية
138	تحليل جداول الفرضية الثانية
152	الاستنتاج الجزئي الثاني
153	الاستنتاج العام
155	الخاتمة
157	المصادر والمراجع
161	الملاحق

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح نموذج البيروقراطية المعدل "ميرتون"	40
02	يوضح نموذج البيروقراطية المعدل "جولدنر"	43
03	يوضح سلم الحاجات "ماسلو"	82
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	109
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	110
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	111
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	113
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	114
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	115
10	يوضح كيفية الالتحاق يبين توزيع أفراد العينة حسب بالمؤسسة	116
11	يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وكيفية الاطلاع على إجراءات العمل	121
12	يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية ومدى الالتزام بتطبيق القوانين	124
13	يوضح مدى الاعتماد على اللوائح والقوانين والفعالية التنظيمية	131
14	يوضح مدى تحقيق التنظيم لأهدافه بأقل تكلفة ووقت ممكن	135
15	يوضح كيفية الاطلاع على عملية الترقية	140
16	يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية ومدى توافق الوظيفة مع التخصص العلمي	142
17	يوضح المعايير المعتمدة في عملية الترقية	145
18	يوضح العلاقة بين الأقدمية والحصول على الترقية	147
19	يوضح مدى تأثير استناد عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية على المؤسسة	150



## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	108
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	110
03	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	111
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	112
05	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	114
06	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	115
07	يوضح كيفية الالتحاق بالمؤسسة	116
08	يوضح كيفية إطلاع العمال على إجراءات العمل	118
09	يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وكيفية الاطلاع على إجراءات العمل	119
10	يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وكيفية الالتحاق بالمؤسسة	120
11	يوضح مدى التزام العمال بتطبيق القوانين واللوائح	122
12	يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية والالتزام بتطبيق القوانين واللوائح	123
13	يوضح مدى العدالة في توزيع العمل	125
14	يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية والعدالة في توزيع العمل	126
15	يوضح العلاقة بين العدالة في توزيع الأعمال و الحصول على ترقية	127
16	يوضح مدى صلاحية العامل في اتخاذ القرارات	128
17	يوضح مدى مناقشة اللوائح قبل تنفيذها	129
18	يوضح العلاقة بين العدالة في توزيع العمل و التعسف في عملية تقييم الأداء	130
19	يوضح مدى الاعتماد على اللوائح و القوانين و تحقيق الفعالية	131
20	يوضح العلاقة بين الاعتماد على اللوائح و القوانين واستناد التقييم إلى معايير غير موضوعية	132
21	يوضح العلاقة بين مناقشة اللوائح والقوانين وتوضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير	134
22	يوضح مدى تحقيق التنظيم لأهدافه بأقل تكلفة ووقت ممكن	135
23	يوضح مدى توافق الوظيفة مع التخصص العلمي	138
24	يوضح كيفية الاطلاع على عملية الترقية	139

141	يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية ومدى توافق الوظيفة مع التخصص	25
143	يوضح مدى الحصول على الترقية	26
144	يوضح العلاقة بين مدى الحصول على الترقية والمستوى التعليمي	27
145	يوضح المعايير المعتمدة في عملية الترقية	28
146	يوضح العلاقة بين الأقدمية و الحصول على الترقية	29
148	يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية والرضا عن معايير تقييم الأداء	30
149	يوضح مدى تأثير استثناء عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية على المؤسسة	31
151	يوضح نظرة أفراد المجتمع الجزائري إلى التنظيم البيروقراطي	32

### مقدمة:

يعتبر موضوع القيم من المواضيع الهامة التي كثر حولها الجدل، والتي تعد من أهم محددات سلوك الأفراد، ومن أهم المكونات التي تسهّل التعامل والتفاعل بين الأفراد والمجتمعات، ومن بين هذه القيم نجد القيم البيروقراطية، هذه الأخيرة المستسقاة من النموذج المثالي للبيروقراطية لماكس فيبر.

فالبيروقراطية ظاهرة اجتماعية موجودة منذ بداية الحياة الإنسانية حيث أصبحت تحظى بقدر كبير ومتزايد من الدراسات والاهتمام من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين.

والبيروقراطية في أساسها تنظيم إداري حكومي قصد منه الإنتاجية والفعالية، وهذا النوع من التنظيم صاغه وكما أشرنا سابقا عالم الاجتماع ماكس فيبر كنموذج للمنظمات الكبيرة الذي يستند إلى تسلسل السلطة وتقسيم العمل، الاعتماد على الإجراءات، الموضوعية في المعاملات والعلاقات.

ورغم ما للبيروقراطية من إيجابيات، إلا أنها تعتبر سمة من سمات المجتمع الحديث المعقد إلا أنها كثيرا ما ينظر إليها على أنها أحد أمراض التنظيم الذي يعرقل الإدارة السليمة.

وهنا يمكن القول أنّ الهوة بين النموذج البيروقراطي ومدى تحقيقه للكفاءة والفعالية والمظاهر السلبية، يرجع إلى انعدام وجود رقابة اجتماعية وحتى سياسية لمختلف الأجهزة التنفيذية في مجتمعنا بحيث تحولت هذه الأجهزة من جهاز يختص بالسلطة التنفيذية إلى جهاز يختص بالسلطة التشريعية، وأصبحت للأنظمة البيروقراطية السلطة المطلقة في عملية صنع القرار العام، بدون وجود رقابة بيروقراطية مماثلة في ذلك. فانفراد الأنظمة البيروقراطية بالسلطة أدّى إلى وجود خليط تنظيمي يتعد عن الوصف النموذجي البيروقراطي، بحيث أصبح هناك خليط بين القيم البيروقراطية والقيم التقليدية وتحولت مكاتب العمل إلى صالات لاستقبال الأصدقاء والأقارب، وتطبيق الأنظمة بطريقة انتقائية تخدم المعارف، في الوقت الذي نجد فيه أنّ البيروقراطية تنص على احترام القوانين والتسلسل الهرمي للسلطة، وتقسيم العمل. والإشكال هنا يكمن في عدم فهم السلطة القانونية ومن تم عدم تقبلها في مجتمعنا وإصرار أفراد المجتمع على الاحتكام للقيم التقليدية والروابط العائلية، فوصف البيروقراطية بالتعقيد ليس المقصود منه تطوير الأنظمة، وإثما الرغبة في حصول الأفراد على ما يريدون دون وجود ضوابط نظامية.

لذا فقد حاولت من خلال بحثي هذا الربط بين متغيري البيروقراطية والفعالية التنظيمية وتوضيح العلاقة الموجودة بينهما.

وعليه قسمت دراستي إلى مجموعة من الفصول كما يلي:

ففي الفصل الأول الخاص ببناء الموضوع، تضمن مجموعة من الإجراءات المنهجية من أسباب اختيار الموضوع أهدافه وأهميته، الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، المقاربة السوسولوجية، إضافة إلى الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة.



أما الفصل الثاني فتناول أهم المداخل النظرية التي قامت بمعالجة التنظيمات البيروقراطية حيث تم التطرق فيه في البداية إلى أهم النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة التي عاجت موضوع البيروقراطية، لنصل الى مفهوم القيم البيروقراطية وأهم الانتقادات الموجهة لها.

أما الفصل الثالث فيتعلق بالتنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية، انطلاقا من تقديم مدخل تاريخي للتنظيم البيروقراطي إلى توضيح أسباب سلبية البيروقراطية في الجزائر، وأهم مظاهرها.

أما الفصل الرابع فقد تناولت فيه الفعالية التنظيمية بدءا من ماهية الفعالية التنظيمية وحتى سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية وأهم العوامل المؤثرة عليها.

أما فيما يخص الجانب الميداني، فقد تطرقنا في الفصل الخامس إلى الإطار المنهجي للدراسة والذي تم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول يتعلق بالمنهج المستعملة وتقنيات البحث، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى التعريف بميدان الدراسة.

أما الفصل السادس فتناول الاعتماد الحرفي على اللوائح والقوانين والفعالية التنظيمية، حيث قمنا بتحليل جداول الفرضية الأولى، ووضع استنتاج جزئي لها.

أما الفصل السابع فتطرقنا فيه إلى الاحتكام للخبرة والأقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية، وتم تحليل جداول هذه الفرضية أيضا، ووضع استنتاج جزئي لها، إلى جانب وضع استنتاج عام للفرضيتين لنختم في الأخير بخاتمة حول الموضوع المدروس.

# الباب النظري

## الفصل الأول: الاطار المنهجي

تمهيد:

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهداف الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- الإشكالية
- 5- الفرضيات
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- المقاربة السوسيولوجية
- 8- صعوبات الدراسة
- 9- الدراسات السابقة

تمهيد:

يشكل الإطار النظري في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها، وذلك بالنظر للأهمية الكبيرة لهذه المرحلة، حيث أنّ الباحث ومن خلال هذا الإطار يحدد معالم بحثه وأهداف دراسته، ونقاط الارتكاز فيها بدءاً من أسباب اختيار الموضوع وأهميته، إلى ضبط إشكالية بحثه التي تعتبر من أهم وأبرز الخطوات في البحث العلمي، والانتهاء بضبط المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية مهمة في البحث.

### 1. أسباب اختيار الموضوع:

#### أ. الأسباب الذاتية:

- كون موضوع القيم البيروقراطية يشكل محور اهتمامات الدراسات الاجتماعية المتمحورة حول تشخيص واقع المنظمة واستمرارها، في ظل المنافسة التي تميز الانفتاح الاقتصادي المتزايد، حيث أدى هذا التحول التنظيمي إلى تباين وجهات النظر وتعدد المقاربات النظرية والإمبريقية التي طرحت قضايا التنظيم البيروقراطي في سياقات اجتماعية متباينة.

- كون ظاهرة البيروقراطية، قد أصبحت من أهم المشاكل والصعوبات التي يعاني منها مختلف الجماهير على مختلف المستويات، وفي مختلف الإدارات، إذ أصبح من غير الممكن الحصول على خدمة أو قضاء مصلحة معينة، إلا بعد عناء كبير وانتظار طويل، أو من خلال دعم من قبل أشخاص ذوي نفوذ، واللجوء إلى الوساطة والرشوة.

#### ب. الأسباب الموضوعية:

- بما أنّ التقدم العلمي يقتضي تكثيف الدراسات حول الموضوع الواحد، فإننا نسعى من خلال بحثنا هذا إلى إثراء المعلومات حول الموضوع المدروس وجعله أكثر أهمية من أجل توضيح أنّ البيروقراطية تختلف عما يعتقد الناس بأنّها تعرقل سير الإدارة فمثلا فيبر كان يسعى من خلال نموذجه إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والفعالية داخل المؤسسة.

- محاولة إبراز أهمية التنظيم البيروقراطي في تحقيق أكبر فعالية إذا ما فهم بالشكل الصحيح وتم احترام المبادئ التي ينص عليها.

- الكشف الميداني حول تأثير القيم البيروقراطية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ومعرفة مدى نجاعة هذا النمط التنظيمي في تحقيق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة.

- إضافة إلى أننا نأمل أن تسهم المعلومات والبيانات المتحصلة عليها في تحسين الأداء وتزويد الجهات المعنية بمؤشرات علمية تفيد في انتهاج استراتيجية تساهم في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها وضمان بقائها وتنافسيتها.

### 2. أهداف الدراسة:

- يعتبر البحث العلمي جهد عقلي وتطبيقي حول أي موضوع، والهدف منه الوصول إلى الحقائق التي يمكن البرهنة عليها، لذا فإننا نهدف من خلال دراستنا هذه إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي منها:

- الرغبة في التوصل إلى مدى صدق الفرضيات الموضوعية.



- الكشف عن المشاكل والعقبات التي تحول دون تحقيق الفعالية داخل البيئة التنظيمية.
- التعرف على أهم مظاهر التنظيم البيروقراطي المطبقة في المؤسسة الجزائرية ومدى تأثير هذه المظاهر على الفعالية داخل المؤسسة والتعرف على أهم الانعكاسات الناجمة عن هذا النمط الإداري.

### 3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على نمط التنظيم البيروقراطي في الإدارة وبيان علاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، فهذه الدراسة تهدف للتعرف على العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين التنظيميين وكذا المداخل النظرية التي عاجلت هذا الموضوع في علاقته بالفرد والمؤسسة والمجتمع.

4. الإشكالية:

نتيجة للتطورات والتغيرات التي شهدتها المجتمعات، فإنّ مختلف منظمات العمل تواجه اليوم العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب وتقتضي الدراسة والبحث، حيث أنّ لكل منظمة خصوصية معينة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، هذه الخصوصية التي هي مزيج من القيم والمعايير و الاتجاهات التي يشترك فيها العمال.

فالقيم تدل على مختلف أنواع المعتقدات والأفكار التي يحملها شخص أو جماعة ما ويلتزمون بها، والتي تعد من أهم محددات سلوكهم داخل التنظيم، فهي تمارس نوعا من الضغط والتأثير على سلوك الفرد العامل وتحدد استجاباته نحو العمل، وبهذا فهي تلعب دورا أساسيا وحاسما في توجيه وتحديد السلوك الإنساني.

حيث تختلف وتنوع القيم فنجدنا مثلا القيم التنظيمية، التي تعكس طريقة تفكير المؤسسة وتصرفاتها و نمط العلاقات التي تعمل بها داخل وخارج التنظيم، والتي منها القيم البيروقراطية هذه الأخيرة التي تمثل مجموعة القيم المستمدة من النموذج المثالي للبيروقراطية لماكس فيبر الذي يركز على العقلانية والانضباط في العمل، وقيم السلطة والكفاءة، إضافة إلى العلاقات الرسمية مع وجود نظام صارم من القواعد و الإجراءات مثل: الوقت، الجدية في العمل والإنجاز، الجدارة في التعيين والترقية، تقسيم العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة الرؤساء وأوامرهم وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل، وهذا كلّ من أجل تحقيق التكيف والفعالية على مستوى النسق التنظيمي للمؤسسات.

حيث يتفق كتاب الإدارة العامة على أنّ استعمال مفهوم البيروقراطية بمعناه الحالي ورد لأول مرة عام 1745 في مؤلفات الاقتصادي الفرنسي فانساي دي غورني وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الإدارة العاملة في الحكومة، وتحدث عنها باسم بيروقراطي أي فئة العاملين في المكاتب الإدارية، كما يؤكد ماكس فيبر أنّ التنظيم البيروقراطي يمتلك بعدا تاريخيا بارزا، ويذكر أمثلة ذلك بست حالات تاريخية واضحة والمتمثلة في البيروقراطية التي سادت عصر الأسرة الحديثة في مصر الفرعونية، وكذا العصور الحديثة التي سادت الإمبراطورية الرومانية والإمبراطورية الصينية، والبيروقراطية التي سادت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية، ثم البيروقراطية التي سادت الدولة الأوروبية الحديثة، ثم البيروقراطية التي سادت المشروع الرأسمالي الحديث.

فغالبا ما يستعمل مفهوم البيروقراطية بدون مدلول دقيق للمعنى المرتبط بها فالبيروقراطية بمعناها الإداري والتأسيسي تشكل نوعا من التنظيم تمارس به الإدارة العامة نشاطها أما بمعناها الشائع فغالبا ما ينظر إليها على أنّها أحد أمراض التنظيم الذي يعرقل الإدارة السليمة ويجمد نشاطها.

فمفهوم البيروقراطية كتنظيم ارتبط بماكس فيبر، هذا الأخير الذي قام باقتراح نموذج مثالي من أجل زيادة الإنتاج، ومع مرور الوقت تم التطرق إلى هذا الموضوع من طرف العديد من الباحثين والمفكرين مثل روبرت ميرتون،

هذا الأخير الذي يرى أنّه وإذا كانت الإدارة البيروقراطية وحسب ماكس فيبر تتأكد من خلال خاصيتين (الرشد-التنبؤ بالسلوك) فإنّ ذلك يمكن أن يجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة ، فالعناصر البنائية التي أشار إليها فيبر مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ، وفي نفس الوقت نتائج لا وظيفية مثل الجمود، فهو يرى أنّ فيبر اهتم بالجوانب الوظيفية وأهمّل الجوانب اللاوظيفية لتلك المتغيرات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا والملل ، والروتين، وقلة الخبرة، فالفرد يصبح لا يتقن إلا مهنة واحدة، أو جزءا بسيطا من المعايير الوظيفية.

ومن خلال بحثنا هذا سنحاول تسليط الضوء على جوهر الظاهرة التي تواجهها الإدارة في كافة المؤسسات. فلقد اعتمدت الدولة على التنظيم البيروقراطي في إدارة شؤونها، لما يحتويه من قواعد يمكن على ضوءها تنظيم سلوك العاملين للاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه. إلا أنّ ما نلاحظه في مختلف التنظيمات هو إغفالها لبعض المبادئ المميزة لهذا النموذج، الأمر الذي جعل مبادئ هذا النموذج تبقى على المستوى النظري ولم تطبق في الميدان.

وانطلاقا من هذا فإننا نحاول من خلال دراستنا هذه معرفة واقع التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الجزائرية ومدى تأثير مبادئ هذا النموذج على الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على السؤال المحوري والمتمثل في:

- إلى أي مدى يمكن للقيم البيروقراطية أن تؤثر على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟

- 1- هل الاعتماد الحرفي على اللوائح والقوانين يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟
- 2- هل الاحتكام للخبرة والأقدمية في عملية الترقية و التقييم يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟

### 5. الفرضيات:

- 1- يؤدي الاعتماد الحرفي على اللوائح والقوانين إلى تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.
- 2- إنّ الاحتكام للخبرة والأقدمية في عملية الترقية و التقييم يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

6. تحديد المفاهيم:

إنّ تحديد المفاهيم ووضع تعاريف محددة ودقيقة لكل مفهوم يعدّ أمراً ضرورياً في أي دراسة علمية ذلك أنّ هناك الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها، لذلك يتوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة وانتباه، حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ ويساعده في فهم المعاني والأفكار المراد التعبير عنها من طرف الباحث.

وقد تضمنت دراستنا المفاهيم التالية:

**1- التنظيم:** يعرفه روبنز: بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي و له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف. (1)

ويتضح من التعريف أعلاه أنّ التنظيم يتميز بسمات هي:

- أنه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات، تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة.
- وجود إطار محدد المعالم، يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه.
- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم.
- وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

كما يعرف أيضاً: بأنه نسق اجتماعي، يقوم على أساس مجموعة من العناصر المتكاملة التي هي النسق القيمي والثقافي وقواعد النظام الرسمية وغير الرسمية وقواعد تحديد الأدوار والوظائف التي تتكامل من خلال التزام الأفراد وتكاملهم من خلال أدوارهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. (2)

كما يعرف أيضاً بأنه: بناء يعبر عن مجموعة متناسقة ومتكاملة من الأفعال العقلانية داخل التنظيم من خلال نسق الفعل والنسق الرسمي، فأما نسق الفعل فيتطلب عناصر الضبط والتحكم والتفويض وملائمة البناء المادي وإدراك حقيقة أفعال الأفراد ومشاعرهم، وأما النسق الرسمي فيتطلب التكيف مع البيئة الخارجية المادية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية. (3)

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008، ص ص49، 50.

(2) ناصر قاسمي، دليل المصطلحات، علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص47.

(3) نفس المرجع، ص47.

### المفهوم الإجرائي:

يعتبر التنظيم ذلك الكيان الاجتماعي الذي يضم مجموعة من الأفراد المتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تسعى لتحقيق أهداف معينة وذلك استنادا إلى مجموعة من القواعد والقوانين التي يفرضها التنظيم.

**2- المؤسسة:** يعرفها فرانسوا بيرو بأنها: منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال و القدرات من أجل إنتاج سلعة.<sup>(1)</sup>

كما تعرف أنّها المكان الذي تنظم فيه الأعمال ووظائف الأفراد العاملين بها، بحيث تتفاعل فيه مختلف النشاطات للتأثير على الطبيعة، وعلى الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية، وتعتبر المؤسسة نسقا اجتماعيا مفتوحا يضم مجموعة من الفاعلين يعملون في اطار تسلسلي تنظيمي من أجل تحقيق أهداف مشتركة.<sup>(2)</sup>

كما تعرف أيضا بأنها: مجموعة من الأشخاص المندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد البشرية الضرورية لذلك، واستغلالها استغلالا عقلانيا.<sup>(3)</sup>

### المفهوم الإجرائي:

تعتبر المؤسسة ذلك التنظيم الذي يتشكل من مجموعة من الفاعلين و الترتيبات السوسيو تقنية التي تتم من خلالها مختلف التبادلات والتسويات والتفاهات وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**3- القيم:** جمع قيمة، وهي ثمن الشيء وهو مصطلح ينتمي في بداياته إلى الاقتصاد، والواقع أنّ دراسة القيم هي دراسة فلسفية الأصل ومن أقدم التعريفات نذكر:

تعريف كلاكهون: "القيمة هي تصور واضح أو مضمّر يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب، بحيث يسمح لنا بالاختيار من بين الأساليب المتغيرة للسلوك و الأهداف الخاصة بالفعل".<sup>(4)</sup>

تعريف نوبس: "القيم هي مجموعة مبادئ و ضوابط سلوكية أخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة إذ تصب بها في قالب ينسجم مع عادات و تقاليد و أعراف المجتمع".<sup>(5)</sup>

(1) ابراهيم بو الفلفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة جيجل، الجزائر، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، ص10.

(2) نفس المرجع، ص11.

(3) ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص120.

(4) عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعارف الخاصة، مصر، الإسكندرية، ص 506.

(5) بوفلحة غيات، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ط1، 1998، ص 16.

المفهوم الإجرائي:

القيم هي مختلف الأفكار والمعتقدات التي يحملها الفرد أو الجماعة و التي توجه سلوكهم وتحدد لهم ما هو صواب وما هو خطأ وتكون نابعة من المجتمع الذي ينتمون إليه.

4- البيروقراطية:

Bureaucracy تسمية مشتقة من كلمتين burus ومعناها المكتب، Kratia ومعناها القوة

أو الحكم، والكلمة في معناها العام تعني حكم أو سلطة المكتب، والبيروقراطية نموذج معين للتنظيم الرسمي يخضع فيه الأفراد للقواعد و القوانين المكتوبة، ويعتمد على مبادئ منها: التحديد الدقيق للاختصاصات، وتقسيم العمل وتسلسل السلطات، وذلك من أجل تحسين فعالية المنظمة و زيادة قدرتها على أداء الأعمال".<sup>(1)</sup>

وفي تعريف آخر: "البيروقراطية مفهوم ذو معان مختلفة ومتغيرة تدور حول العلاقات بين منظمات الإدارة (التسيير) والسلطة، وحسب عالم الاجتماع ماكس فيبر يمكن تعريف البيروقراطية كتتنظيم عقلائي وفعال مؤسس على التقسيم الوظيفي للعمل وتخصص الكفاءات".<sup>(2)</sup>

المفهوم الإجرائي:

البيروقراطية هي شكل من أشكال التسيير، تستند إلى مجموعة من القوانين والإجراءات وتقوم على مجموعة من المبادئ منها تقسيم العمل، الدقة في الأداء، الموضوعية...، من أجل تحقيق الفعالية داخل التنظيم.

5- الفعالية التنظيمية:

عرفها صالح بن نوار "بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي تظهر من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة المدى، وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة، حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليها".<sup>(3)</sup>

(1) عبد المنعم عبد الحي، دراسات في علم الاجتماع التنظيم و الإدارة، دار مصطفى للنشر و التوزيع، مصر، 2004. ص33.

(2) Frank bazureau,gean pierre cendreur autre, dictionnaire.d'economie et sciences social Editions wathan.paris.2007.p101.

(3) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، 2006 ص 222 .

كما عرفها ميلز بأنها "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية، التي ترتبط و تتعامل معها، والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم والأعضاء المؤسسون والمساهمون والمنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة".<sup>(1)</sup>

### المفهوم الإجرائي:

الفعالية التنظيمية تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخطط لها سلفا وذلك من خلال بعض المؤشرات منها: المؤشرات الاقتصادية مثل الإنتاجية كما ونوعا والمؤشرات الاجتماعية مثل تحقيق رضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك بأقل تكاليف ممكنة من أجل ضمان الاستقرار للمؤسسة والتكيف، ومن تم النمو والتطور والبقاء.

(1) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2004، ص 320.

7- المقاربة السوسولوجية:

اعتمدنا في هذه الدراسة على نظرية ميرتون، هذا الأخير الذي يعد من رواد النظرية البنائية الوظيفية.

فنظرية ميرتون كانت كرد فعل لنظرية فيبر للتنظيم البيروقراطي، التي اهتمت بالرشد والعقلانية، وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم، من إشراف دقيق، رقابة صارمة، تطبيق القواعد البيروقراطية حرفياً. وقد انطلق ميرتون في ذلك من مجموعة من المفاهيم تمثلت في:

1. الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة: فالوظيفة الظاهرة تتمثل في الدور الذي يقوم به كل نسق اجتماعي (الواجبات والالتزامات)، أما الوظيفة المستترة (الكامنة)، فهي الوظائف غير المتوقعة، أو غير المرغوب بها.
  2. الوظيفية مقابل اللاوظيفية: فالوظيفية هي الإسهام الذي يقدمه كل متغير من المتغيرات التنظيمية، التي درسها فيبر لتحقيق الأهداف، أما اللاوظيفية فهي الجانب الآخر غير المتوقع وغير المرغوب (المعوقات الوظيفية).
  3. البديل الوظيفي: وهي الحلول التي يلجأ إليها التنظيم، لتجاوز معضلة التناقض بين الوظيفية واللاوظيفية.
- فميرتون اهتم بدراسة الجانب اللاوظيفي، حيث توصل إلى أنّ الضبط الصارم من خلال القواعد والأوامر يؤدي إلى ثبات السلوك (روتينية العمل).

ومن بين القضايا التي تقوم عليها نظرية ميرتون نذكر:

- ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم، وتتخذ هذه الضرورة صورة تفرض بطبيعة الحال تحديد المسؤولية والاختصاص.
  - إنّ توفر قواعد ولوائح قانونية مع متابعة تنفيذها، يمكّن من ضمان ثبات السلوك والتنبؤ به.
  - إنّ تحديد المسؤوليات والاختصاص، يكون كنتيجة لثبات السلوك داخل التنظيم.<sup>(1)</sup>
- وقد رتب ميرتون عن ذلك ثلاث نتائج هي:
- تضاؤل العلاقات الشخصية (ضعف التفاعل الاجتماعي).
  - زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد والقوانين وإجراءات العمل بالمؤسسة .

(1) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ط3، 2007، ص105.



- كلما كان السلوك ثابتاً، كلما وضع التنظيم مقولات موضوعية يستند إليها في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل.<sup>(1)</sup>

فميرتون يرى أنّ تحقيق هذه النتائج الثلاث، يمكن من التنبؤ بسلوكيات أعضاء التنظيم، مما يؤدي إلى جمود السلوك وثباته.

ومما سبق يمكن دراسة القيم البيروقراطية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة انطلاقاً من تحليلات ميرتون للتنظيمات البيروقراطية، التي ساهمت في إعطاء إضافات نظرية وايدولوجية ضخمة لفهم وتحليل البيروقراطية. فالبيروقراطية تنظيم إداري قصد منه زيادة الإنتاجية والفعالية، وذلك من خلال تحديد مهام وواجبات ومسؤوليات كل فاعل داخل التنظيم.

لكن الواقع كان عكس ذلك، بحيث أصبح ينظر إلى البيروقراطية نظرة تشاؤمية، ووصفها بأنها تعقيدات تعيق السير الحسن للإدارة، وأصبح ينظر إلى القواعد على أنها أهداف في حد ذاتها وليس وسيلة لهدف ما، واعتبار طاعة القواعد واتباعها بغض النظر عن الظروف المحيطة يمكن أن تؤدي إلى عدم الكفاءة، بل وربما تخنق الطاعة العمياء للقواعد مبادرة الأفراد الشخصية، الأمر الذي نتج عنه عدة ظواهر سلبية مثل: الفساد الإداري، المحسوبية، الرشوة... لتسلك بذلك البيروقراطية مسار عكس الذي ظهرت من أجله، فبدل من أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية أسوء تطبيقها الأمر الذي أدى إلى زيادة التعقيدات وإعاقة الأداء الجيد للعمال. بحيث تم التركيز على الجوانب العقلانية والرسمية، وإهمال البيئة الداخلية الوجدانية والاجتماعية للتنظيمات الرسمية والإغفال عن جود صراع فعلي أو محتمل بين النظام والسلطة المبنية على الوضع الرسمي للتسلسل الهرمي والنظام والسلطة المستندة إلى الخبرة والمهارة الفنية والمعرفة العلمية.

فالشكل البيروقراطي للتنظيم يعكس نوعاً من الممارسة التي تجعل من الفرد شاغلاً لوظيفة وليس كإنسان له حاجاته وتطلعاته الخاصة. بحيث كان الاهتمام مركزاً على العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق الفعالية، وإهمال المعوقات اللاوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر إضافة إلى الفشل في المقارنة عن مدى الابتعاد أو القرب بين الظواهر المثالية والواقعية.

(1) السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط2، 1977، ص71.

8- صعوبات الدراسة:

- ككل الدراسات السوسولوجية المختلفة، واجهنا صعوبات كبيرة في طريق البحث، والتي لم تمنعنا من مواصلة البحث بل بالعكس كانت محفز على إتمامه، فمنها ما تعلق بالجانب النظري ومنها ما تعلق بالجانب الميداني مثل:
- نقص الكم المعرفي للمراجع والمصادر، خاصة فيما يتعلق بالقيم البيروقراطية التي تناولت مثل هذا الموضوع سوسولوجيا.
  - ضيق الوقت المخصص للدراسة، فمن غير المعقول أن تكون فترة شهرين أو ثلاث كافية لإنجاز رسالة ماستر كاملة تستوفي كل الشروط.
  - تخوف المبحوثين وترددهم في الإجابة على أسئلة الاستمارة، فرغم أنني أعمل في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، إلا أنني واجهت بعض الصعوبات في توزيع الاستمارة واسترجاعها، حيث قمت بتوزيع حوالي 80 استمارة ولم أسترجع سوى 60 منها.

9. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة تراكم معرفي، يأخذ شكل بحوث أكاديمية لمجموعة من الباحثين من درجة ماجستير فما فوق. فهي تعتبر بمثابة مرجع نظري يعود إليه الباحث للإلمام بكل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري من خلال مساعدة الباحث على طرح الإشكالية بدقة وتحديد المفاهيم وصياغة الفروض بوضوح أو الجانب الميداني، إذ يتعرف الباحث على المناهج المستخدمة، والأدوات البحثية وكيفية تطبيقها. وهذا كله يكون بمثابة عون ومرشد للباحث في إنارة الطريق لتفادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات، وعلى هذا الأساس ارتأينا إدراج الدراسات السابقة الآتية نظراً لتشابهها مع دراستنا في بعض النقاط إضافة إلى أنها تخدم موضوع بحثنا.

1- دراسة لي خالد الصرايرة، والقضاة محمد الفلاح دراسة أكاديمية معنونة بالقيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، المجلد 05 العدد 03، 2009 .

تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، ويتحقق هدفها من خلال الإجابة عن السؤال المحوري والمتمثل في:

- ما درجة أهمية مجالات القيم البيروقراطية للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟

1. ما درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) في القيم البيروقراطية للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها تعزى للمستوى الوظيفي ومدة الخدمة؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) في درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها تعزى للمستوى الوظيفي ومدة الخدمة؟

4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟

تكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الجامعة في عام (2007-2008) و عددهم 125 شخصا

و استخدمت في الدراسة أداة مكونة من مقياسين:

الأول: لقياس القيم البيروقراطية، وهو مكون من 48 فقرة مؤرخة على 14 مجالات.

الثاني: لقياس الأداء الوظيفي و يتكون من 24 فقرة مؤرخة على المجالات، و قد بينت نتائج الدراسة أنّ تقديرات الباحثين على مقياس القيم البيروقراطية دالة إحصائياً وتعزى لصالح مساعد المدير، الذي تكون مدة خدمته أقل من 10 سنوات، و أنّ العلاقة بين القيم البيروقراطية و الأداء الوظيفي دالة إحصائية و بلغتنا 0.75.

#### مناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرا القيادات الإدارية فيها؟

بينت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أنّ المتوسط الحسابي الكلي للأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها جاء مرتفعاً، فقد بلغ 4.29، وكذلك الحال في جميع مجالات الأداة ويعزى ذلك إلى المستوى المتميز في الأداء الوظيفي عند الموظفين العاملين في جامعة مؤتة، وإلى حسن اختيارهم عند التوظيف، وإلى التأهيل الوظيفي الذي يحصل عليه الموظف أثناء الخدمة وقبلها

ومن هنا فالموظف يسعى للأداء المتميز من أجل التميز ذاته، وليس من أجل ما يترتب عليه من فوائد، وهو يضع لنفسه أهدافاً خاصة تتوافق مع أهداف الجامعة؛ إذ يسعى إلى تحقيقها متحدياً الصعوبات التي تواجهه، وجاء الترتيب التنازلي لمجالات الأداء الوظيفي على النحو التالي: خدمة الجمهور، إنجاز المهام الانضباط في العمل، علاقة الموظف مع الرؤساء التعاون مع الزملاء، الانتماء الوظيفي.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a > 0.05$ ) في القيم البيروقراطية للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، تُعزى إلى المستوى الوظيفي ومدة الخدمة؟

لقد كشفت نتائج هذه الدراسة أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ( $a > 0.05$ ) في القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها تُعزى لتفاعل المستوى الوظيفي ومدة الخدمة، وأنّ الفروق كانت لصالح مساعد المدير، والذين مدة خدمتهم أكثر من 16 سنة (بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي إذ بلغ ( 4.70 ) وبانحراف معياري ( 0.2 ) ، ويفسر ذلك أنّ هذه الفئة قد اكتسبت خبرة طويلة أهلتها لتمثل القيم البيروقراطية السائدة في الجامعة.

**ثالثاً:** مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a > 0.05$ ) في درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها تُعزى إلى المستوى الوظيفي ومدة الخدمة؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي تُعزى إلى تفاعل المستوى الوظيفي ومدة الخدمة، وعند الكشف عن مصدر الفروق في الأداء الوظيفي تبين أنّها تعود لمدير الدائرة الذين خدمتهم أقل من 10 سنوات بدليل حصولهم على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ 4.79 وبانحراف معيار (0.001)، وهذا يدل على اكتسابهم الخبرة التي تؤهلهم للأداء الوظيفي المتميز، وللقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بحمة واقتدار، إثباتاً منهم لذاتهم، ولقدراهم، ومعرفتهم بالعمل، وسعيّاً إلى الارتقاء الوظيفي، وأنّ يكونوا قدوة لغيرهم في إنجاز مهامهم وأعمالهم على أكمل وجه، وأمّا عن الذين خبراتهم أقل من 10 سنوات (فهي تدل على أنّهم حديثو الوصول إلى مراكزهم الوظيفية، وبالتالي فهم يسعون إلى التثبيت فيها من خلال إثبات كفاءتهم بالعمل، وأنّهم الخيار المناسب للمنصب الذي هم يشغلونه.

**رابعاً:** مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها؟

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001)؛ إذ بلغت (0.75) وكانت جميع مجالات الأداء الوظيفي ذات ارتباط دال مع القيم البيروقراطية لدى أفراد عينة الدراسة، وارتبطت جميع مجالات القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي ارتباطاً دالاً إحصائياً، ويمكن تفسير ذلك بأنّ القيم البيروقراطية تحث الموظفين العاملين على الأداء الوظيفي المتميز، والإنجاز، وأنّها كلما كانت مرتفعة كان الأداء الوظيفي مرتفعاً، فللقيم أهمية في فعالية أي منظمة، وفي تطورها، وفي الارتقاء بأداء العاملين فيها .

فهي تدعم السلوك الصائب وتحدد السلوك غير الصحيح، وكذلك فإنّ من أهداف البيروقراطية كما أكد ماكس فيبر الوصول إلى مستويات أفضل من الأداء والكفاءة، ومن هنا فإنّ القيم البيروقراطية لدى العاملين في جامعة مؤتة ترتبط بالمتغيرات الأخرى بزيادة الأداء الوظيفي لديهم، وذات تأثير في وجود مثل هذه الدرجة المرتفعة من الأداء الوظيفي، التي تسهم في تحقيق الجامعة لأهدافها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة التي توصلت إلى أنّ للأداء الوظيفي علاقة معنوية بقيم العمل.

**2- دراسة لي أحمد إبراهيم عبد الهادي، دراسة أكاديمية بعنوان: القيم الثقافية البيروقراطية وتأثيراتها على أنماط سلوك العاملين في الأجهزة الحكومية، جامعة جيجل، الجزائر، 2009 .**

- تتمثل المشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي أكثر القيم الثقافية البيروقراطية انتشارا بالأجهزة الحكومية؟.
- كيف يمكن قياس الأهمية النسبية للقيم الثقافية البيروقراطية محل البحث؟.
- ما هي اتجاهات تأثير القيم البيروقراطية على تشكيل أنماط و سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية؟
- كيف يمكن التغلب على التأثيرات السلبية لبعض القيم الثقافية البيروقراطية على سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية؟.

#### - فروض الدراسة:

للإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضية التالية :

العديد من القيم الثقافية البيروقراطية (قيمة الوقت، محدودية الإنتاجية، عدم الحزم في اتخاذ القرارات، الخوف و تجنب المخاطرة، الإذعان و الخضوع للسلطة، المحاباة و تبادل المصالح الشخصية). تؤثر في تشكيل و تطبيع العديد من أنماط سلوك الأعضاء بالتنظيم و لها تأثيرات سلبية على السلوك و الأداء التنظيمي.

**أما فيما يخص مجتمع الدراسة فقد شمل على:** كافة العاملين بديوان عام محافظة " القليوبية " والمجلس المحلي للمديريات التابعة و المتواجدة وفق إجراء الدراسة حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 111.253 مفردة.

و طبقا لأهداف و فروض الدراسة، ولتوافر البيانات الخاصة بالعاملين بكافة المجموعات الوظيفية و المستويات الإدارية فلقد اختار الباحث عينة طبقية بلغ حجمها 384 مفردة علما أنّ الباحث قام بزيادة عدد مفردات العينة بنسبة قدرها 20 أي بزيادة قدرها 88 مفردة ليصل حجم العينة إلى 461 ( مفردة و ذلك لتعويض العجز الذي قد يحدث عادة بسبب فقدان بعض القوائم واستبعاد بعض القوائم لعدم صلاحيتها، عدم تواجد أو اعتذار بعض مفردات العينة.

كما اقترح الباحث مقياسا لقياس درجة تأثر سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية ببعض القيم الثقافية البيروقراطية السائدة، المقياس في حد ذاته يتكون من ستة مقاييس فرعية كل مقياس فرعي يتكون من عبارة واحدة حيث:

-المقياس الفرعي الأول : لقياس القيم الايجابية أو السلبية نحو قيمة الوقت بالأجهزة الحكومية.

-المقياس الفرعي الثاني : لقياس قيمة محدودية الإنتاجية أو انخفاض دافعية الإنجاز.

-المقياس الفرعي الثالث :قياس قيم التردد أو عدم الحزم في اتخاذ القرارات.

-المقياس الفرعي الرابع :قياس قيم الخوف أو تجنب المخاطرة و التجديد بالأجهزة الحكومية.

-المقياس الفرعي الخامس : قياس قيم الإذعان أو الخضوع للسلطة بالأجهزة الحكومية .

-المقياس الفرعي السادس :قياس قيم المحاباة و تبادل المصالح بالأجهزة الحكومية.

#### نتائج الدراسة :

النتائج الخاصة ببعض القيم الثقافية البيروقراطية السائدة بين الباحثين:

1- قيمة الوقت:

- قيمة الوقت تلعب دورا هاما في التأثير على أداء المنظمات الحكومية و في تطبيع سلوكها فحينما تكون قيمة الوقت منخفضة ففي هذه الحالة تشجع سلوكيات التسبب الزمني للعاملين وتعدد ظواهر البطء في الإجراءات و الأداء.

2- قيمة محدودية الإنتاجية أو انخفاض دافعية الانجاز لدى المبحوثين:

- المنظمات الحكومية يمكن أن تحبط الحاجة للإنجاز وتعوق إشباعها، فأتجاهها إلى البيروقراطية بما تحمله من سلب الفرد لاستقلاليتها، و ربطه بلوائح و قواعد و إجراءات و قياس أدائه على أساس معايير إجرائية يمثل مناخا لا يشجع دافع الإنجاز.

3- قيم التردد أو عدم الحزم في اتخاذ القرارات لدى المبحوثين :

- بينت الدراسة الميدانية أنّ سلوك الموظف هو امتداد لما درّب عليه في النظام التعليمي الموظف العام، يحترم اللوائح و الأوامر، يفضل التعامل مع مواقف نمطية متكررة، يعجز عن مواجهة المستجدات.

- فتمسك الموظف بتطبيق حرفية القواعد القانونية و اللوائح يساعد على تجنب المواجهة الحازمة للمواقف وانعدام قابلية المخاطرة، بالإضافة إلى العديد من الأجهزة الرقابية التي تزيد من تردد الموظف الحكومي في اتخاذ قرارات حازمة.

4- قيم الخوف أو تجنب المخاطرة و التجديد لدى المبحوثين:

- نتائج الدراسة بينت بأنّ النمط البيروقراطي بما يعنيه من وجود قواعد و ضوابط ثابتة يتوافق مع نزعة العاملين إلى العمل في ظل ظروف مستقرة و يتوافق أيضا مع الطبيعة المستقرة للبيئة الاجتماعية و الجمهور و قد انعكس ذلك على المبحوثين حيث ترى نسبة 1,66% أنّه من خاف سلم (هذا لا يعني انتشار قيمة الوقت فقط و إنّما في الخوف السلامة و الأمان).

5- قيمة الإذعان أو الخضوع للسلطة :

- علاقات السلطة في المنظمات الرسمية تكتسب سماتها من طبيعة علاقات السلطة في المجتمع، يغلب عليها الطابع المركزي التسلطي و التوجه حيالها هو مزيج من العبادة و تألية الحكام و ينظر لها على أنّها امتياز و ليست قوة.

6- قيم المحاباة و تبادل المصالح الشخصية:

- بينت نتائج الدراسة أنّ السلوك في عدد غير قليل من الأجهزة الحكومية ،و وحدات الإدارة المحلية خاصة تحكّمه إلى حد كبير علاقات القرابة و المصاهرة و الجوار و الصداقة والمحسوبية و لإخفاء مثل هذه السلوكيات يعمل القائمون في هذه الأجهزة على تكييف النظم واللوائح لخدمة تلك العلاقات في إطار من الرسمية و الشكلية.

- فنتائج استقصاء المبحوثين بينت أنّ القيم الثقافية البيروقراطية محل الدراسة تعتبر من القيم السائدة بين المبحوثين وهي تؤثر في تشكيل و تطبيع العديد من أنماط سلوك أعضاء تنظيم ولها تأثيرات سلبية على السلوك و الأداء التنظيمي .

4- دراسة لي صالح بن نوار، دراسة أكاديمية بعنوان: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دكتوراه دولة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات و الجرات، 2004-2005.

فكرة دراسة هذا الموضوع هي نتيجة لاعتبارات معينة من بينها التحولات الكبرى التي يحاول الاقتصاد الوطني مجاهاها. واعتقد الباحث بأنّ موضوع دراسته ينبه إلى أنّ النجاح في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة لا يهدي ولا يمنح وإنما يؤخذ بعد أن نوفر له كافة أسباب النجاح وأن نحسن التخطيط.

إذن فكان اختيار هذا الموضوع بدافع تحديد أهم الآليات والحوافز والدوافع التي يعتقد الصناعيين أنّها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية وفعاليتها.

#### إشكالية الدراسة:

طرحنا هذه الدراسة مشكلة تتلخص في أنّ الاقتصاد الوطني قد نشأ واستمر في وجوده موجهها من قبل السياسيين الذين غطوا على بروز الكفاءات التي كان بإمكانها استغلال كل الفضاءات التي يحتويها هذا الوطن، فالتنظيم الاقتصادي والصناعي مرأ بمراحل مختلفة بدءاً بانتهاج نمط التسيير الذاتي والافتداء بالطريقة اليوغسلافية ثم الانتقال من هذا النوع من التسيير واستبداله بنمط آخر هو ما أطلق عليه بالتسيير الاشتراكي، إلا أنّ هذا التسيير لم يختلف عن سابقه سوى في التسمية وفي بعض الجوانب الشكلية فقط ويواصل الباحث حديثه بقوله أنّ الإمكانيات المتوفرة خاصة غير الإنسانية لن تكون فعالة إلا إذا عملت على تحسين التوافق المهني داخل المؤسسة الصناعية من خلال تحسين علاقات العامل مع محيطه (المؤسسة).

ويقصد بما علاقات العامل بعمله، وبنظام المؤسسة، وعلاقاته بالرؤساء، وبظروف العمل المادية والفيزيقية وكذلك علاقته بالبيئة الخارجية.

فالبحوث والدراسات العلمية في ميدان الصناعة تهدف إلى التعرف على أحسن أساليب التحفيز على العمل وجعل العامل أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، فهو الطرف الأساسي في العملية الإنتاجية، فتوفير الحوافز تعتبر من مهام الإدارة للقيام بما ليسير العمل بانتظام .

فتوفير الحوافز للعامل تجعله أكثر فعالية في أداء مهامه. والدراسات أثبتت أنّ الإنسان تحركه دوافع وحوافز متعددة تعمل جميعها لتزيد من فعاليته داخل المؤسسة، وخلص الباحث أنّ مشكلته تتمحور حول " مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية. ومن هذه العوامل نذكر:

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.
- الوعي بأنّ الاتصال في كافة اتجاهاته يساعد على تفهم الآخر، وهو أساسي في الرفع من المعنويات.
- ضرورة اطمئنان العامل مهما كان دوره داخل المؤسسة على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بدل الجهد لأجل إنجاز هذه المؤسسة.



### فرضيات الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة، جاءت صياغتها على النحو التالي:  
إنّ التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنّها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد اندرج ضمن هذه الفرضية العامة، فرضيات فرعية جاءت على الشكل الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

كلّما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلّما كان الأداء العام فعالاً.

الفرضية الفرعية الثانية:

إنّ الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميته داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

الفرضية الفرعية الرابعة:

كلّما كان العامل راضياً على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية.

– أمّا المنهج الذي استعان به الباحث، فهو المنهج الوصفي، هذا المنهج الذي تعتمد عليه الدراسات السوسولوجية .  
وقد ساعد هذا المنهج الباحث في وصف الظاهرة نظرياً وطرح إشكالية بحثه.

كما وضع الباحث مجموعة متغيرات بهدف فحصها في الجانب الميداني . كما ساعده في اختيار وحدة العينة.

كما اعتمد الباحث في عينة بحثه على العينة الطبقية العشوائية.

قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين، العينة الأولى ممثلة في الإداريون وعددهم 175، وهم بدورهم

ينقسمون إلى قسمين مسيروين دائمون و مسيروين متعاقدون وإطارات إسناد هذه الفئة طبقت عليهم استمارة مقابلة.

أمّا الفئة الثانية فقد قسمها إلى ثلاث فئات متجانسة هذه الفئات هي العمال البسطاء، المشرفون المباشرون أو رؤساء

فرق، رؤساء أقسام أو مديرو الإنتاج، وبلغ عدد هذه الفئة ( 1299 ) عاملاً، واعتمد الباحث على أسلوب المسح

بالعينة بنسبة 12% .

ومن بين الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة نذكر:

### الملاحظة:

استخدامها على مرحلتين: المرحلة الأولى كانت بالنسبة له كمساعدة لاختيار مثل هذا الموضوع كذلك من بين

الأسباب حسب الباحث، عدم فعالية الأنماط التنظيمية المنتهجة عبر مختلف مراحل الاستقلال الوطني.

ومن خلال هذه الملاحظة درس هذا الموضوع ليساعد به على وضع تصور نظري لما يجب القيام به عملياً داخل

المؤسسة.

أما المرحلة الثانية فساعدته على ملاحظة التغيير الذي حدث داخل المؤسسة.

### المقابلة:

استخدام الباحث المقابلة في محاوره المسؤولين الإداريين حول موضوع الدراسة والهدف الذي تصبوا إليه، كما تم توزيع استمارة البحث على العمال التنفيذيين ومشرفيهم، ثم وزعت استمارة المقابلة على الإدارات والمسؤولين الإداريين.

### الاستمارة:

إستخدام الباحث استمارة خاصة بالإطارات الإدارية والمسؤولين، وكانت استمارة بالمقابلة تضمنت 12 سؤال مفتوح، في حين النوع الثاني من الاستمارة كان موجهاً إلى التنفيذيين وعمال الإنتاج. إضافة إلى هذا استعمال واستفاد الباحث من السجلات والوثائق.

### نتائج الدراسة:

لخصت نتائج الدراسة المتحصل عليها في النقاط أو النتائج التالية:

- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.
- يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- أما فيما يخص اتخاذ القرار والمشاركة فيه، فقد توصلت النتائج إلى غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية، وذلك راجع حسبهم أنّ هذه العملية هي من مهام المدير العام وحده.
- وعن حالة الرضا لدى العاملين أكدت أغلبية المبحوثين أنّ المؤسسة ليست مؤسستهم، وأنهم سوف يتم الاستغناء عنهم، خاصة عند فتح المجال أمام المستثمرين. إضافة إلى هذا فأغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة.
- ثم بعد ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية من بينها: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، الاستماع إلى انشغالات العمال، الاتصال الهادف، توفير الحوافز، التكوين الجيد وغيرها .

– أهمية الدراسات السابقة بالنسبة للدراسة الحالية:

بعد التطرق والاطلاع على كل تفاصيل الدراسات السابقة، تبين أنّ موضوع الدراسة الحالي له أهمية كبيرة في البحث السوسيوولوجي. بحيث ساعدتنا هذه الدراسات كثيرا وذلك من خلال تناولها لبعض الجوانب المحددة لموضوع بحثنا، فمنها من تناولت دراسة متغير البيروقراطية وأخرى تناولت متغير الفعالية التنظيمية. أمّا فيما يخص هدف هذه الدراسات، فمنها من هدفت إلى دراسة تأثير البيروقراطية في مستويات الفعالية الإدارية والكفاية الإنتاجية، ومنها من هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيم البيروقراطية ومستوى أداء العاملين... إلخ. فكل دراسة من هذه الدراسات اعتمدت على منهج معين باعتبار أنّ طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم، فمثلا في دراسة صالح بن نوار حول الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، فقد استخدم المنهج الوصفي، ونفس الشيء بالنسبة للأدوات البحثية المستخدمة في كل دراسة فمنها من تعتمد على المقابلة ومنها من تستعمل الاستمارة... وكذا الأمر بالنسبة لنوع العينة المطبقة، ومجتمع البحث. وفيما يخص نتائج الدراسات السابقة، فقد تباينت نتائجها بتباين أهدافها، وأسلوب بحثها وحجم عينتها والدرجات الوظيفية للمبحوثين والمنظمات أو المؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الثاني: أهم المداخل النظرية التي قامت بمعالجة التنظيمات البيروقراطية

تمهيد:

المبحث الأول: المداخل النظرية التي عالجت التنظيمات البيروقراطية  
المطلب الأول: المداخل الكلاسيكية للبيروقراطية

المطلب الثاني: المداخل الحديثة والمعاصرة للبيروقراطية

المبحث الثاني: القيم البيروقراطية

المطلب الأول: مفهوم القيم

المطلب الثاني: مفهوم القيم البيروقراطية

المطلب الثالث: أهم الانتقادات الموجهة لها

خلاصة الفصل

تمهيد:

يحتل موضوع التنظيمات باهتمام متزايد من جانب الباحثين خاصة في علم الاجتماع وهذا ما نلاحظ في العديد من الدراسات والأبحاث، حيث تعددت الآراء والأفكار حول موضوع التنظيمات، والإشكال المطروح هنا هل التنظيم الرسمي يتأثر أو يؤثر في الآخر، أم هناك علاقة وطيدة بين العمال بالتنظيمات المطبقة في المؤسسات، وعليه ظهرت مجموعة من النظريات التي اهتمت ب معالجة موضوع التنظيمات مثل النظرية البيروقراطية.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى إبراز أهم المداخل النظرية التي عالجتها التنظيمات البيروقراطية بالدراسة، من خلال عرض موجز لأهم التطورات الفكرية لكل اتجاه، إضافة إلى تقديم مفهوم للقيم البيروقراطية وأهم الانتقادات الموجهة لها.

المبحث الأول: المداخل النظرية التي عالجت التنظيمات البيروقراطية

المطلب الأول: المداخل الكلاسيكية للبيروقراطية

1- كارل ماركس: "Karl Marx"

استخدم ماركس مفهوم البيروقراطية في سياق محدود وفي إطار ضيق للإشارة إلى إدارة الدولة، كما أنه لا يمكن فهم واستيعاب أفكاره وتصوراتهِ عن التنظيمات البيروقراطية، إلا في ضوء نظرياته عن الصراع الطبقي وأزمة الرأسمالية، وحتمية المجتمع الشيوعي حيث ذهب إلى أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية، فالتنظيمات البيروقراطية، اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية.

«وإذا كانت التنظيمات عند هيغل تتخذ شكلها من التعارض بين المصالح الخاصة التي تعبر عنها الجماعات والمصالح العامة، التي تعتبر عنها الدولة، فإنّ هذا التعارض لامعنى له عند ماركس»<sup>(1)</sup>. طالما أنّ الدولة لم تمثل بعد المصلحة العامة، بل تمثل المصالح الخاصة للطبقات المستغلة.

إذن فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس تشكل: «فئة اجتماعية متميزة يرتبط وجودها بانقسام المجتمع إلى طبقات اجتماعية، إلى جانب تدعيمها للوضع القائم، وفرض النظام واستمرار آليات القهر والاستغلال»<sup>(2)</sup>.

فالتنظيمات البيروقراطية شأنها شأن الدولة، لاتعدوا أن تكون أداة من خلالها تمارس الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى وبهذه الطريقة تصبح الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات، هي فرص نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقي والاستغلال، وفي ظل هذه الظروف يصبح نمو هذه التنظيمات أمر حتميا في مجتمع ينقسم إلى طبقات، ويسعى باستمرار إلى تدعيم التقسيمات الطبقيّة والحفاظ عليها.

ذلك أنّ ماركس قد اضطر إلى وضع مشكلة التنظيمات البيروقراطية في إطار نظريته عن الصراع الطبقي كما أنه نظر إلى هذه التنظيمات بوصفها شكل أو صورة من صور الاغتراب، حيث ذهب إلى أنه ما أن تحقق هذه التنظيمات استقلالها وقوتها، حتى يشعر الناس بقوتها السحرية، التي تتمتع بها، وأنّها برغم ما تؤديه من تنظيم في الحياة الاجتماعية، إلا أنّها ما تلبث أن تصبح خارجة عن نطاق سيطرتهم وفهمهم لأنّها تتخذ شكل من أشكال التقديس يقابل ما يستشعره الناس من ضعف واغتراب عند ماركس ليس مقتصرًا على العلاقة بين العاملين في التنظيمات البيروقراطية، وبقية أفراد المجتمع، بل يوجد أيضا في داخل هذه التنظيمات ذاتها. ولقد أكد ماركس أنّ العاملين في هذه التنظيمات يفتقدون القدرة إلى المبادرة والتخيل والخلاف والخوف من تحمل

(1) الحسيني السيد، مرجع سابق، ص 40.

(2) بلقاسم سلاطينة واسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط 1، 2008، ص 107.

أعباء المسؤولية والسعي من أجل تدعيم أوضاعهم ووجودهم، فضلا عما يحدث بينهم من صراعات من أجل الترقية والتقدم، وما يرتبط بذلك من تعلق طفيلي بالرموز والمكانة والهيبة<sup>(1)</sup>.

فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس هي أداة الطبقة الرأسمالية وبنشوب ثورة البروليتاريا وظهور المجتمع اللاطبقي تتلاشى الدولة وما تتضمنه من تنظيمات ذلك لأن كل أعضاء المجتمع سوف يقومون حينئذ بالوظائف التي كانت تؤديها هذه التنظيمات ومن تم تفتقد الوظائف الإدارية طابعها الاستغلالي، وتظهر بعد ذلك إدارة الأشياء بدل إدارة الأفراد، فيتلاشى تقسيم العمل<sup>(2)</sup>.

إذ تنتهي مشكلة الاغتراب، وتصبح الوظائف الإدارية بعد ذلك بسيطة كل البساطة ومرتبطة أوثق ارتباط باهتمامات ومصالح جميع الأفراد، ويصبح العامل بعد ذلك مواطنا يتمتع بالديمقراطية الحقيقية، ينتخب وينتخب يدير ويدار، وتكون وسائل الإنتاج ملكية جماعية وتسيير جماعي وتسود بذلك ديكتاتورية البروليتاريا.

### 1- لينين: "LENIN"

لقد تكفل لينين ببلورة القضايا النظرية في التنظيم وفقا للاتجاه الماركسي، وفي نفس الوقت عمل على تطبيقها في الواقع، فلقد كان اهتمام لينين مركزا حول التنظيم العلمي للعمل، ومبادئ التخطيط الشامل الإدارة المركزية الديمقراطية، مساوئ الإدارة ومحاربة البيروقراطية والتنظيم الرسمي، لأنه كان يعتقد كماركس أن البيروقراطية تمثل البناء الأساسي الذي تحكم بواسطته الطبقة الرأسمالية وعليه فهي تنسجم مع السيطرة الرأسمالية فقط، وكان ينظر للتنظيم البيروقراطي على أنه آلية للقهر والتسلط البورجوازي، وكذا نظرت للتنظيم البيروقراطي للدولة على أنه وظيفة للرأسمالية يجب تحطيمه وبذلك تنهار الدولة الرأسمالية<sup>(3)</sup>.

كما أن لينين قد أكد على فكرة أن الطبقة الشغيلة لا تستطيع الاستيلاء ببساطة على جهاز الدولة القائم وتسخيره لأغراضها كما كان يرى ماركس، معتبرا أن الجمهورية الديمقراطية البورجوازية هي أفضل كيان سياسي لرأس المال.

- أما نظرت للدولة في المجتمع الاشتراكي فتتغير وظيفتها بحيث تصبح تستخدم بيروقراطيتها في صالح الشعب وليس للسيطرة عليه.

ففي كتابه الدولة والثورة يقدم لينين سبيل التحول من بيروقراطية البورجوازية إلى التنظيم الشيوعي الجديد، معتبرا أن الطبقة العاملة لا يمكنها أن تقبل بأجهزة الدولة، لأنها لا تمثل مصالحنا الخاصة، ويرى أنه في البداية

(1) الحسيني السيد، مرجع سابق، ص 42.

(2) نفس المرجع، ص 43.

(3) رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص 94، 95.

لا بد من التخطيط لتغيير الوظائف الإدارية للبيروقراطية من السيطرة البورجوازية إلى السيطرة العمالية، وأن تكون هذه السيطرة العمالية قائمة على اللامركزية لأنها تقوم على انتخاب لجان للعمال لتمثيلهم، وتكون كجهاز إداري للبيروقراطية.

كما أكد لينين على وجود خصائص معينة لا بد من توفرها في الإداري كالمهارات والخبرة، الإصلاح حول وظيفة الإدارة، القدرة على الإقناع...، بمعنى الاعتماد على العوامل النفسية والاجتماعية في التنظيمات<sup>(1)</sup>.

فلينين أكد على أهمية تطبيق الديمقراطية المركزية على الإدارة الإنتاجية، حيث كان لينين معجبا بالنظام التaylorي في العمل، رغم توصيفه بأنه يمثل أداة للسيطرة الرأسمالية وحرّص على تحليل النظم الإدارية الغربية للاستفادة منها مع ما يتوافق مع المجتمع الاشتراكي.

### 3- ماكس فيبر: "Max Weeber"

يعد ماكس فيبر (1864-1920) من أهم علماء الاجتماع الذين أثروا تأثيرا واضحا في الفكر السوسيولوجي، حيث يرجع نسبه إلى أسرة ألمانية عريقة، كان أبوه سياسيا نشطا وظل في البرلمان الألماني لعدة سنوات، فلقد ورث فيبر عن والده هذه النزعة، وكان من الطبيعي أن يتجه لدراسة الاقتصاد والقانون، كما أنه ساهم في الكثير من الحركات السياسية، بحيث شغل عدة مناصب جامعية مختلفة، عين أستاذا للاقتصاد السياسي في جامعة فريبور 1894، ثم في وظيفة ماثلة في جامعة هايدلبرغ، وفي سنة 1903 أسس مع سومبر. W. sonbart جمعية علم الاجتماع، وفي سنة 1904 كانت رحلته إلى الو.م. لحضور مهرجان للعلوم الاجتماعية في سان لويس، وقد أثر فيه العالم الجديد بقوة، وقدم في سان لويس محاضرة عن الرأسمالية والمجتمع الريفي في ألمانيا ثم نشر الجزء الأول من كتابه الأخلاق البروستانتينية والروح الرأسمالية، ومدخل إلى الموضوعية في المعرفة في العلوم السياسية والاجتماعية، ثم في سنة 1905، أجبرته الثورة البروسية على الاهتمام بالملكية الروسية، فتعلم الروسية لقراءة الكتب الأصلية، كما قام بنشر الجزء الثاني من الأخلاق البروستانتينية والروح الرأسمالية في 1912، استقال من الجمعية الألمانية لعلم الاجتماع لاختلافه مع العديد من فيها حول مسألة الحيادية المعرفية السياسة والدين باعتباره نقدا للتصورات المادية التاريخية، وفي 1920 نشر صفحات من كتابه الاقتصاد والمجتمع الذي قامت زوجته بنشره كاملا بعد موته سنة 1920، وقد صدر في نسخة مطورة سنوات 1925-1956، توفي في 14 جوان 1920 في ميونيخ<sup>(2)</sup>.

(1) رابح كعباش، مرجع سابق، ص ص 96، 97.

(2) عبد العزيز خواجحة، أساسيات في علم الاجتماع، دار نزهة الألباب للنشر والتوزيع، غرداية الجزائر، 2012، ص ص 163، 164.



ففيير عاش نفس الظروف التي عاشها مفكري القرن 19 (الظروف الاجتماعية والبنائية، التي ولدتها أبنية المجتمع الأوربي أثناء وبعد التحول من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث)، ففيير كان متأثراً تأثيراً عميقاً بكل من هيغل و كانط بالجو الفكري والفلسفي والتاريخي المنتشر، حيث نحى منحى بنائياً تاريخياً في دراساته، فرض عليه الاعتماد على التحليل الكيفي والمقارن، فلقد كان شغله الشاغل، إقامة نماذج مثالية لأنماط الفعل الرشيد، الفعل الذي توجهه القيم (الفعل التقليدي، الفعل العاطفي) وذلك في محاولة لاكتشاف المجتمع الرأسمالي، وما يسود فيه من مظاهر، وما يرتبط به من تنظيمات للسلطة والبيروقراطية<sup>(1)</sup>.

ففيير تبنى مدخل تاريخياً مقارناً للتعرف على ظاهرة البيروقراطية في الحضارة الغربية وتحليلها كظاهرة اجتماعية معقدة، تؤثر في البناء المجتمعي الكبير، وتتأثر به فدرس البناءات البيروقراطية في الحضارات الأخرى، ثم قارنها بالتنظيمات البيروقراطية الحديثة، وذلك من خلال إدراكه للعلاقات البسيطة للاختلافات بين هذه البناءات البيروقراطية، وما كانت عليه قبل ذلك، فلقد كانت المشكلة الرئيسية التي بنى عليها نموذجها المثالي للبيروقراطية، هي كيف يمكن للبناءات المجتمعية البشرية أن تكون عقلانية وتحقق أكبر قدر من الفعالية والكفاءة الإدارية، بل وتحقق أهدافها التنظيمية التي ترمي إليها.

### 1- التطور التاريخي للنظم الإدارية:

لقد ظهرت تحليلات فيير للتنظيمات السياسية، أو بناءات السلطة بغرض تحليلي وتاريخي مميز، إذ تناول فيها كيفية تطور الأنظمة، أو الأجهزة الإدارية، وطبيعية اختلاف كل جهاز إداري، حسب بناءات أو تنظيمات السلطة نفسها، بل ومدى اختلافه في بعض مظاهرها التي حللها تحليلياً مقارناً، فمثلاً قد تناول النظام الإداري في السلطة الكاريزمية موضحاً كيفية العلاقة التي تربط القائد الكاريزمي بأتباعه، والأسلوب المتبع في اختيار الحاشية التي تساعد القائد في الإدارة .

إذ تقوم السلطة الكاريزمية: clarismatic على الولاء لنموذج خارق من نماذج الشخصية، والتي تمارس تأثيراً هائلاً على الأفراد واتجاهاتهم، ومثال ذلك الزعماء والقيادات، إذ يعد الولاء والإخلاص للزعيم والإيمان بأفعاله مصدر طاعته، وطبقاً لذلك توجد نماذج لهؤلاء الزعماء في مختلف مجالات الحياة (سواء كان ذلك في مجال الدين السياسة، الحروب...<sup>(2)</sup>).

أي أنّ الأفراد يكونون خاضعين لسلطة شخص معين تكون له صفات معينة، يسيطر بها عليهم.

(1) أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعارف، مصر القاهرة، ط1، 1981، ص89.

(2) عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص36.

أما السلطة التقليدية: traditonal وهي التي تستمد قوتها من قوة وقدسية التقاليد والأعراف السائدة وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية، الممثلة للسلطة التقليدية مثل كبير العائلة، أو الشيخ أو الأمير، ولقد استشهد فير على وجود نمط السلطة التقليدية بتصوير الحق الإلهي للملوك والملكيات المطلقة موضحاً أنّ السلطة التقليدية، تسعى باستمرار إلى اقرار النظام الاجتماعي القائم واستمراره، ومن الطبيعي أن تفترض هذه السلطة وجود مجموعة رسمية مستقرة، من المعايير الاجتماعية، تتولى تنظيم السلوك تنظيمًا رشيداً، بحيث يتمكن هذا السلوك من تحقيق أهداف محددة.<sup>(1)</sup>

أما السلطة القانونية: legal فهي السلطة التي تقوم على أساس مجموعة من المعايير القانونية، التي يكون مصدرها التفويض من جانب الذين يملكون تقاليد الحق في اصدار أوامرهم، والجهاز الإداري الذي تعتمد عليه السلطة القانونية يطلق عليه البيروقراطية أو (التنظيم الرسمي)، تلك التي تتميز بالاعتماد على القواعد والنظام الرسمي الذي يحدد طبيعية التسلسل الرئاسي.<sup>(2)</sup>

كما يوضح فير، من خلال رؤيته التاريخية ظهور بعض البيروقراطية الكبرى البعيدة عن الرأسمالية بصورتها الحديثة مثل: بيروقراطية مصر القديمة، الإمبراطورية الرومانية، الإمبراطورية الصينية، الكنيسة الرومانية الكاثوليكية، الدول الأوروبية الحديثة، بيروقراطية النظم الرأسمالية الحديثة، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: لماذا ظهرت البيروقراطية في الحضارات القديمة أيضاً؟.

ويجب فير بنوع من التحليل ذي البعد التاريخي، أنّ تلك الدول أو الإمبراطوريات القديمة اتبعت أجهزة إدارية بيروقراطية معقدة في إقامة المشروعات الاقتصادية والزراعية، وإن كانت تختلف طبيعياً تلك البيروقراطية عن الرأسمالية الحديثة، حيث أنّ هذه الأخيرة لها أسبابها العقلانية، ولها خصائصها المرتبطة بتقدم التكنولوجيا وإتباع الأساليب الإدارية المتطورة.

## 2- النموذج المثالي للبيروقراطية:

لقد كان فير في دراسته للبيروقراطية مهتماً بتحليل التغير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي في المجتمع الحديث، فضلاً عن توضيح الخصائص، أو المقومات النموذجية للتنظيمات الرسمية، التي أصبحت تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعاً في هذا المجتمع.

(1) عبد المنعم عبد الحى، مرجع سابق، ص 36 .

(2) نفس المرجع، ص 37.

وعلى الرغم من أنّ فيبر لم يقدم تعريفا رسميا للبيروقراطية إلاّ أنّه ركز من خلالها على القرارات الرشيدة واعتبرها الوضع المثالي في إدارة أية مؤسسة، حيث اهتم فيبر بالكفاءة والقدرة والمعرفة في التنظيم، وقدم نموذجا لدراسة البيروقراطية، وهو النموذج المثالي.<sup>(1)</sup>

مفهوم النموذج المثالي: هو تصور أو تشييد لصفات وخصائص الأشياء أو الظواهر التي يمكن ملاحظتها في الحياة الواقعية، وأنّ هذا الشكل المتصور في الأذهان قد لا يتحقق في الحياة الواقعية، وبالتالي فالظاهرة التي نبنينا في مخيلتنا قد لا يجد لها نظير في الحياة، ويقصد فيبر بالمثالي بمعنى غير متجسد في الواقع وعليه فالنموذج المثالي لا يشكل نموذجا حقيقيا.<sup>(2)</sup>

ولقد اعتمد فيبر على خصائص مفهوم الفهم الذاتي في صياغته للنموذج المثالي وقسم هذه الخصائص إلى مجموعتين، تتضمن المجموعة الأولى الصور الفردية حيث تشمل الخاصيتين التاليتين هما:

- أن يكون النموذج المثالي قادرا على ايضاح خصائص فعل أو حادثة معينة.
- أن يكون النموذج المثالي في المستوى الذي يمكنه من تصوير الأفكار المتضمنة في الفعل تصويرا واضحا ومتسقا.

أما المجموعة الثانية فتتضمن الصور التعميمية والتي تشمل الخاصيتين التاليتين هما:

- ينظم النموذج المثالي الواقع ويربط بينهما على نحو يسمح باستخلاص العلاقات السببية بينهما.
- يحدد النموذج المثالي المفاهيم الأساسية الخاصة بالصفات العامة للفعل الاجتماعي في صورته الخالصة.<sup>(3)</sup>

والجدير بالذكر أنّ النموذج المثالي لا يشكل نظرية لها القدرة على التفسير، وإنما هو مجرد أداة من أدوات البحث والتحليل، ويستخدم لتحليل وقائع معينة وحوادث تاريخية محددة، ويشترط فيبر عند استخدام النموذج المثالي على الباحث أن يراعي بعض المتطلبات منها: تحديد وتعريف المفاهيم المشكلة للنموذج وعندما يتم ذلك يجب مقارنته بالحالات الاجتماعية، أو الأحداث الحقيقية والفعلية المراد تحليلها وتفسيرها.<sup>(4)</sup>

فلقد استعان فيبر بالنموذج المثالي في وضع تصنيفات للفعل والعلاقات الاجتماعية والجماعية، وخص الجماعة المتضامنة بالمناقشة والتحليل المفصل واعتبرها نموذجا تعد السلطة عنصرا جوهريا بالنسبة له، فجنده يشيد بناء أساسيا لهذه الجماعة يعتبره البناء القاعدي بالنسبة لكل الجماعات الأخرى، مهما كان حجمها، ودرجة تعقيدها في كل ميادين الفعل الإنساني، وكانت السمة الأساسية لهذا البناء، فيما يرى فيبر هي التمايز الداخلي للأدوار والسلطة، ويفرق بين أولئك الذين يقبضون على زمام السلطة، وبين الأفراد الذين على الرغم

1 ) Jean pierre durand Robert weil, sociologie contenporaine, vicot france, paris 1994, p377.

2) رابح كعباش، الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، مخبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة الجزائر، 2007، ص71.

3) نفس المرجع، ص 72.

4) نفس المرجع، ص 73.

من كونهم تحت إشراف الرئيس، إلا أنهم يمارسون السلطة على الأعضاء الآخرين، في الوقت نفسه، هؤلاء الأفراد يكونون الهيئة الإدارية.<sup>(1)</sup>

فقد ربط فيبر السلطة الشرعية الرشيدة بأشكال تنظيمية معينة مثل تصميم وضبط العمل الإداري البيروقراطي، وطبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية وعمليات الترقية للعمال والموظفين فعلى سبيل المثال: يتواجد أعضاء التنظيم (البيروقراطية) في مكاتب منظمة هرميا، ويتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة ويعتبرون شاغلي مراكز بيروقراطية وليسوا ملاكا لها، وقد اعتبر فيبر هذا الشكل من البناء الإداري، أنقى شكل لممارسة السلطة الشرعية.<sup>(2)</sup>

هذا إلى جانب إشارته إلى ترشيد البيروقراطية كشكل متخصص من الإيديولوجيا يخدم وظيفة تشريعية هامة فيما يتعلق بالضبط والتدرج الهرمي التنظيمي هذا إلى جانب نظريته للبيروقراطية على أنها تملك العلاقة الموجودة بين مجموعة من القواعد الرسمية ومجموعة من الوظائف، إذ أنّ الوظائف منظمة بشكل يجعل في الإمكان التحكم في كفاءة القواعد واللوائح.<sup>(3)</sup>

ولكي يتضح ذلك ونفهم ما أراد فيبر الوصول إليه من خلال نظريته للبيروقراطية كان لزاما علينا عرض أهم خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية.

فالنموذج المثالي وكما أشرنا سابقا هو تصور وبناء عقلي يتألف من وجهات نظر مستقاة من الواقع وأطلق عليه اسم المثالي، لأنه لا يتجسد كفكرة بل يعتبر كأداة تمكن الباحثين التنظيميين من تحليل الأحداث الملموسة.

- وما كس فيبر حدّد خمسة مبادئ أساسية تحدد بدقة ماذا يجب أن يتوفر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة:
- يربط البيروقراطية كظاهرة ملازمة تطورت بتطور المجتمع الرأسمالي، لأنّ البيروقراطية ظهرت في كل المؤسسات سواء اقتصادية أو خدمية.
- البيروقراطية تنظيم هيرارشي ترابطي، تحدد المهام والوظائف، فالمسؤول يقوم بعملية (الإشراف، القيادة الرقابة...) وما يقوم به المسؤول عمل محدد بدقة وبوضوح.
- فعل عقلاني مؤسسي.

(1) علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط 1، 2003، ص 205.

(2) سعيد عبد المرسى بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعارف الجامعية الاسكندرية مصر، 2000 ص 97.

(3) نفس المرجع، ص 98.

- تنسيق وتنظيم مهام الآخرين ولكي تنسق لابد من رقابة ويشترط أن تكون الرقابة فعالة ولا بد أن تكتسي صفة الشرعية (الامتثال يكون طوعيا إراديا لا قسريا).

- نقطة الارتكاز لماكس فيبر هي ما تسهم به العناصر لتحقيق الكفاءة التنظيمية وعلى ضوء ذلك أسس نموذج على المنطق فقام بصياغة مبادئ وخصائص يقوم عليها الجهاز الإداري البيروقراطي والتي منها:

#### - خصائص النموذج البيروقراطي:

من أهم خصائص هذا النموذج وفي نظر ماكس فيبر نذكر:

- توزيع الأعمال بين مختلف الأوضاع الوظيفية، باعتبارها واجبات رسمية وهذا ما يؤدي إلى المزيد من التخصص وتقسيم العمل القائم على التعليم والخبرة الفنية.

- بناء متدرج للسلطة، يأخذ شكل هرميا، حيث لا يعقل أن يقوم شخص واحد بإدارة منظمة كاملة دون الاستعانة بمساعدين، يفوض كل منهم بقدر من سلطاته تناسب مع موقعه ووضع الوظيفة داخل المنظمة.

- وجود نظام رسمي ثابت (قواعد وقوانين) تحكم تصرفات الأفراد.

- وجود مجموعة من المعايير التي تجعل العلاقات بين الأفراد تأخذ الطابع الرسمي وليس الطابع الشخصي وهذا يعني قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بروح رسمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.

- وجود مجموعة من المعايير الموضوعية للتعيين والترقية، لا تعتمد على أساس الارتباطات السياسية أو الأسرية أو الوراثة.

- فصل الإدارة عن الملكية بمعنى أنّ المكانة داخل التنظيم لا تعتمد على الموالد والوراثة ولكنها تستند بصفة مطلقة على معايير رسمية وعلى الخبرات وكفاءة الأفراد وهذا ينطبق بصفة عامة على التنظيمات الحكومية والعامّة.

- ليس هناك حق، لأي شخص داخل المنظمة، وخاصة المنظمات الحكومية وفي استهلاك أو احتكار المنصب إلى الأبد.

- جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد توضح وتوثق كتابة.<sup>(1)</sup>

وانطلاقا مما سبق يرى فيبر أنّه يمكن لهذه الخصائص أن تزيد من فرص اتخاذ قرارات رشيدة وزيادة الفعالية والكفاءة الإدارية، التي هي الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي، الذي يقوم على قواعد مستندة أساسا إلى المعرفة الفنية، التفكير الرشيد لممارسة الضبط داخل التنظيمات.

#### 4- روبرت ميشلز:

إذا كان ماركس قد عالج التنظيمات البيروقراطية في ضوء مفهومه عن الصراع الطبقي والاعتراّب، وإذا كان فيبر قد اهتم عموما بدراسة التأثيرات التي يمكن أن تحدثها التنظيمات البيروقراطية على البناء السياسي

(1) عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص ص 38، 39.

للمجتمع، فإننا نجد أنّ روبرت ميشلز يقدم تحليلا حول السياسة الداخلية التي تتبعها التنظيمات الكبيرة الحجم.

ولكي يكشف ميشلز عن أبعاد مشكلة الديمقراطية في التنظيمات الحديثة الكبيرة الحجم درس عددا من الأحزاب الاشتراكية، ونقابات العمال في أوروبا قبل الحرب العالمية الأولى، ثم قدم قانونا شهيرا أطلق عليه القانون الحديدي للأوليغاركية.<sup>(1)</sup>

من خلال هذه النتيجة قدم ميشلز استنتاجا مؤداه: كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نمو كبيرا في جهازها الإداري، نمو يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية برغم ما تعتنقه هذه التنظيمات من ايديولوجيات تؤكّد المساواة وتكافؤ الفرص الديمقراطية.

ولقد أوضح ميشلز أنّ الديمقراطية الحقيقية عسيرة التحقيق في التنظيمات الكبيرة الحجم، خاصة إذا ما كانت هذه الديمقراطية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق بإصدار القرارات فمشاركة هؤلاء الأعضاء مستحيلة فنيا، لأنّ كثيرا منهم ينتمون إلى طبقتي العمال وصغار الموظفين، فضلا عن أنّ كثيرا من مشكلات التنظيم تنطوي على تعقيد يفرض ضرورة وجود معرفة متخصصة وتدريب فني لا يتوفر لدى هؤلاء العمال والموظفين، ويقابل ذلك موقف قادة التنظيم، فبحكم موقفهم هذا يتحكمون في قنوات الاتصال، وما يرتبط بها من سلطة وقوة، ممّا يدعم في النهاية أوضاعهم ويزيدها رسوخا واستقرارا وما يلبث هؤلاء القادة أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة ومهارات سياسية تبعدهم بالتدريج عن المشكلات الحقيقية لتنظيمهم وتشجيعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة، هكذا يحدث تحول عن الأهداف الديمقراطية للتنظيم.

ويتضمن مؤلف ميشلز بالإضافة إلى ذلك تحليلا لديناميات العلاقة بين الصفوة والجماهير من خلال مناقشته لقضية الديمقراطية.<sup>(2)</sup>

فبوصول القادة إلى مراكز القوة، يصبحون جزءا مكتملا للصفوة، وبذلك تصبح مصالحهم متعارضة بالضرورة مع مصالح الجماهير لأنّهم حينئذ سوف يسعون لتحقيق أوضاعهم حتى ولو كان ذلك على حساب التنظيم.

فروبرت ميشلز كان متأثر بوضوح بالمبدأ الميكافيلي الذي يسلم بأنّ سلوك أي جماعة مسيطرة أو حاكمة ينبع من مصلحتها الذاتية، ثمّ درس بعد ذلك الإيديولوجيات المختلفة التي تستخدمها الأقليات الحاكمة في

(1) الحسيني السيد، مرجع سابق، ص 63.

(2) نفس المرجع، ص 64.

تبرير أوضاعها، فذهب إلى أنّ هذه الأقليات الحاكمة تسعى باستمرار إلى إيهاام الجماهير بضرورة تحقيق الوحدة الداخلية والاستقرار حتى يمكن مواجهة ما يهدد المجتمع من أخطار خارجية.

### - نقد وتقييم المداخل النظرية الكلاسيكية:

من خلال ما سبق يتضح أنّ مفهوم البيروقراطية لم يحضى بمكان بارز في الفكر الكلاسيكي إلا مع ظهور فيبر هذا الأخير الذي كانت له اسهامات كبيرة في هذا المجال حيث استطاع أن يصوغ نظرية محددة للبيروقراطية، تعتبر من النظريات الكبرى وذلك بتوضيح الخصائص أو المقومات النموذجية للتنظيمات الرسمية التي أصبحت تمثل أكثر أشكال التنظيم شيوعا في هذا المجتمع، ولذا فإنّ كتاباته تعتبر قاعدة لنوعين من الدراسات التاريخية التي تتبع التحول الواضح نحو البيروقراطية والبحوث الإمبريقية التي تناولت أبعاد التنظيمات وخصائصها البنائية، أمّا بالنسبة لنقد ماركس للمجتمع الصناعي فإنّ التنظيم البيروقراطي لم يشغل المكانة الأساسية، ذلك لأنّه قد نظر إلى مشكلتي البيروقراطية والاعتراب بوصفهما جزءا من مشكلة عامة هي الاستغلال والسيطرة الطبقية، وعلاج هذا الموقف عند ماركس يكمن في إلغاء الطبقات، لأنّ في ذلك قضاء على كل ضروب الاعتراب، وفي المجتمع الشيوعي الذي رسم ماركس أبعاده سيختفي الاستغلال الطبقي تماما فمن الواضح أنّ التحليل الماركسي قد ضيّق من نطاق مصطلح التنظيم البيروقراطي ليقصره على التنظيمات الإدارية في الدولة، حيث كان موقفه من هذه التنظيمات مرتبطا أساسا بفكرة الصراع بين الطبقات وما ينتج عنه من انتصار البروليتاريا وإقامة مجتمع لا طبقي تحتفي فيه التنظيمات البيروقراطية اختفاء تدريجيا فإيمان ماركس بحتمية ظهور مجتمع لا طبقي، عاقه عن تحديد المشكلات بصفة عامة وفيما يخص موقف لينين فقد كان مشابها لموقف ماركس حيث اعتقد أنّ البيروقراطية ستشهد انخيارا تدريجيا عند ما تتأسس دكتاتورية البروليتاريا لأنّ الصراع ضد البيروقراطية سيكون من المهام الرئيسية للثورة.

أمّا موقف روبرت ميشلز فتمثل في أنّه نظر للتنظيم بوصفه نظاما للسيطرة السياسية وأداة تستخدمها قلة حاكمة، وهي بذلك تسعى جاهدة إلى ابعاد القوة عن مصدرها الشرعي لتكون في يدهم أداة لخدمة مصالحهم الخاصة، فلقد اكتفى بتحليل دور الأقليات الحاكمة في التنظيم، وما يرتبط بذلك من مشكلات ديمقراطية، فقد قدّم قانونا شهيرا أطلق عليه القانون الحديدي للأوليغاركية الذي هو نتيجة أساسية لتقسيم العمل ويساهم في تركيز المعلومة في يد مجموعة صغيرة من الأفراد.

وبصفة عامة تتضح لنا أنّ كل هذه النظريات نظرت إلى التنظيم كنسق مغلق يتسم بهيكل هرمي متعدد المستويات الإدارية، فالسلطة فيه واتخاذ القرارات مركزة في الجهاز الإداري، وقواعد واجراءات العمل تتسم بتحديد الأدوار والمهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي وموضوعية علاقات العمل والتركيز على الحوافز المادية حيث أنّ هذه النظريات تناولت مشكلات التنظيم من منظور واسع أفقدها في الكثير من الأحيان الدقة التي قد تتصف بها النظرية (مفاهيم غير دقيقة) وكنتيجة لذلك كله نجد أنّ هذه النظريات تتضمن تعميمات

وأحكام عامة لا تصدق إلاّ تحت ظروف معينة، هذه النقطة التي أثارت اهتمام الدارسين المحدثين للتنظيم وكذا المعاصرين.<sup>(1)</sup> الأمر الذي سيتوضح من خلال المطلب الثاني.

## المطلب الثاني: المداخل الحديثة والمعاصرة لدراسة التنظيمات البيروقراطية

### 1- روبرت كينغ ميرتون (1901-2003)

فنظرة ميرتون للتنظيم البيروقراطي تكمن في اعتبار التنظيم البيروقراطي تنظيماً يتصف بالقصور والذمور نظراً لصرامة وظائفه الرسمية التي تتصف دائماً ومنذ عصر فيبر، وما بعده بأنّها قواعد ضاغطة تتصف بالجمود ممّا يعوق وظيفة التنظيم البيروقراطي، نظراً لسكونه المستمر وانعدام الحركة فيه.<sup>(2)</sup>

فميرتون كان مهتماً في الأصل بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه بالنظرية المتوسطة المدى، ولكي يقيّمها استحدث ثلاث مفاهيم أساسية هي: الوظيفة الكامنة في مقابل الوظيفة الظاهرة، المعوقات الوظيفية مقابل الوظيفة، وأخيراً البدائل الوظيفية.

كما أوضح أنّ العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها فيبر مثل: الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون له نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ، في نفس الوقت الذي ينطوي أيضاً على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم للأهداف التي تسعى إليها، كما أوضح أنّ الكفاية الإدارية لا تتحقق بالضرورة وفقاً للطريقة التي حددها فيبر، فهناك معوقات وظيفية تتمثل في النتائج الغير المتوقعة للأفعال وأنّ أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم، ثمّ يعممون الاستجابة على مواقف مماثلة، ممّا ينتج عنه نتائج غير متوقعة أو غير مرغوبة، فيرى ميرتون أنّ التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته فنظرية ميرتون تقوم على مجموعة من القضايا هي:

- ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم.
  - توفر قواعد ولوائح قانونية وتنفيذها ممّا يسمح بضمان ثبات السلوك والتنبؤ به.
  - تحديد المسؤوليات والاختصاصات التي تكون كنتيجة لثبات السلوك داخل التنظيم.
- ورتب ميرتون على ذلك نتائج وهي:

(1) ياسين ضيف، إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم علم الاجتماع التنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011، ص 91.

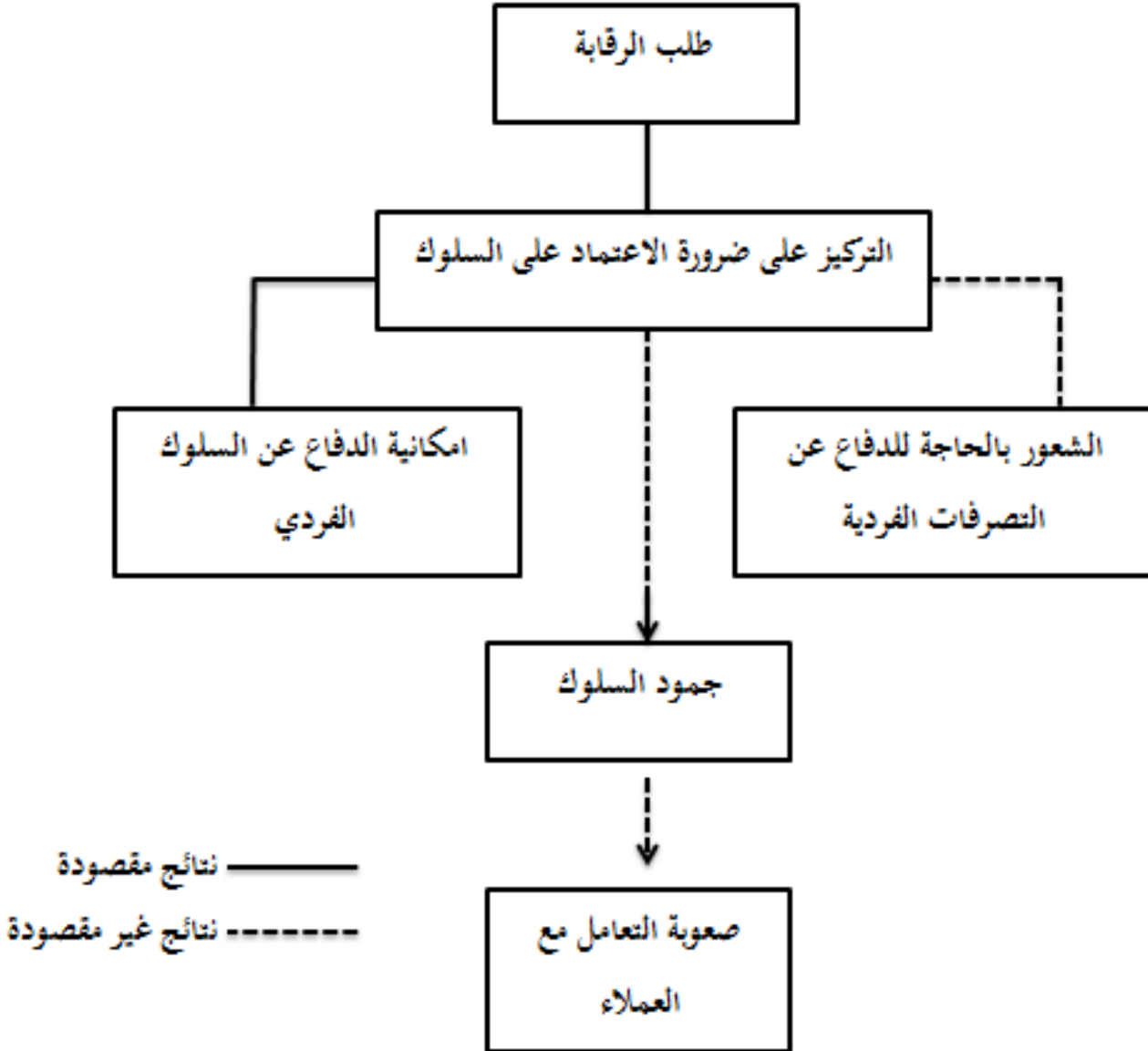
(2) اسماعيل محمد قيارى، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف الاسكندرية، مصر، 1988، ص 291.



- تناقض وتضائل العلاقات الشخصية، لأنّ التنظيم البيروقراطي هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الأدوار، وذلك لأنّ الموظف يتفاعل مع الآخرين في التنظيم باعتباره ممثلاً وشاغلاً لوضع اجتماعي يتضمن حقوق وواجبات.
- زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها، وذلك لأن القواعد توضع في الأساس لتحقيق أهداف معينة.
- استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات، والواقع أنّ التنظيم لا يستطيع أن يصل إلى تحديد هذه المقولات التي يمكن تطبيقها واختيار الملائمة منها.
- فميرتون يرى أنّ تحقيق هذه النتائج الثلاث، يمكن من التنبؤ بسلوكيات أعضاء التنظيم ممّا يؤدي إلى جهد السلوك وثباته.<sup>(1)</sup>

(1) الحسيني السيد، مرجع سابق، ص 71.

شكل رقم (01): يوضح نموذج البيروقراطية المعدل "لميرتون"



المصدر: علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص41.

2- ألفن جولدنر(1920-1980):

يعتبر ألفن جولدنر من بين الذين طوّروا التصور الذي يرى بأنّ التنظيمات تنطوي على القوة والصراع الذي يعتقد بأنّ التنظيمات ليست دوماً منسجمة، فالتنظيم الغير الرسمي الذي يشير إلى أنماط من المعتقدات والعواطف، وبصفة أدق إلى العلاقات الأولية، فإنّها لا تشمل على علاقات المودة والصدقة الوثيقة، وإنّما قد تستلزم بعض صور العداوة والصراع.

ولدى فإنّ الكثير من العلماء يرو أنّه لا يجب دراسة التكامل في سلوك التنظيم فقط وإنّما لابدّ من أن تصبح جوانب القوة والصراع، والتحكم في الموارد عناصر في التصور الشامل للتنظيم كمنسق اجتماعي.<sup>(1)</sup>

ومن أهم الدراسات الإمبريقية التي قدمها جولدنر في هذا المجال، هي تلك التي تضمنها كتابه الشهير "أنماط البيروقراطية الصناعية" واستطاع من خلاله التمييز بين ثلاث أنماط للبيروقراطية، والتي حدّدها وفق المعطيات الميدانية وهي:

- البيروقراطية المزيفة: وفيها تفترض القواعد واللوائح التنظيمية، من هيئات أو جهات خارجية بمعنى أن لا دخل للإدارة، أو التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد أو اللوائح التنظيمية والسياسية الخاصة بالمنظمة.

فسميت بالمزيفة كونها تفرض على التنظيم من الخارج وذلك يكون نتيجة أوضاع معينة.

- البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي(التمثيلية): وهنا تشارك كل من الإدارة والعمال في وضع القواعد التنظيمية، والنظر إليها على أنّها ملك لهم، ممّا يجعلها تحظى بتدعيم الإدارة وبطاعة العمال لها، وهكذا يمكن اعتبار هذا النمط ديمقراطياً.<sup>(2)</sup>

فهي عكس البيروقراطية المزيفة التي تكون فيها اللوائح والقواعد مفروضة من الخارج.

- البيروقراطية ذات الطابع العقابي: في هذا النوع تكون القواعد واللوائح استجابة لضغط أحد طرفي المنظمة (العمال والإدارة) ويبقى كل من لم يساهم في تكوين هذه القاعدة يعتبرها كأنّها مفروضة عليه. أي دون أن يكون هناك اتفاق أو اجماع عليها من جانب كل الأطراف المعنية فالرؤساء يستخدمونها لأغراض عقابية والمرؤوسين يستعملونها كأداة للمقاومة، حيث وجد جولدنر أنّ هذا النوع من القواعد هو السائد في المصنع الذي درسه.

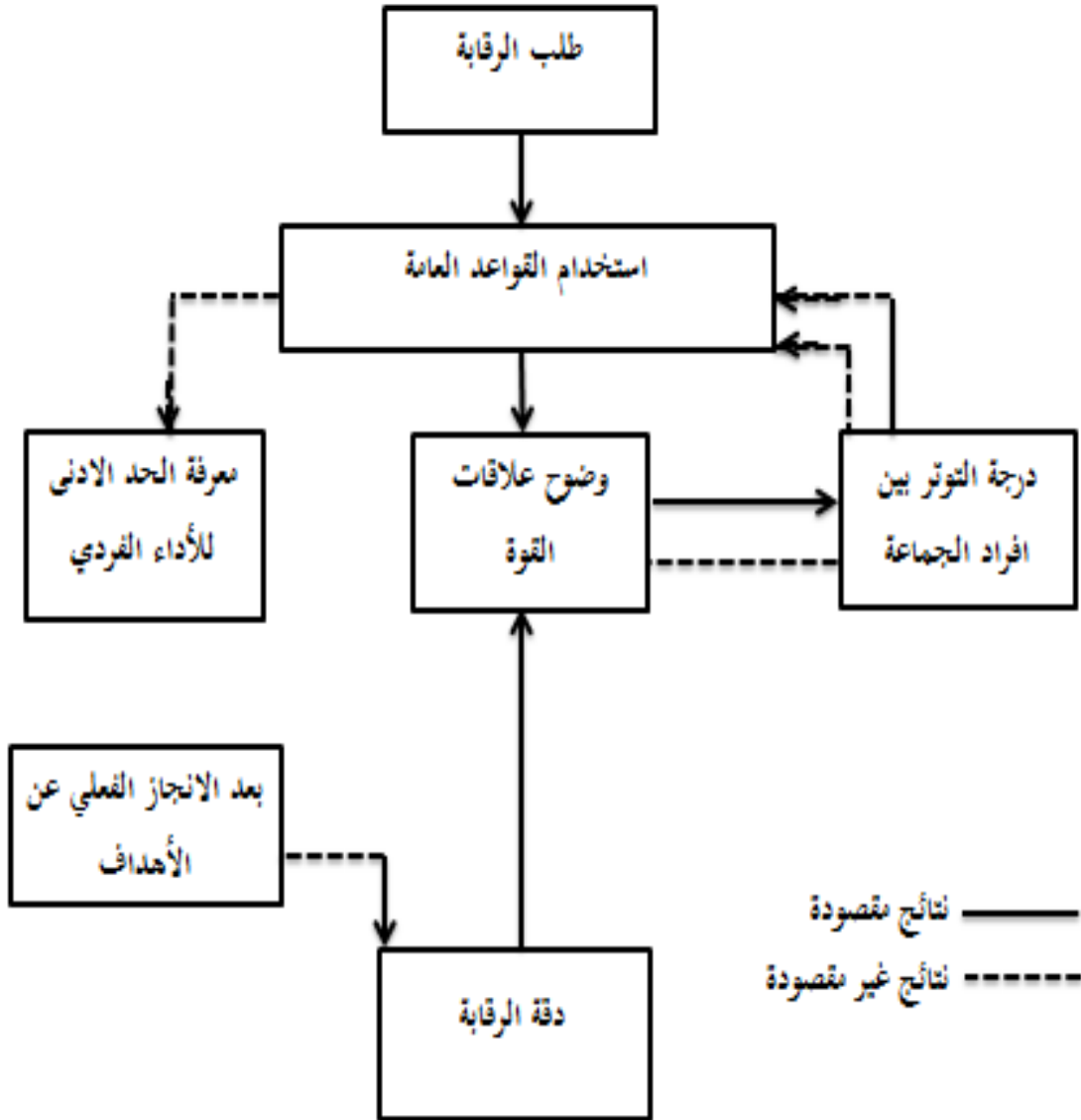
1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 210

2) محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، ط 1 2001 ص 69.

و ما يعاب على جولدنر: أنه ألقى فكرة التساند الوظيفي واتجه إلى تطوير مفهوم الاستقلال الوظيفي لأجزاء النسق، فهو لم يتجاهل الصراع داخل التنظيم إلاّ أنّه لم يحلله في ضوء نوعية العلاقات الإنتاجية في التنظيمات الرأسمالية والتناقضات الطبقيّة الموجودة في المجتمع الرأسمالي، لكنّه قام بتحليله على أساس العلاقات المجردة بين أجزاء النسق ووحدهاته الفرعية. وبذلك فقد أغفل دراسة القوة والسلطة في التنظيم وغطى على التناقض القائم بين رأس المال والعمل على الصراع الطبقي بين العدد الصغير من الرأسمالين الذين يملكون ولا يعملون ويستحوذون على الريح والعدد الأكبر من العمال الذين ينتجون ولا يملكون ومحرومون من التمتع بالخيرات التي ينتجونها.<sup>(1)</sup>

1) رايح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 180.

شكل رقم (02): يوضح نموذج البيروقراطية المعدل "جولدنر"



المصدر: علي سليمي، مرجع سابق، ص 48.

### 3- بيتر بلاو: Bleu

قدم بلاو جملة من أفكاره التي تخص التنظيمات في كتاب له بعنوان "ديناميات البيروقراطية" الذي عرض فيه خلاصة استنتاجاته لدراسته عن هيئتين حكومتين اتضحت فيهما وحسبه طبيعة البناءات الداخلية والخارجية، فقد تجلت من خلال تحليلاته عناصر ومتغيرات أساسية في معرفة الجوانب التنظيمية مثل التوافق والتكيف الداخلي للعوامل البيروقراطية.<sup>(1)</sup>

فلقد اعتمد بلاو على تحليلات وتفسيرات فيبر للبيروقراطية كآلية لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وطرحها كتساؤلات وفروض لدراسته الإمبريقية وفرق بين الآليات بحسب اختلاف طبيعة الثقافات القائمة فعليا وفي الواقع، والتي تشمل التنظيمات وما يشغلها.

كما اعتبر بلاو الثقافة القائمة في المجتمع، من العوامل الأساسية في توجيه الأفراد بحيث ينبغي على التنظيم أن يتلاءم مع طبيعة الثقافة الموجودة في المجتمع، لأنّ التنظيم يخضع لتأثير القوى الداخلية والخارجية وما تحدّثه هذه القوى على العمليات البيروقراطية وإجراءاتها، بحيث تؤثر هذه العمليات على تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما كشف بلاو عن مدى الأهمية التي يكتسبها وجود التماسك الاجتماعي القائم أساسا على المساواة في المكانة، ووجود التعاون كمصدر تنظيمي يعمل على الحفاظ على هذا التماسك الاجتماعي وفسر العملية التي يتم في إطارها التكيف مع التغيرات التي تحدث في البناءات التنظيمية، فهو يرى أنّ تلقائية التكيف كثيرا ما تطرأ على التنظيم في ظروف معينة وأنّه في الحالات الغير العادية الاستثنائية، توجد هناك ما يسميه بالمتطلبات الوظيفية التنظيمية التي تحدث تغيرات في هذا الموقف، كما تحدث التكيف التنظيمي.<sup>(2)</sup>

وللقضاء على الاختلاف الوظيفي يطرح بلاو خمسة مقترحات تقوم بعملية التكيف:

- تحديد حدود معينة لضمان سلامة العمل التنظيمي.

- أهمية التوجيه المهني للإنجاز بالوظائف.

- تكوين الجماعات غير الرسمية في العمل.

- تصريف الصراع التنظيمي.

- تقسيم العمل حسب المتطلبات الوظيفية.

فهذه الاقتراحات تعمل على استعادة التكيف مع ما يحدث من تغيرات على المستويين الداخلي والخارجي للتنظيمات.

1) رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 181.

2) نفس المرجع، ص 182.

#### 4- ميشال كروزيه: "M. Crozier"

لقد أعطى ميشال كروزيه للبيروقراطية معنى لا يختلف عن ما هو متداول اليوم بين عامة الناس والتي تعني «تقييدات غير ضرورية ونماذج كاجحة خانقة للشخصية».<sup>(1)</sup>

فكروزيه اهتم بالتفسير من خلال الدراسة لحالات واقعية، خاصة للوكالات والتجمعات الصناعية التي كان قد درسها، فمثلا دراسته لأحدى الوكالات التابعة لوزارة المالية ولتجمع صناعي تابع للدولة، هذه الوكالة تضم 1000 شخص أغلبهم من النساء موزعين على 10 فروع يضم كل فرع منها 100 عامل ويقوم بنفس العمل، وداخل كل فرع وحدة للعمل، كانت عبارة عن فرقة مكونة من أربعة عمال، ولقد وجد أنّ التنظيم قاس وشكله هرمي وواضح التدرج، وعلى رأس كل فرقة إطار، إلى جانب وجود تقني سامي، وعلى رأس الوكالة وكل القرارات بل حتى التنظيم نفسه، محدد بين طرف المديرية الوطنية، من خلال قواعد لا شخصية، والعمال في هذا التنظيم يوظفون من خلال مسابقة، وفرص الترقية غير ممكنة إلا على أساس مسابقة جديدة. أمّا بالنسبة لجو العمال فقد كان سيئا حيث كانت هناك اضطرابات نقابية نشيطة وتسرب مرتفع للعمال، وكانت الإدارة تفسر هذه الوضعية بصنف الإطارات المرؤوسة أمام العمال ومن خلال المقابلات الشخصية مع بعض العمال اتضحت بعض القضايا الهامة منها:

- أنّ العمال يحكمون على هذه الوكالة بالسلبية خاصة العمال القدامى.
  - وجود انسحاب اجتماعي *retrait social* ويعني وجود تنافر بين العمال ويترب عنه غياب الزمالة.
  - تضامن سلبي بين العمال موجه ضد مدير الوكالة.
  - وجود علاقة جيدة بين العمال والإطارات المرؤوسة.
- ومن خلال هذه الدراسة، ودراسات أخرى عديدة توصل كروزيه إلى تعريف البيروقراطية على أنّها: «... نسق تنظيمي غير قادر على تصحيح نفسه في ضوء أخطائه، حيث أصبحت المعوقات الوظيفية عنصرا هاما من عناصر التوازن».<sup>(2)</sup>

بمعنى أنّ البيروقراطية كنسق تنظيمي لاتساعها وكبرها وكثرة المعوقات الوظيفية أخذت بعدا آخر للتوازن، تمثل في تلك المعوقات، والتي هي في الأصل بعد وظيفي، غير أنّ هذا التعريف للبيروقراطية، يرتبط بمدى وجودها كت تنظيم في بلد دون آخر، بمعنى أنّها في الجزائر تختلف عنها في فرنسا، وتختلف عنها في بريطانيا مثلا.... وهكذا، وهذا الاختلاف ترتب عنه وجود صفة خاصة للبيروقراطية، هو الذي دفع كروزيه إلى القول بأنّ وضعية فرنسا من خلال مؤسساتها اتضحت في وجود بيروقراطية لها نمط خاص مصدره أسباب خاصة أفرزها الواقع الثقافي، ويضيف أنّ هناك سببين حاسمين هما:

- الخوف من علاقات الند للند، والتي يمكن أن تجر إلى صراعات، أو إلى أوضاع التبعية والخضوع.

1) schied (J,c), les grandes auteur en organisation, dunod, paris, 1990, p27.

2) I pid, p28.

- النظرة المطلقة للسلطة، والتي بدونها لا يمكن أن ينجح أي فعل جماعي. وهذان السببان ناتجان عن عوامل ثقافية مختلفة من بينها النسق التربوي الذي يلعب دورا هاما، والوسيلة الوحيدة في اعتقاده لضبط ظاهرة البيروقراطية تتمثل في الأزمة وهذا حسب الوضعية السائدة في فرنسا، لأنه ليس هناك تكييف تدريجي ممكن للتنظيم البيروقراطي. فكروزيه هنا لم يوضح مفهوم الأزمة، ولكن يعتقد أنه يقصد بها ذلك الخلل الوظيفي الذي يحدث وبصورة خاصة في التنظيمات البيروقراطية الكبرى، والتي سماها في أحد مقالاته بالتنظيمات الوسيطة أو الأصناف الوسيطة.

### (1) «Les systèmes intermédiaires»

ومن خلال تحليله لهذه التنظيمات ومعرفته لسياستها واستراتيجيتها، وطبيعة العمل فيها والتحويلات التي طرأت عليها، فهو يرى بأنها تحولات عميقة زيادة على أنها وسيلة في يد الدولة، كذلك عبارة عن نوع من الضمان الاجتماعي للأفراد المنتمين إلى المنظمة وقد لاحظ أيضا أن روح التعاون غائبة في التنظيمات البيروقراطية التقليدية، بل كانت تصطبغ بنوع من الاحترام والوفاء اتجاه الدولة، أما بالنسبة للبيروقراطية الحديثة فإن روح التعاون بين أعضائها تركز على حماية هؤلاء داخل التنظيم، وتتميز البيروقراطية بنوع من الحماس والديمقراطية.

على العموم يمكن القول أن كروزيه وبعد انتهاء دراساته الميدانية توصل إلى مجموعة من النتائج العلمية حيث ركز على ثلاث مسلمات أساسية ثملت في ما يلي:

- **المسلمة الأولى:** أن الأفراد لا يقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المسيرون للمنظمة، هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة ولا يعني بالضرورة أن هذه الأهداف الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف المنظمة.

- **المسلمة الثانية:** إن الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة، تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم وتعطيه القدرة على الاختيار، على الأقل بأن يساهم ويشارك حتى ولو كان مفروض عليه أن يشارك فهذه الاستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة، فالمنظمة تسعى دائما للحد من درجة هذه الاستقلالية والفاعل يسعى بكل قدراته بأن يعظم من هذه الاستقلالية، أو على الأقل أن يحافظ عليها.

- **المسلمة الثالثة:** إن الاستراتيجية التي يختارها الفاعلون، سواء في علاقتهم ببعض البعض، أو في علاقتهم داخل المنظمة، تتمتع دائما بالعقلانية، لكنها عقلنة نسبية، لأنها أمام استراتيجيات مضادة، وكذا عوائق المحيط

1) هذا المفهوم مأخوذ من مقال كتبه crozier.m et friendberg بعنوان الوسيطة في المجموعات الصناعية الكبرى، المزيد من التفصيل أنظر:



المتعددة، ولا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي الكبير، أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى الحل العقلاني.<sup>(1)</sup>

كما وأنه يرى أنّ التحليل الاستراتيجي للمنظمة يقوم على ثلاثة مفاهيم أساسية تتمثل في (السلطة، منطقة الارتباب، النسق الفعلي للأفعال).

#### - تقييم النظريات الحديثة والمعاصرة:

بالرغم من الجوانب التي أهملتها المدرسة الكلاسيكية، في صياغة نظرية شاملة لتفسير التنظيم، إلا أنّها مهدت وعبدت الطريق لقيام دراسات ونظريات حديثة، حاولت إدراك وتحقيق ما عجزت عنه النظريات السابقة.

فالنظريات الحديثة جاءت مجملها كرد فعل أساسي لما قدمه فيبر في نظريته للبيروقراطية، حيث أبرزت النظريات الحديثة الانعكاسات السلبية للنموذج المثالي لفيبر على سلوك أعضاء التنظيم، واهتمت بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم للعمل على تلبية حاجتهم المتنوعة.<sup>(2)</sup>

وعلى العموم يمكن القول أنّ مجمل هذه النظريات، ترى أنّ التنظيم هو عبارة عن نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالمجتمع والبيئة المحيطة، عكس النظريات الكلاسيكية التي ترى أنّ التنظيم هو عبارة عن نسق مغلق.

وما يعاب على النظريات الحديثة هو تركيزها وكما أشرنا سابقا على العنصر البشري بدوافعه الذاتية والموضوعية، على حساب سلطة البناء الرسمي.

1) محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، إمبا بلات الجزائر، 2010، ص ص 211، 213.

2) ياسين ضيف، مرجع سابق، ص 105.

## المبحث الثاني: ماهية القيم البيروقراطية

### المطلب الأول: مفهوم القيم

لقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع القيم فنجد منها مثلاً:

في اللغة العربية القيمة هي: واحدة القيم، وأصله الواو، لأنه يقوم مقام الشيء يقال قومت السلعة والاستقامة: يعني الاعتدال، ويقال: استقام له الأجر وقومت الشيء فهو قويم أي مستقيم، وقام المتاع بكذا، أي تعدلت قيمته به، والقيمة: هي الثمن الذي يقاوم به المتاع، أي يقوم مقامه، وقوله تعالى:

﴿وَلَمْ نَجْعَلْ لَهُ عِوَجًا قِيمًا﴾<sup>(1)</sup>، وقوله: ﴿وَذَلِكَ دِينَ الْقِيَمَةِ﴾<sup>(2)</sup>.

فالقيمة هنا اسم للأمة القائمة بالقسط، وقيم الأمر مقيمه وأمر قيم: مستقيم، وفي الحديث: ذلك دين القيمة، أي المستقيم الذي لا زيغ فيه، ولا ميل عن الحق والملة القيمة المعتدلة. وفي المعجم الوسيط: القيمة قيمة الشيء: قدره وقيمة المتاع ثمنه جمعه: قيم.<sup>(3)</sup>

وفي تعريف آخر لحليم بركات: فالقيم هي المعتقدات حول الأمور والغايات وأشكال السلوك المفضلة لدى الناس توجه مشاعرهم، وتفكيرهم، ومواقفهم وتصرفاتهم اختياراتهم، وتنظم علاقاتهم بالواقع والمؤسسات والآخرين وأنفسهم والمكان والزمان وتصوغ مواقفهم، وتحدد هويتهم، ومعنى وجودهم أي تتصل بنوعية السلوك المفضل بمعنى الوجود وغاياته.<sup>(4)</sup>

وفي علم الاجتماع نجد البعض منهم تجنب التعامل مع القيم، على اعتبار البحث فيها يتسم بالذاتية وأنها بذلك تخرج عن نطاق الدراسة السوسولوجية ولكن في الحقيقة وبظهور الدراسة السوسولوجية لي توماس وزنانيكى تحت عنوان الفلاح البولندي في أوروبا وأمريكا 1918 جاء استخدام مفهوم القيمة وغيرت من نظرة علماء الاجتماع الأمر الذي جعلها تشكل موضوعاً ذات أهمية كبيرة في مجال الدراسات الاجتماعية وأصبحت متغيراً ينبغي الاستناد إليه في تفسير الواقع الاجتماعي بمختلف مظاهره.<sup>(5)</sup>

1) سورة الكهف، الآية 01، 02.

2) سورة البينة، الآية 05.

3) علي خليل مصطفى أبو العينين، القيم الإسلامية والتربية، مكتبة إبراهيم على، المدينة المنورة، ط1، 1988، ص ص 20، 21.

4) حليم بركات، المجتمع العربي المعاصر، بحث استطلاعي اجتماعي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط4، 1991 ص 392.

5) محمد أحمد بيومي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1981 ص 65.

فنجد مثلا بعض علماء الاجتماع من اعتبر القيم ظاهرة اجتماعية، كغيرها من الظواهر الأخرى، وأنها شيء له معنى خاص بالنسبة للجماعة التي تسعى للوصول إليها فتستهدفها في سلوكها، كما أنها تعتبر إحدى موجّهات الفعل الاجتماعي، وفي هذا الشأن يشير ماكس فيبر إلى أنّ القيم هي عبارة: عن الموجّهات التي تفرض نمط السلوك وشكله وتتضمن هذه القيم بعض الأوامر التي تحكم السلوك الإنساني بطريقة ضاغطة، أو قد تصنع هذه القيم بعض المطالب التي قد يضطر الإنسان إلى القيام بها.

وهذا ما ذهب إليه بارسونز في كتاباته عند تحليله البنائي الوظيفي للنسق الاجتماعي حيث يرى أنّ القيم هي: تلك الجوانب من موجّهات الفاعل التي تلزمه بالمحافظة على معايير معينة، ومعايير الاختيار، وحينما يكون الفاعل مجبرا على الاختيار فإنّ موجّهات القيمة قد تلزمه بمعايير معينة تساعده على اختياراته.<sup>(1)</sup>

ومن هنا أكد كل من ماكس فيبر وتالكوت بارسونز على أنّ أفعال الإنسان ليست اعتباطية، بل لها مبادئ ولها غايات، وأنّ للقيم طبيعة إلزامية على الأفراد، كما أكد فيبر أنّ بعض القيم تصنع لأجلها مطالب من أجل تحقيقها، فمثلا الحرية كقيمة يطمح الفرد لتحقيقها، تتطلب العمل والمثابرة والإرادة، لكنّه لم يوضح لنا ماهي الموجّهات، وكيف تتحد وهل هي من الأفراد، أم من غير ذلك؟.

وبالتالي يمكن القول أنّ القيم تشمل مختلف الأحكام التي يصدرها الأفراد على شيء ما، مهتديا في ذلك بمجموعة من المعايير والمبادئ، التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، والتي تحدّد بالتالي المرغوب من غير المرغوب فيه.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم القيم البيروقراطية

القيم البيروقراطية هي مجموعة القيم المستمدة من النموذج المثالي لماكس فيبر الذي يركز على العقلانية والانضباط، إضافة إلى قيم السلطة والكفاءة.... الخ، مع وجود نظام صارم من القواعد والإجراءات مثل: احترام الوقت، الجدارة في التعيين، التخصص الوظيفي...

فالبيروقراطية ظهرت في ألمانيا، في أواخر القرن 19، والتي تعتبر من أهم إسهامات ماكس فيبر، والتي تنسب إليه مفهوما ونظرية واضحة المعالم، والتي ترتبط بكتابات وأفكاره التصورية، التي أسهم بفضلها في وضع أسس أحد فروع علم الاجتماع المتخصصة، وهي علم الاجتماع التنظيم، كما تكمن أهمية تحليلات فيبر عند وضعه نظرية البيروقراطية من خلال استخدامه المنهج التحليلي المقارن من ناحية، ومقولة الفهم السببي من

(1) محمد اسماعيل قبّاري، علم الاجتماع والايديولوجيات، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، مصر، ص ص 85، 86.

(2) علي عبد الرزاق حلي وآخرون، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 146.

ناحية أخرى في دراسة تطور النظم الاجتماعية، عبر العصور التاريخية حيث طرح ذلك في إطار تحليلاته للتنظيمات التقليدية، ثم التنظيمات الكاريزمية، وأخيرا العقلانية والتي تظهر بفضل ظهور البيروقراطية، والتي اعتبرها فيبر أعلى مراحل التطور العقلاني للفعل والسلوك والتنظيمات والمجتمعات البشرية.<sup>(1)</sup>

فالبيروقراطية هي تنظيم يقوم على السلطة الرسمية، وعلى تقسيم العمل الإداري وظيفيا بين مستويات مختلفة، وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من الرؤساء إلى المرؤوسين، وهذا التنظيم يعد ترشيد للعمل الإداري.<sup>(2)</sup>

وانطلاقا من النموذج الذي اقترحه فيبر فهو يرى أنه يحقق العديد من المزايا إذا ما تم تطبيقه بالشكل الصحيح، ومن خلال دراساتها هذه نركز على أهم القيم البيروقراطية التي لها تأثيرا مباشرا على الفعالية داخل المؤسسة.

**1- الوقت:** فالوقت هو المورد الوحيد الغير متجدد، ووقت العمل ملك العمل وليس للعامل.

**2- الإنجاز:** وهو محدد مهم لطموح المنظمة، وهو أمر ذو أهمية لإثبات الموظفين ذاتهم من خلال المثابرة، والجهد المبذول، حتى يتمكنوا من الحصول على الترقية والتقدم في السلم الوظيفي.

**3- الجدارة في التعيين والترقية:** وهذه القيمة من القيم التي يقوم عليها النظام البيروقراطي، ويجب أن تتم وفقا لمعايير وأسس تقوم على العقلانية والرشد.

**4- الأقدمية في الترقية:** وتتم وفقا للأقدمية أو جدارة العامل أو لكليهما وبتقدير من رئيسه المباشر في العمل.

**5- التخصص الوظيفي:** وفيها تقسيم العمل إلى مجموعة من التخصصات بحيث يكون لكل وظيفة أو قسم أو إدارة تخصص دقيق.

**6- الانضباط في العمل:** فسلوك العاملين في المنظمة محدد بموجب القواعد والتعليمات والأنظمة، والقوانين المراعاة في المنظمة.

**7- خضوع المرؤوسين لسلطة الرؤساء وأوامرهم:** فالعاملون ملزمون بالخضوع لسلطة الرؤساء وتنفيذ أوامرهم وتعليماتهم.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، النظرية الكلاسيكية، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، مصر 2006، ص 276.

(2) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، ط1، 1984 ص76.

8- خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل: وهذه القيمة تحتم على الموظف ترجيح مصلحة المنظمة والعمل، على مصلحته الشخصية، وعدم استغلاله لوظيفته ومنصبه.

9- الموضوعية واللاشخصية: وتعني التزام الموظف بالتعليمات والأنظمة والقوانين والتجرد من العوامل الشخصية.

10- احترام القوانين والرسمية في العلاقات بين العاملين داخل المنظمة: ويدل ذلك على أنّ الاستناد للقواعد والإجراءات والعلاقات الرسمية هي الموجه والحاكم لسير العمل في المنظمة، وأنّ لا مكان للعلاقات الشخصية، وأنّ التعامل مع الآخرين يكون وفقاً لما تمليه القواعد القانونية.<sup>(1)</sup>

فأهمية النظرية البيروقراطية، تكمن في تركيزها على أهمية التقيد بالإجراءات وخطوات العمل حيث يتم تقنين السلوك وآليات العمل، وكذلك العمليات وأسس تعويض العاملين، مقابل تفرغهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم وكذلك بأصول التعامل مع الجمهور والمسؤوليات والسلطات مقننة بشكل دقيق، حيث تكون مثلاً أمور التعيين والترقية محكومة بمعايير واضحة تتمثل في الأقدمية وحسن الأداء مثلاً مما يخلق التزاماً

و ولاء تنظيمياً، إذ أنّ من شأن التقنين ضمان سهولة التنبؤ بسلوك العاملين في التنظيم والمتعاملين معه.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثالث: أهم الانتقادات الموجهة للبيروقراطية

وكغيرها من النظريات، تعرضت النظرية البيروقراطية هي الأخرى لمجموعة من الانتقادات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إمكانية تغيير أو تبديل الأهداف: حيث يرى ميرتون أنّ من المخاطر المحتملة للنموذج البيروقراطي، هي تمسك الموظفين بالتعليمات بشكل حرفي، دون إدراك الهدف من ورائها، فتصبح هدفاً بحد ذاتها، بدل أن تكون وسيلة، كما وأنّ عدم المرونة في التطبيق يؤدي إلى تحويل الإجراءات إلى أهداف.

- التطبيق الغير المناسب للقواعد والإجراءات: فمن المعروف أنّ تقنين القواعد والإجراءات، يهدف إلى معالجة التصرف بشأن الأمور الروتينية المتكررة وذلك بهدف توفير الوقت، لكن الأمور قد تتغير في فترة ما بين إقرار الإجراءات وفترة تطبيقها، ممّا يوجب وضع إجراءات جديدة، وبدل من أن يطلب من الموظف تعديل الإجراءات التي أصبحت غير مناسبة مع الظروف المستجدة، بحيث يستمر في تطبيقها، ممّا يضر بأهداف التنظيم.

(1) خالد الصرايرة ومحمد القضاة، مرجع سابق، ص ص 235، 236.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 214، 215.

- الشعور بالاغتراب: فرغم أهمية التشخيص الدقيق واللا رسمية إلا أنّ هناك مخاوف من أن يحدث شعور بالاغتراب عند العاملين، خاصة أنّ الوظائف روتينية جدا ولا تعطي للموظف شعورا بقيمة ما يعمل، بحيث يصبح من السهل الاستغناء عنه بسهولة.
- الميل لتركز السلطة: حيث يرى البعض أنّ التسلسل الرئاسي، والمركزية كمظهر من مظاهر البيروقراطية قد يؤديان إلى إساءة استعمال السلطة، إضافة إلى أنّ الاتجاه نحو البيروقراطية مخالف للاتجاه السائد نحو مزيد من الديمقراطية واللامركزية.
- السلبية في تعامل الموظفين مع الجمهور: حيث أنّ التأكيد على حقوق الموظف وتعويضاته وتحسينه ضد الإجراءات التعسفية، قد يؤدي إلى اللامبالاة عند بعض الموظفين في تعاملهم مع الجمهور.<sup>(1)</sup>
- البطيء في اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم التكيف مع التغيير التكنولوجي.
- الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة، كما أنّه من الصعوبة التمسك بالمالية والرشد في كافة الأوقات.<sup>(2)</sup>

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 216.

(2) نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والطباعة، عمان ط1، 2010، ص 109.

### خلاصة الفصل:

وعلى العموم حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى أهم المداخل النظرية التي تناولت التنظيمات البيروقراطية بالدراسة، بدءاً من المداخل الكلاسيكية والتي منها (كارل ماركس، لينين، روبرت ميشلز ماكس فيبر) ثم المداخل الحديثة مثل (روبرت ميرتون جولدنر، بيتر بلاو) والنظرية المعاصرة لميشال كروزيه.

فالبيروقراطية كتنظيم ومعناها الحالي، لم تظهر إلاّ مع ماكس فيبر، هذا الأخير الذي قام بتقديم نموذج مثالي من أجل زيادة الإنتاج، إلاّ ونتيجة للقصور الذي واجهته هذه النظرية، فإنّه تمت صياغة العديد من النظريات التي اهتمت بكشف الجوانب الخفية لنظرية فيبر، وتقديم بعض الإسهامات من أجل تجاوز ذلك وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

## الفصل الثالث: البيروقراطية في الإدارة الجزائرية

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل تاريخي لتنظيم البيروقراطي في المجتمع الجزائري

المطلب الأول: مرحلة العهد التركي

الثاني: مرحلة الاستعمار الفرنسي

المطلب الثالث: مرحلة الاستقلال

المبحث الثاني: أسباب سلبية البيروقراطية في الجزائر وأهم مظاهرها

المطلب الأول: أسباب سلبية البيروقراطية في الجزائر

المطلب الثاني: بعض المظاهر السلبية للبيروقراطية في الجزائر

المطلب الثالث: استراتيجية المنظمات الجزائرية للقضاء على سلبيات البيروقراطية

خلاصة الفصل



### تمهيد:

عرفت الجزائر التنظيم البيروقراطي منذ زمن طويل، ونتيجة للظروف التي عاشتها ومرت بها، كانت مجبرة على تبني هذا النمط من التنظيم، هذا الأخير الذي تبلور بشكل صحيح وواضح بعد الاستقلال.

وبالرغم من الإيجابيات التي يحملها هذا النمط من التنظيم، فهناك من جهة أخرى مجموعة من السلبيات التي انعكست بدورها، ومع مرور الوقت على السير الحسن للإدارة الجزائرية حيث اتخذت هذه الظاهرة (البيروقراطية) نطاق واسع وأصبحت مستفحلة بدرجة كبيرة في مختلف التنظيمات.

ومن خلال هذا الفصل، سوف نحاول إعطاء لمحة عن أهم المظاهر السلبية للتنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية، وأهم الأسباب المؤدية إلى ذلك، وذلك بعد تتبع التطور التاريخي لهذا النمط في المجتمع الجزائري.

### المبحث الأول: مدخل تاريخي للتنظيم البيروقراطي في المجتمع الجزائري المطلب الأول: مرحلة العهد التركي

عرفت الجزائر في هذه المرحلة تنظيماً إدارياً، قائماً على أساس النمط العسكري، حيث كانت السلطة التشريعية من اختصاص الديوان الذي يضم القادة العسكريين وكبار الدولة، في حين كانت السلطة التنفيذية بيد الداي المنتخب من قبل الديوان، أما مجلس الوزراء فيتكون من خوجة الخيل للحرب، وكيل الخراج للبحر الخنزاجي للمالية، الأغا قائد الجند العام، القبودان ريس أميرال الأسطول، والباشا كاتب وزير الداخلية. وكانت الجزائر مقسمة إلى ثلاث مقاطعات: قسنطينة شرقاً، وتيطري وسطاً، ووهران غرباً، وكان على رأس كل مقاطعة، والي يدعى الباي، أما مدينته الجزائر العاصمة وضواحيها، فكانت موضوعة مباشرة تحت سلطة الأغا وزير الحزب، أما المقاطعات المذكورة فكانت مقسمة إلى أوطان، يدير كل وطن قائد يعمل بمساعدة شيوخ القبائل التابعة لوطنه.<sup>(1)</sup>

ما يمكن قوله عموماً عن هذا التنظيم، أنه قد اتسم بالضعف من حيث التسيير والتنظيم والمراقبة، في المرحلة الأخيرة من التواجد التركي خاصة ما تعلق بالإدارة المالية، وما عرفته من عجز في صرف النفقات التي خصص الجزء الأكبر منها لخدمة السلطة، ما أفقدها مصداقيتها من حيث التوازن في التوزيع وانعزالها عن الشعب الذي أضحي الممول الأساسي لتغطية العجز المالي.

من جهة أخرى فقد عملت السلطة على إبقاء هيمنة بعض الأصول الثقافية التي اتسمت بانتشار الخرافات والوساطة لقضاء الحاجات وغيرها من الأمراض الاجتماعية، كما أدى إلى جعل هذه الممارسات أساساً لوجود الأفراد والمؤسسات والعلاقات التي تقام داخل المجتمع ككل، وهذا ما يبرز أن بذور الفساد البيروقراطي والموقف السلبي من الإدارة بصفة عامة تمتد أصوله إلى العهد التركي.<sup>(2)</sup> هذا باختصار فيما يخص تطور التنظيم البيروقراطي في العهد التركي.

### المطلب الثاني: مرحلة الاستعمار الفرنسي

بدأ هذا النظام البيروقراطي، باحتلال الجزائر في 1830، وقد جاءت الإدارة الاستعمارية مع بداية عهد الاستعمار الفرنسي متسمة بالسمة العسكرية ذات النزعة المركزية الشديدة التي تمثلت في قبضة السلطات العسكرية على الأجهزة الإدارية وتوجيه هذه الأجهزة في المسارات التي تُخدم الفرنسيين.

(1) علي سعيدان، البيروقراطية الإدارية الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981م ص58.

(2) نفس المرجع، ص59.

كما عمدت تلك السلطات إلى نشر سياسة التجهيل جنباً إلى جنب مع سياسة التفجير وسياسة فرق تسد، حيث عملت على تعميق الخلافات بين أبناء الشعب وفتاته المختلفة وكذا تشجيع التفسيرات المبنية على الجهل بالتعاليم والقيم الدينية والاجتماعية.

إنّ ما يمكن استخلاصه بالنسبة لما تركه الاستعمار الفرنسي من آثار أكيدة وبلغية على المنظمة الإدارية، نوره في النقاط التالية:

- إنّ السلطات الفرنسية مهما كانت طبيعتها أدركت منذ بداية الاحتلال أنّه لا بد من القضاء على البنى التقليدية وفسخ الصبغة الأصلية على الهيئات والمؤسسات والعلاقات القائمة في الجزائر. والعنوان الفرنسي **Détribalisation** الذي تمّ تحته هذه العملية يحمل من الدلالات ما فيه الكفاية بحيث تمّ استبدال القبيلة بالدوار والدوار بالبلدية وهو الأمر الذي يعبر لوحده عن سيرورة الاستعمار لما لحق بالمجتمع الجزائري من تفكك اجتماعي واقتصادي وثقافي.

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

- ومن جهة أخرى لما كان الأمر يتعلق بالجالية الفرنسية في الجزائر فقد طبقت عليها القوانين الفرنسية، وتم استيراد المؤسسات والهياكل التي كانت قائمة وفاعلة في فرنسا مثل: البلدية (كاملة الصلاحيات) و العمالة وغيرها.<sup>(1)</sup>

- وللتعقيد أكثر فقد وضعت مؤسسات وهياكل استثنائية خاصة بالجزائر المحتلة والجزائريين المفروض عليهم القهر والمراقبة والاستغلال، فلقد لعبت المكاتب العربية دوراً فعالاً وأكيدا في ترويض مختلف شرائح المجتمع الجزائري، وحملها بكل الوسائل على تقبل الاستعمار والتعامل معه، وليس من المبالغة أن نعتبر أنّ هذه المكاتب العربية كان لها تأثير كبير على الهندسة النهائية للإدارة الجزائرية لما ولّدتها في ما بعد من مؤسسات و ثقافة استمرت حتى بعد الاستقلال.<sup>(2)</sup>

(1) علي سعيدان، مرجع سابق، ص 61.

(2) عبد الحميد قربي، الإدارة الجزائرية، مراقبة سوسولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر 2008، ص 65.

لذلك يمكن القول أنّ المنظومة الإدارية في الجزائر، ومن الاستعمار كان يشوبها الانحراف والخلط والعفوية، بحيث لم تكن الإدارة لتخدم مصالح الجزائريين، بل سخرت فقط وحصريا لخدمة المحتلين المدنيين، مهما كانت استثنائية الوسائل والإجراءات من تحريف دور المؤسسات وتسخير الجزائريين لترسيخ الاحتلال وتركيز السلطة بين أيدي موظفين غير أكفاء.<sup>(1)</sup>

وانطلاقا مما سبق يتضح أنّ الجزائريين كانوا غائبين عن أجهزة الإدارة الاستعمارية، وكانوا يهانون ويحتقرون في عقور دارهم، ويشجعون على ارتكاب المساوئ والأعمال الدنيئة ما زادهم حماسا و إيمانا بأنّ زوال هذا الظلم لا يكون إلاّ بواسطة القوة، فاندفعوا في ثورتهم الكبرى لتحرير وطنهم، ولقد تم لهم ذلك بعد توضيحات جسام و الكفاح ضد الظلم والسيطرة والحرمان البيروقراطيين.<sup>(2)</sup>

ومع كل ذلك، فبصمات الاستعمار بقيت آثارها مرسومة وواضحة، في أفكار فئة لا يستهان بها من مجتمعنا، وعلى الثورة الثقافية، أن تدعم تأثيرها العميق على تلك الأفكار كما نص على ذلك الميثاق الوطني.

### المطلب الثالث: مرحلة الاستقلال:

رغم الانتقال من مجتمع مستعمر إلى مجتمع مستقل إلا أنّ ذلك لم يصاحبه تغيير نوعي في البنية التنظيمية لنمط التسيير الإداري، وذلك لاحتفاظ الدولة بالهيكل الإدارية التي أقامها الاستعمار التي كانت خاضعة للبرجوازية البيروقراطية التابعة قيما لثقافة الاستعمار و التي أحكمت سيطرتها على قنوات المعلومات واحتكرت عملية اتخاذ القرارات بفعل ممارسة السلطة، وهذا ما أشارت إليه ميثاق الجزائر 1964 حينما نص على «هذه البيروقراطية الإدارية و الاقتصادية قد لعبت دورا اقتصاديا في إطار الهياكل الإدارية الاستعمارية، فإنّها قد تظهر أخطر بكثير من أية قوة اجتماعية أخرى حالية في البلاد بالنسبة للتطور الاشتراكي، والديمقراطي للثورة».<sup>(3)</sup>

أمّا على مستوى الحياة الاجتماعية اليومية، فقد عرف المجتمع ظاهرة المثقف الليبرالي والمصلح الماركسي، حيث اعتبرا الثقافة المحلية نسقا عاجزا عن حل مشاكل التنمية والخروج من دائرة التخلف وهو ما زاد من إقصاء النسق القيمي، والاجتماعي ومكّن الإيديولوجية الاشتراكية من الظهور كبديل تنموي أخذ في تأصيل جذوره في مختلف مؤسسات المجتمع، وتحملى هذا أكثر على الصعيد الاقتصادي حيث

(1) علي سعيدان، مرجع سابق، ص 66.

(2) صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة 2006-2007، ص 85.

(3) نفس المرجع، ص 86.

شكل هذا التحول أساسا لإقامة روابط اقتصادية جديدة من خلال إزالة الاقتصاد المتعدد النماذج وتوطيد الملكية العامة في بنية المجتمع، وإقصاء النموذج التقليدي الذي اختلط في تكوينه المستعمر بالمستعمر، حيث رأت السلطة في الاشتراكية آنذاك إدارة واقتصادا اختيارا أساسيا لتلبية حاجيات وطموح المجتمع في التقدم.

وهذا يجعل أهداف المجتمع الغاية النهائية، و تجسيد هذا الطموح في محاولة إشراك كل الشرائح الاجتماعية في العمل، والتسيير من خلال قطاع عمومي ذي أهداف اجتماعية حيث أصبحت الشركات والدواوين الوطنية أداة لرقابة الدولة على قطاعات ومؤسسات المجتمع و مكن تدريجيا الفئة القائمة على تسيير مؤسسات المجتمع بصفة عامة أن تكون حليفا حقيقيا للسلطة، وهو ما أعطى وظيفة التسيير صفة الامتياز بفعل الموالاة للمسؤول الوصي في الجهاز التنفيذي للدولة مبتعدة في نفس الوقت (هذه الوظيفة) عن معايير الكفاءة و الفعالية في الأداء.<sup>(1)</sup>

وعلى هذا الأساس يتبين أنّ البيروقراطية التي اعتمد عليها لتحقيق الفعالية التسييرية، أصبحت بفعل مكوناتها التاريخية تواجه العديد من الاختلالات وأدت إلى انتشار العديد من الظواهر المرضية في المؤسسات والإدارات العمومية كهشاشة الروابط الداخلية لقيامها على أسس تضامنية غير موضوعية أكثر من كونها نتيجة طبيعية لتطور هذه المؤسسات ، ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية أفرادها، وهو ما انعكس سلبيا على البنية التنظيمية لهذه المؤسسات، ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية أفرادها، فحتى محاولات الإصلاح جاءت ضمن منطلق تجاوز لتغطية العجز، ولم يأخذ بالأسباب الحقيقية التي أدت إلى إيجاد وانتشار مثل هذه الظواهر.<sup>(2)</sup>

وفي هذا المجال يشير الكثير من المفكرين الكثير من القضايا التراثية والثقافية لتفسير ما أصبح يعرف بأفات التسيير من تسيير، ولا مبالاة...، وغيرها داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة، ولقد أثار الجابري ثلاثة مراجع ثقافية وهي القبيلة، الغنيمة، والعقيدة.<sup>(3)</sup> وهذه المراجع ذات صيغة عمومية مستمدة من طبيعة بنية المجتمع الجزائري.

- فالقبيلة مرجع ثقافي يفسر في ضوءه طبيعة الروابط القائمة على أساس الجهوية والعشائرية، والتفكير على هذا أساس مضاة للأسس التي ينبغي أن يقوم عليها التنظيم الحديث لمؤسسات الدولة والمجتمع بصفة عامة، والغنيمة لتفسير التصرفات غير العقلانية في مالية المؤسسات ، وهذا المرجع كرس مبدأ

(1) صباح أسابع، مرجع سابق ، ص87.

(2) نفس المرجع ، ص88.

(3) سليمان عبد القادر، التسيير والرهان الديمقراطي في الجزائر، الثقافة والتسيير، ديوان مطبوعات الجامعة الجزائرية، 1992 ص 158.

الكسب الغير المشروع من دون عمل أو إنتاج حيث أصبح المال العمومي بمثابة الغنيمة التي تحلها القوانين القبلية.

- أمّا العقيدة، في غير صيغتها الدينية الأصلية فهي تشير إلى صيغة التفكير الذي يدعى امتلاك الحقيقة ويرفض الرأي المعارض.<sup>(1)</sup>

في الحقيقة فإنّ هذه المراجع تكشف عن جانب مهم، وجوهري من طبيعة الممارسات التسييرية التي تعرفها المؤسسة العمومية الجزائرية، إذا أنّها تعبر عن تناقض حقيقي للقيم داخل هذه المؤسسات بحيث نجد كل فاعل في هذه المؤسسات ينتقد التنظيم القائم، ومن جهة ثانية يشارك فيه ولقد عبر ايتيان عن هذه الظاهرة في كتابه (( الجزائر، الثقافة، والثورة)) 1977 بقوله: إنّ المجتمع الجزائري يضم ثقافتين ثقافة النخبة: وهي الفئة التي تسيطر على أجهزة الدولة، والمؤسسات وهي ثقافة غريبة وثقافة المجتمع الهامشي، وهي ثقافة تقليدية، وعليه فإنّ الفراغ بين العقلانية الحديثة والعقلانية الهامشية يملأ من قبل الإطار الذي يتحكم في الثقافتين.<sup>(2)</sup>

وبالنظر إلى كل ما سبق، يمكن القول أنّ جوهر الاختلالات، التي تعرفها المؤسسة العمومية الجزائرية، لا يكمن في افتقارها، أو غياب كلي للقيم الإيجابية في محيطها الاجتماعي، وإنّما يتمثل جوهر الاختلالات في انعدام علاقة مناسبة مع هذه القيم، وإلى طبيعة التطور الذي عرفته المؤسسة الذي أهمل خلاله ضرورة ملائمة السياق التنظيمي للمحيط الاجتماعي.

(1) صباح أسابع، مرجع سابق، ص 88.

2) Etienne B.L'algerie, Culture Et Revolution, Edition Du Seuil France, Paris 1977 , P92.

المبحث الثاني: أسباب سلبية البيروقراطية في المجتمع الجزائري و أهم مظاهرها.

المطلب الأول: أسباب سلبية البيروقراطية في الجزائر:

والمقصود بها الظروف التي مرت بها الجزائر، والتي أدت إلى بعض سلبيات البيروقراطية كالظروف التاريخية، حيث كانت الانحرافات البيروقراطية متفشية في دور الحكومة خلال العهد التركي، ثم تلاه الاستعمار الفرنسي الذي عمل أكثر على تعميق الانحرافات، و الأوربيين الذين كانوا بالجزائر، من غير المرغوب فيهم في أوروبا، ومن أهم سلبيات البيروقراطية بالجزائر مايلي:

- التأثر بالثقافة والإدارة الفرنسية، فمعظم الموظفين بالإدارة الجزائرية بعد الاستقلال كانوا من المتعلمين في المدرسة الفرنسية، ما أدى إلى نمو فئة بيروقراطية متشعبة بثقافته، إضافة إلى استمرار العمل باللغة الفرنسية بعد الاستقلال، ووجود الكتب المؤلفة باللغة الفرنسية بالجزائر، وكذا مشاكل التبعية الثقافية بصورة عامة.

- الفساد والانحرافات البيروقراطية، التي كانت سائدة خلال العهد التركي والاستعمار الفرنسي بالجزائر، جعل الجزائريين لا يتقنون في الإدارة البيروقراطية بصفة عامة، و كانوا ينظرون إليها نظرة عدا، و يحاولون عرقلتها كلما أتاحت الفرصة لهم، مما أدى إلى إضعاف روح نقد الإدارة ومراقبتها واللامبالاة بها حتى في عهد الاستقلال.

- انخفاض المستوى التعليمي، وانعدامه للأغلبية من أفراد الشعب الجزائري نتيجة سياسة التجهيل التي أنتجها الاستعمار الفرنسي، و جهل معظم أفراد الشعب الجزائري نتيجة لذلك للقوانين والإجراءات الإدارية، وكون اللغة المستعملة هي اللغة الفرنسية، وجعل الأغلبية العظمى من الجزائريين لها يشجع بعض البيروقراطيين على عدم احترام القوانين والإجراءات الإدارية واستغلالها لفائدتهم الشخصية.<sup>(1)</sup>

- الظروف الحرجة التي مرت بها الجزائر غداة الاستقلال، حيث واجهت مشاكل اجتماعية وسياسية واقتصادية، أتاحت الفرصة لبعض الجزائريين غير الأكفاء الحصول على بعض الوظائف الإدارية واعتماد الجزائر على سياسة الإدارة المركزية خلال المرحلة من عام (1962 إلى 1967) لتوحيد البلاد، والتغلب على الانقسام الذي صنعه الاستعمار، وعمل على ترسيخه حتى بعد خروجه والتقليل من النفقات العامة إلى أقصى حد ممكن، خاصة وأن الاقتصاد الجزائري كان ضعيفا.

(1) صباح أسابع، مرجع سابق، ص 89.

- في هذه المرحلة أيضا نجد ثلاثة عوامل أتاحت الفرصة لبعض الطفيليين للتسرب للإدارة الجزائرية هي: الفراغ الإداري بعد الاستقلال، عدم الاستقرار السياسي فيما يتعلق بالإيديولوجية وسياسة الإدارة المركزية، إلى أن ظهر قانون البلدية العام 1969، حيث شرعت الجزائر في الاعتماد على سياسة اللامركزية في الإدارة.
- سياسة التنمية الشاملة التي اتبعتها الجزائر منذ الاستقلال، وكبر حجم المشروعات المخصصة للتوسيع والاعتماد على الإدارة البيروقراطية في وضع وتنفيذ مخططات التنمية، كلّها ساعدت على بروز سلبيات البيروقراطية، فخلال الفترة (1967-1969) كانت القرارات الاقتصادية مركزية أبعد الحدود، أي أنّ الإدارة هي التي كانت تدير وحدها المشاريع الاقتصادية الكبرى إلى عام 1971، وهو تاريخ صدور ميثاق، وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات.
- ترى بعض وجهات النظر بأنّ سلبيات البيروقراطية قد تعود إلى عوامل اقتصادية مثل نقص الاستهلاك، وسياسة التقشف، وضعف رواتب الموظفين.
- تشبع بعض البيروقراطيين بالروح المعنوية، ووضع مصالحهم قبل أية مصلحة تعتبر من أهم سلبيات البيروقراطية، وما تنشره الصحف من اختلاسات الإداريين يوحى بذلك.<sup>(1)</sup>
- وباختصار شديد إنّ الأسباب التي أدت إلى سلبيات البيروقراطية بالجزائر هي أسباب تاريخية وظرفية انتقالية، ترجع أساسا إلى فساد الإدارة التركية بالجزائر وتعسف وعنصرية الإدارة الفرنسية بالجزائر أيضا، وإلى الظروف التي مرت بها البلاد خلال ثورة التحرير الكبرى، وغداة الاستقلال.

### المطلب الثاني: بعض المظاهر السلبية للبيروقراطية في الجزائر

- بعد الاستقلال، وجدت الجزائر نفسها تتخبط في مشاكل إدارية واقتصادية واجتماعية كثيرة ومن بين المشاكل الإدارية نذكر:
- انعدام الإطارات القادرة على تسيير البلاد.
  - وجود فراغ في مختلف الوظائف الإدارية والفنية، بسبب انسحاب الفرنسيين وانعدام الجزائريين القادرين على سد هذا الفراغ.

(1) صباح أسابع، مرجع سابق، ص 90.



ونتيجة لهذه الأوضاع التي مرت بها الجزائر، جعلت الإدارة تفتح باب التوظيف على مصرعيه لجميع من يتقن القراءة والكتابة بدون انتقاء الإطارات والموظفين المختصين ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم المظاهر السلبية التي تعاني منها الإدارة الجزائرية.

### 1- الروتين الإداري:

ويقصد بمعناه اللفظي باللغة الفرنسية التكرار، وهو بهذا المعنى ضرورة من ضرورات العمل والتبسيط، بحيث لا يمكن للإدارة العصرية الاستغناء عنه إذ يعتبر الروتين بهذا المفهوم إجراء إيجابيا وضروريا لإتمام العمليات الإدارية، بحيث يهدف إلى تسهيل أداء العمل، ووضع قواعد عامة تنطبق على حالة التكرار باستمرار، مما يقلل الإجهاد الذهني للموظف، وتجنب العمل الفوضوي، وزيادة الفعالية في إنجاز الأعمال لروح القوانين الجاري العمل بها، وبهذا يصبح الروتين مرضا خطيرا يهدد التنظيم، لأنه يشغل الإدارة عن العمل ويزيد من سخط المواطنين عليها.

#### ومن أسباب ظهوره ما يلي:

- عدم الكفاية الإدارية، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- التميز في الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات ذات الأهداف المتقاربة.
- عوامل نشوء البيروقراطية ذاتها كالتضخيم في الأجهزة و التخوف من المسؤولية والتمسك الحرفي والشكلي بالنصوص القانونية.
- كثرة التعليمات الصادرة من القيادات العليا، والتي تتصف بها معظم الأجهزة البيروقراطية، كل هذا من شأنه أن ينمي الاتجاهات الروتينية، وبالتالي تحوّل الحيوية، روح المبادرة والاتجاهات المرنة للإدارة إلى عمل روتين بطيء يث روح الكسل في نفوس المواطنين والتفوق حول أنفسهم.<sup>(1)</sup>

### 2- الوساطة والمحسوبية:

وهي تمثل في وجهها الايجابي، نوعا من التعاون والمآزرة، قصد تحقيق مطلب مشروع، أما في وجهها السلبي، فهي تمثل أبشع أنواع التمييز والانتهازية حيث نصل إلى التوسط الذي غالبا ما يكون بمقابل قصد بلوغ حق أو من أجل التجاوز على حقوق الآخرين، أو على حساب الخدمة العامة، فهي غالبا ما تكون بين شخصين إداريين أو شخص وإدارة.

(1) علي سعيدان، مرجع سابق، ص 48.

ذلك أنّ البيروقراطي يحاول دائما أن يظهر في شكل سيد الوظيفة التي عين فيها، والشخص الذي يتقدم بطلب الخدمة من مثل هذا البيروقراطي، يعتبر في نظره ليس مواطنا يطلب حقه، وإنما هو شخص يقدم عريضة، قد تقبل أو ترفض فيما بعد.

وعليه يجب تصفية مثل هذه الانحرافات، والقضاء عليها وذلك من خلال جعل المواطن الجزائري إنسانا واعيا في مجتمع عصري خال من الانحرافات و العلل الاجتماعية السابقة.<sup>(1)</sup>

### 3- التبذير والكسب غير مشروع:

يعد التبذير ظاهرة من أكثر الظواهر انتشارا على المستوى الفردي والحكومي كاستخدام السيارات الحكومية لأغراض خاصة، والتوسع في الإنفاق على الأشياء غير ضرورية والإهمال في التنفيذ...، وهذا ناجم بالدرجة الأولى إلى فقدان الضمير المهني الذي يقوم على الإيمان بالروح الوطنية والشعور بالمسؤولية، لذا ينبغي محاربه كما ينص على ذلك الميثاق الوطني «...ومحاربة النقائص والتبذير والتخريب والتعديات والتهافت على المادة وحب البذخ».<sup>(2)</sup>

إلا أن هذا الانحراف قد قلّ بعد زوال الفوضى التي كانت سائدة، واشتداد عملية الرقابة الإدارية.

### 4- الرشوة:

تعتبر الرشوة من الأعمال الدنيئة والمظاهر الفاسدة في مختلف أنظمة العالم وذلك لخروجها عن القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية، وقد عرفت عندنا منذ عهد الاحتلال الفرنسي، وازداد انتشارها مع توسع أجهزة الدولة وانشغالها بالتنمية، حيث ترجع أسباب انتشارها إلى ضعف مرتبات الموظفين خاصة الطبقة البسيطة منهم الأمر الذي يجعلهم يلجؤون إلى تعقيد الإجراءات في وجه المواطنين الذين يضطرون في النهاية بدفع رشوة لتسهيل تلك الإجراءات أو قضاءها، وتكون إما رشوة عينية أو نقدية.<sup>(3)</sup>

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أنّ كل هذه المظاهر، وغيرها هي حقيقة موجودة في واقعنا ولا يمكن التقاضي عليها، أو الهروب منها، لأنّ معظم الإدارات أصبحت تتعامل بمثل هذه الانحرافات غير الأخلاقية، والتي إن دلت فإثما تدل على فساد القيادات والإدارات المسؤولة عن ذلك.

(1) علي سعيدان، مرجع سابق، ص53.

(2) نفس المرجع، ص 54.

(3) نفس المرجع، ص 55.

المطلب الثالث: استراتيجية المنظمات الجزائرية للتقليل من سلبيات البيروقراطية:

من أهم محاور استراتيجية الجزائر للتخلص من سلبيات البيروقراطية ما يلي:

- نبذ القوانين والإجراءات الإدارية التي كانت معمول بها خلال وجود الإدارة الفرنسية بالجزائر التي لا تستجيب، ولا تساير الأهداف الاجتماعية والسياسية الجزائرية، واستبدالها بقوانين جزائرية وإجراءات تخدم أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالجزائر.<sup>(1)</sup>
- إنشاء مدارس، ومعاهد، ومراكز لإعداد الإطارات الإدارية كالمدرسة الوطنية للإدارة وفرعها ومراكز التكوين الإداري عبر مختلف ولايات الوطن، ومراكز تكوين القضاة بالجزائر، ومراكز التكوين في بعض الشركات الوطنية إضافة إلى الجامعات، والمراكز الجامعية.
- إنشاء هيئات تشرف على الأجهزة الإدارية، وتراقب التسيير الإداري لمؤسسات الدولة، وتتولى هذه الهيئات أيضا النظر في السلبيات البيروقراطية كمحكمة الجرائم الاقتصادية، والمجلس الوطني للمحاسبة.
- قد تدفع الحاجة ببعض المواطنين إلى الانحراف نتيجة انخفاض الأجر والرواتب لذا فإن السلطة السياسية عمدت إلى تسوية هذا الوضع بتحديد الحد الأدنى للأجر وإتباع سياسة تدعيم الأسعار لرفع القدرة الشرائية للمواطنين، كما وضعت قانونا عاما للعمل بهدف تحقيق العدالة الاجتماعية وصيانة كرامة المواطن الجزائري، وحمايته من الانغماس في الأعمال اللاشعورية.
- سياسة المتابعة، والتقييم في الميدان، حيث يقوم رئيس الجمهورية نفسه والوزراء ومسؤول الجهاز المركزي للحزب بزيارة عمل وتفقد للمؤسسات التي تقوم بانجاز مشاريع التنمية في مختلف مناطق الوطن، مع عقد جلسات عمل مع المسيرين لمعرفة مدى تقدم الأعمال، ومعرفة المشاكل التي تعترض هذه المشاريع أو المؤسسات، ثم إيجاد الحلول لها بعد دراستها.
- إصدار المناشير، والتعليمات الرئاسية، التي تؤكد على وجوب المحافظة على الأملاك العمومية وحسن تسييرها.
- إتباع سياسة النوعية في المؤسسات قصد تجنيد أعضاء المؤسسة، ضد كل السلوكيات السلبية داخل مؤسساتهم.<sup>(2)</sup>

(1) الغوي بن ملح، القانون القضائي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 19.

(2) حزب جبهة التحرير الوطني، القانون الأساسي للحزب، جوان 1980، ص ص 23، 24.

- نتيجة تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة وظائفها، وتعدد مهامها، فقد تم إعادة النظر في بعض الهياكل الإدارية، كالتقسيم الولائي 1974، وإعادة هيكلة بعض المؤسسات الاقتصادية.<sup>(1)</sup>
- إتباع سياسة اللامركزية، لتفادي مساوئ البيروقراطية.
- وعموماً يمكن القول أنه وبالرغم من الجهود الرسمية المركزية لإنعاش العمل الإداري، فإنّ هذا الأخير ما فتىء ينحرف عن مساره الطبيعي والإنساني، ما أدى إلى وجود بعض المشاكل مثل عدم المسؤولية والتعطل، والتقايس الإداريين.

(1) عمار بوحوش، تطور النظريات والأنظمة السياسية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر 1977، ص ص 356، 357.

### خلاصة الفصل:

وعموماً يمكن القول أنه وبالرغم من مختلف الإجراءات المبذولة للحد من مساوئ الظاهرة البيروقراطية، إلا أنها أخذت في الانتشار والتوسع في مختلف المؤسسات الأمر الذي جعل مختلف الأفراد يحملون نظرة تشاؤمية حول مفهوم البيروقراطية، ويستأؤون بمجرد سماع هذه الكلمة، متقاضين في ذلك عن المعنى الحقيقي لها والمتمثل في مواصفات الجهاز الإداري الممتاز والمثالي.

## الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية

تمهيد :

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: مداخل دراسة الفعالية

المطلب الثالث: مؤشرات وعناصر الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية وأهم العوامل المؤثرة عليها

المطلب الأول: سوسيولوجيا الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية

المطلب الثالث: مقاييس المؤسسة الفعالة

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي باعتباره أحد المحكمات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها.

ومن المتعارف عليه الآن هو أن قدرة المؤسسة على البقاء والتميز ونجاحها في صياغة طريقة فعالة للأداء هو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم، إذا ما أرادت الاستمرار إضافة إلى توفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع وتحفيز أكبر للإبداع والتطوير والتعليم المستمر.

فالفعالية تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكلفة ووقت ممكن.

ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول إعطاء مفهوم الفعالية التنظيمية وأهم المداخل التي درستها ومؤشرات وعناصرها، وأهم العوامل المؤثرة عليها وفي الأخير سوف نبين أهم مقاييس المؤسسة الفعالة.

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

في بداية الأمر تجدر الإشارة إلى أنّ نظرية التنظيم تعكس اهتماما كبيرا بقضيتي الأهداف والفعالية في التنظيم فنجد مثلا أنّ فيبر قد ضم في نموذج المثالي للتنظيم عنصر توافر الأهداف الواضحة المحددة، تلك الأهداف التي تحدد نسق القواعد واللوائح التي تحكم العمليات التنظيمية إضافة إلى بارسونز الذي أشار إلى أنّ سعي التنظيم لتحقيق أهداف محددة هو أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى، حيث أنّ الملاحظ على جل رواد التنظيم أنّهم أكدوا على فكرة وضوح الأهداف، وهذا يثير قضية هامة مرتبطة بها هي الرشد. فوضوح أهداف التنظيم يعبر عن أقصى درجات رشد التنظيم وأنّ فعالية التنظيم يمكن أن تقاس في ضوء هذه الحدود ذلك لأنّ أهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة، فهي ترسم أبعاد المستقبل وتضع حدودا لنشاطه فضلا على أنّها تشكل مصدر الشرعية ومبررا لوجودها كما أنّه في ضوء الأهداف يستطيع المرء أن يحكم على مدى نجاحه في أداء وظائفه، وبعبارة أخرى أن يحكم على مدى فعاليته، إذ أنّ مفهوم الفعالية له مضمون قيمى يتعارض إلى حد ما مع روح القياس، فضلا على أنّ ما يعد مقياسا لفعالية تنظيم ما قد لا يتلاءم مع تنظيم آخر.

حيث اختلف الباحثون في تحديد وصياغة مفهوم دقيق للفعالية، أو المؤشرات الدالة على التنظيم الفعال فنجد

مثلا:

أنّ ايتزوي عرفها بأنّها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل: بناء السلطة، التخطيط، نظام الاتصال... الخ.<sup>(1)</sup>

كما عرفها الباحثان فريد لندر وبيكل على أنّها تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المؤسسة والبيئة.<sup>(2)</sup>

أي علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية، حيث تأخذ المؤسسة من المحيط الخارجي المدخلات (المادية البشرية) والمعلوماتية لترجعها في صورة مخرجات قابلة للاستعمال المباشر.

أما كوربيد فعرفها على أنّها "عملية تعظيم العائد للمؤسسة بجميع الوسائل، في حين أكد ألاكس ميكيلي على أنّها تحقيق الأهداف والمحافظة على الرضاءات الداخلية.<sup>(3)</sup>

(1) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 305.

2) F.froid Lander ,H pichle ,components of affectives in Small organisation, administrative. Science quarterly, 1968.p13.

3) J .Khorbade ,Assissent Of Organisationnel Effectiveness Issnes Analysis And Reading Good.Year.Co.In California 1971.P71.



وفي تعريف آخر تعرف على: أنَّها قدرة المنظمة على البقاء survival والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.<sup>(1)</sup>

وبصفة عامة يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تعني قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف (الطويلة أو قصيرة المدى) والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم.

والملاحظ على كل هذه المفاهيم أنَّ كل باحث قد اعتمد على معيار أو عدة معايير لتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، تختلف عن المعايير التي اعتمدها غيره من الباحثين باعتبار أنَّ التنظيم هو بناء دينامي متفاعل الأجزاء له علاقاته المتبادلة التي تتكامل وتتساند وتتفاعل، فبعد ما كان معيار قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار والبقاء، وكذا تحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات فقط، فإنه مع مرور الوقت وتطور المنظمات وتعدد الحياة الاجتماعية وازدياد متطلبات وحاجيات المجتمعات تغيرت المعايير، وأصبح معيار الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و معيار تطوير وتثمين موارد الجماعات المحلية وتحقيق تنمية حقيقية ووعي أفراد التنظيم بإشباع حاجات المجتمع المحلي والوطني هي المحكمات الأفضل والأقدر تعبيراً على فعالية التنظيم.

### المطلب الثاني: مداخل دراسة الفعالية:

1- المداخل التقليدية: ركزت المداخل التقليدية لقياس فعالية المنظمات على أجزاء مختلفة من المنظمة، حيث يمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاث وهي:

- الحصول على الموارد.

- القيام بعمليات التحويلية.

- تحقيق المخرجات.

2- مدخل موارد النظام Resouce Baded Approach : يهتم مدخل موارد النظام بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أنَّ المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة.<sup>(2)</sup>

ويعتمد هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات منها:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.

(1) محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2007، ص 102.

(2) زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن ط1، 2006 ص29.

- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- قدرة متخذي القرارات على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- ومن عيوب هذا المدخل أنه يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

**3- مدخل العمليات الداخلية Internal process approach :** يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ووجود المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسهولة وعدم وجود معوقات، وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم ومن مؤشرات قياس الفعالية وفقا لهذا المدخل، وجود مناخ عمل ايجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية، و يتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة، باعتبارها موردا استراتيجيا هاما ومن عيوب هذا المدخل، تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن أن قياس المناخ النفسي ورضا العاملين تعتبر مسألة حكمية تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.<sup>(1)</sup>

#### 4- مدخل الأهداف: Goal Approach

يركز هذا المدخل على مدى انجاز المنظمة لأهدافها وإلى المدى الذي تحدد فيه المنظمة أهدافها بطرق تتيح ملاحظاتها وقياسها، ويميز بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية فالأهداف الرسمية هي القواعد المرشدة التي تحدها المنظمة في وثائقها الرسمية أما الأهداف العملية، فهي أهداف قصيرة الأجل في الغالب وهي تعكس الأنشطة التي تؤديها المنظمة، لذلك يتطلب هذا المدخل تحديد أهداف المنظمة المختلفة وتأمين مدى تحقيق هذه الأهداف بحيث يمثل هذا المدخل جانب المخرجات في عملية التحويل وأهمية هذا المدخل تأتي من إمكانية الحكم على فاعلية كل منظمة بشكل مستقل، لأنه لا يعتمد على أحكام مقارنة للفاعلية، أما عن المشاكل التي يواجهها هذا المدخل يمكن تحديدها فيما يلي:

- في حالة عدم تعريف المنظمة لأهدافها، أو في حالة تعقيد أو عدم ملائمة هذه الأهداف فذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج خاطئة.
- طبيعة الأهداف حيث أنّ غموض أو تناقض هذه الأهداف يؤدي إلى صعوبة تحقيقها.
- البعد الزمني وذلك من خلال اختلاف الأهداف، هل يكون التركيز على الأهداف الطويلة أو القصيرة الأجل أو كليهما معا.

(1) زيد منير عبوي مرجع سابق، ص30.

- حصول تغير الأهداف مع مرور الزمن نتيجة تفاعل المنظمة مع بيئتها.<sup>(1)</sup>  
لذا يتطلب هذا المدخل من الإدارة بأن تعمل على تحديد الأهداف الرسمية بطريقة وافية بحيث تكون أهداف الربحية والنمو في مقدمتها.

**2- المداخل المعاصرة:** والتي هي نتيجة لقصور المداخل التقليدية، حيث اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لقياس فعالية المنظمات وهي:

أ) **مدخل أطراف التعامل: Stakeholder approach** يركز هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات، آخذاً بالاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة ومقارنتها بالمتحقق فعلاً، وغالباً ما تتعارض أهداف ومصالح هذه الأطراف مع بعضها البعض وذلك على النحو التالي:

- الموردین: هدفهم إلزام المنظمة بتسديد قيمة الموارد المباعة لها.
- المستهلكين: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.
- العمال: هدفهم الحصول على أعلى الأجور، وأفضل ظروف عمل ممكنة.
- الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائدة على استثمارهم.
- المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.
- الحكومة: هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.
- المجتمع: هدفه مشاركة المنظمة في عملياتها للتنمية الاقتصادية والاجتماعية و حماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.<sup>(2)</sup>

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية والسؤال المثار هنا هو: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً؟ وللإجابة على هذا السؤال فإنه يوجد مجموعة من النماذج التي يجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها وهذه النماذج هي:

- النموذج النسبي: ويرى ضرورة أن تعطي المنظمة أوزاناً متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها.
- نموذج القوة: ويرى أنّ المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً.

(1) وصفي الكساسبية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيات المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1، 2011، ص ص 92، 93.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 32.

- نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة، ففي هذا النموذج يجب على المنظمة أن تبحث عن أقل الأطراف رضا ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته.
- النموذج التطوري: وهو يفترض أنّ أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن وكذا المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ومن أهم ما يميز مدخل أطراف التعامل:
- أنّه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية مع مراعاة العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.
- كما أنّ هذا النموذج يأخذ بالحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.<sup>(1)</sup>

#### ب) مدخل القيم المتنافسة: competing vales Approach

حيث قدم كوين وروباف مدخلا معاصر لقياس فعالية المنظمات، آخذ بالحسبان مختلف المؤشرات التي قدمتها المداخل السابقة لقياس الفعالية، حيث قام بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات، هذه التوجهات التي تنقسم إلى نوعين هما:

1- التوجه الداخلي (جزئي): Internal Focus ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

2- التوجه الخارجي (كلي): External Focus ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في معاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

إضافة إلى التمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة في الإدارة وهي:

- الهيكل الجامد (النظام المغلق): ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من الأعلى إلى الأسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل وهو نمط مشابه للهيكل الميكانيكي.

- الهيكل المرن (النظام المفتوح): ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغيير من فترة إلى أخرى وهو نمط مشابه للهيكل العضوي.<sup>(2)</sup>

ويقدم هذا المدخل بناء على بعدي توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يقدم كل نموذج توجه وتركيز مختلف للإدارة، حيث يمكن تلخيص مدخل القيم التنافسية من خلال أربعة نماذج وهي:

- نموذج العلاقات الإنسانية: يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وهدف الإدارة فيه هو المشاركة والتماسك بين العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

(1) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 34.

(2) نفس المرجع، ص 35.

- نموذج النظام المفتوح: هو نموذج مرن وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية العلاقات مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.
- نموذج الهدف الرشيد: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد وتهدف المنظمة وفقاً لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية، وتسعى إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق وتعظيم الأهداف.<sup>(1)</sup>
- نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد وتهدف المنظمة وفقاً لهذا النموذج على تحقيق الاستقرار الداخلي وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرار.<sup>(2)</sup>
- حيث أنّ الفكرة الأساسية لهذا المدخل تعتمد على المدير بحيث يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة وأن يعطى اهتماماً متوازناً لهذه القيم المتعارضة ومن أهم المشكلات التي تواجه هذا المدخل هي: طبيعة الأهداف، وكيفية قياسها، إضافة إلى أهمية الوسائل وأثرها في إنجاز الأهداف، وأنّ التركيز على الوسائل قد يعنى أهمية أقل لإنجاز الأهداف.

### المطلب الثالث: مؤشرات وعناصر الفعالية التنظيمية

- بالرغم من أنّ أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها، ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن، إلاّ أنّه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أنّ الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها باستمرار في البيئة، حيث يقول Jason أنّ المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:
- الإنتاج: ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
- الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل التكلفة الواحدة المنتجة والعائد على رأس المال، ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.
- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي والاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكوى.<sup>(3)</sup>

(1) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 36.

(2) نفس المرجع، ص 37.

(3) جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، تر: خالد حسن زروق معهد الإدارة العامة السعودية، 1988 ص 59.

إذن فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي، يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماماً كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فإنَّ الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات على نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها.<sup>(1)</sup>

أما في المدى المتوسط، فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

- **التكيف:** ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل وخارج المنظمة.
- **النمو:** يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها، والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي.<sup>(2)</sup>

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

- 1- **مؤشرات داخلية:** وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:
  - **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
  - **المهارات الاجتماعية للمدير:** إنَّ توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
  - **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنَّه لا بدَّ أن يتحلَّى أعضاء التنظيم من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
  - **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** وذلك من خلال التأكيد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدل من تركيزها في يد شخص واحد.
  - **المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث يرى الكثير من الباحثين والمديرين أنَّ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
  - **تدريب وتنمية قدرات الأفراد:** حيث أنَّ للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد، وبالتالي ارتفاع مستوى أدائهم في العمل.

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 216.

(2) جون جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص 59.

- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.<sup>(1)</sup>
- 2- مؤشرات خارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
  - إنتاج السلع والخدمات: إنّ تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
  - الجودة: إنّ ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤشراً ضرورياً لفعاليتها.
  - تحقيق الأرباح: إنّ تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها للربح، يصعب عليها تحقيق أهدافها.
  - تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.
  - التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.
  - المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
  - البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإنّ ذلك يعني أنّ منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.
  - القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية، عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
  - التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.<sup>(2)</sup>
- ومن خلال ما سبق يتضح لنا أنّ هناك ترابط وتداخل بين مختلف المؤشرات السابقة، حيث أنّ تحقيق أي مؤشر يمكن أن يساهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلاً: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الأرباح.
- كما أنّ المعايير تختلف باختلاف رأي المفكرين في غالب الأحيان فنجد مثل أنّ برايس Brice يرى أنّ الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المنتجات التي تريد المنظمة أن تنتجها لكنّه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سمّاها العوامل الوسيطة والتي تؤدي إلى تحقيق النتيجة التي ترغبها المنظمة وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة لفعالية المنظمة أكثر منها مقياس لها وتتمثل في:

(1) نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة قسم علم الاجتماع

2006، ص 45.

(2) نفس المرجع، ص 46.

- 1- الإنتاجية: وتعني نسبة المخرجات للمدخلات.
- 2- إتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.
- 3- الروح المعنوية: والتي تعكس مدى الإشباع لدوافع العاملين.
- 4- التكيف: وهو استجابة المنظمة للتغيرات والسياسات الحاصلة ومدى مواجهتها لها خاصة تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.
- 5- استقرار المنظمة: وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياساتها ورغبته في منتجاتها.<sup>(1)</sup>

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن قياس فعالية التنظيم يكون من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث، حيث ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية ولكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال تستخدم على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية الكفاءة، التكيف، البقاء... إلخ.

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 214.



المبحث الثاني: سوسولوجيا الفعالية التنظيمية وأهم العوامل المؤثرة عليها.

المطلب الأول: سوسولوجيا الفعالية التنظيمية:

تعد الإسهامات السوسولوجية بشكل عام والإسهامات النظرية في علم الاجتماع التنظيمي على وجه الخصوص تراثا نظريا سوسولوجيا، اهتم الباحثون والعلماء فيه بإعطاء مفاهيم متعددة وأشكال لمفهوم الفعالية هاته المفاهيم التي اشتقوها من خلال تجاربهم وتصوراتهم لتحديد أهم الأسباب التي تحقق النجاح والكفاءة التنظيمية وبالتالي فإن كل نظريات المنظمة والتنظيم لها علاقة وطيدة بتناول الفعالية، سواء كانت التيارات النظرية الكلاسيكية أو المعاصرة، (إدارية، نفسية، اجتماعية)، وسنحاول فيما يلي عرض أهم النظريات التنظيمية التي تناولت موضوع الفعالية، والتي تم تصنيفها إلى ثلاثة اتجاهات كبرى منها ما تعلق أو تناول الموضوع من زاوية إدارية، ومنها من أخذ بالجانب النفسي وعن فريق آخر بالمنظور الاجتماعي (علم الاجتماع) في التعليق على متغير الفعالية والعوامل المؤثرة فيه.

#### 1- النظريات الإدارية:

##### – مدرسة الإدارة العلمية

(أ) فريدريك تايلور:

ساهمت هذه الحركة في تقديم حلول وإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي، الذي من شأنه السماح بتحقيق مستويات أداء عالية.

ومن خلال دراسة تايلور، لتأثيرات الثورة الصناعية باعتبارها المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم، ومن خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب في الو.م.أ لاحظ الإسراف في المواد الأولية، ضياع الوقت، غياب المعدلات والضوابط وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول، مما يؤثر على الإنتاجية أو يؤدي إلى ضعف الفعالية، الأمر الذي أدى بهذا الباحث إلى دراسة وتحليل الحركة والزمن لإنجاز مهمة ما، تمركز على إنتاجية كل عامل وكيفية الرفع منها، ثم عمل على الفصل بين التخطيط والتنفيذ وبحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين، مع إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط.

فتايلور، انطلق من الفرضية التي مؤداها، أنه كلما تكون المهمة مكررة بسيطة، كلما يتم التعلم بشكل سريع.<sup>(1)</sup>

وعليه فمفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلور يرتبط بالتنظيم العلمي للعمل.<sup>(2)</sup>

ومن خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات، فتايلور يرى أن هذا التنظيم العلمي يقوم على مجموعة من المبادئ والتي يمكن حصرها فيما يلي:

(1) عبد الوهاب سويسي، المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب الجزائر، 2009، ص47.

(2) phlippe scienr, sociologie des organisation (introduction a l'analyse de l'action collective organisée ) Armand colin, 2<sup>eme</sup> édition, 2008, pp14,15

- التوصيف الدقيق للحركة وحذف الحركات الغير اللازمة وتحديد الزمن اللازم لكل حركة.
- تقسيم العمل و تحديده.
- تجزئة العمل إلى أبسط الأشكال وذلك من أجل ضمان الفعالية التنظيمية في الأداء والمراقبة المباشرة للعمل من قبل المشرفين و المسيرين.
- تحفيز العمال بمكافئات مالية نقدية يومية بغرض ضمان امتثالهم للأوامر والتعليمات والإجراءات المحددة المتعلقة بأداء العمل.
- فتايلور يعتبر من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز في (1911)، عندما ركّز على أهمية الحوافز المالية وافترض أنّ العامل أو الموظف كسول بطبعه، ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.
- فتايلور ركّز على الأجر وربطه بالأداء لأنّه الحافز الوحيد للعمل في نظره " إذ أنّ زيادة أجر العمال يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على أجر أكبر من الأول، ممّا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و يقلل من تكاليف الإنتاج.
- الوحدة، وهذا من أجل زيادة أرباح المؤسسة.<sup>(1)</sup>

## 2- هنري فايول: التقسيم الإداري:

- إنّ ما قام به هنري فايول هو تركيزه على الإنسان كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية والذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض التكاليف، حيث قام بتقسيم وظائف المنظمة إلى ستة وظائف.<sup>(2)</sup>
- ثمّ انتقل إلى تحديد مفهوم الرشادة الإدارية، وبالتالي يعتبر أنّ الفعالية التنظيمية تقوم على أساس الإدارة المرنة والقابلة للتعديل حيث قام بصياغة 14 مبدأ منها:
- مبدأ التدرج الهرمي: أكّد هذا المبدأ على أهمية الصلاحية والمسؤولية والأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها بشكل عمودي، حيث يتم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسيههم بواسطة هذه الأوامر.
  - مبدأ وحدة الأوامر: بحيث لا يجوز حسب هذا المبدأ تلقي المرؤوس للأوامر الإدارية اللازمة لتنفيذ المهمات إلاّ من رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان، 1986، ص 23.

(2) عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 25.

- مبدأ التخصص الوظيفي: ويشير مبدأ التخصص إلى أنّ الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي، حيث من الضروري القيام بالتحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف وتجميعها في تقسيمات وظيفية، ويشمل مبدأ المستويات العليا التنفيذية والمستويات الأدنى منها.<sup>(1)</sup>

### 1- نظرية Farmer و Richman والفعالية الإدارية:

كانت نقطة البداية في الدراسة التي قام بها كل من Farmer و richman تتمحور حول سؤال جوهري هو " لماذا نلاحظ أنّ الإدارة في مجال الصناعة حققت هذا المستوى من الفعالية الإدارية والتقدم الاقتصادي في الدول الغربية عنه في الدول النامية، أو لماذا هذا الاختلاف في الأنماط الإدارية بين الدول في العالم؟"<sup>(2)</sup>

وأمام هذه الإشكالية وضع الباحثين هذه الفرضية الأساسية والتي تعتبر أنّ الإدارة ودورها وأهميتها في التنمية الاقتصادية هي نقطة الارتكاز وتعتبر العوامل البيئية العائق الأساسي لعمل عناصر العملية الإدارية.

وتتمثل هذه المعوقات في العناصر التالية: التعليم، المجتمع، السياسة، القانون، الاقتصاد وافترض أيضا أنّ الإدارة هي العنصر الوحيد الهام الذي تعتمد مختلف المجتمعات لتحقيق الوثبة الاقتصادية، بينما باقي عناصر الإنتاج الأخرى هي عناصر ثابتة، تحتاج إلى تفاعل من خلال عملية الدمج بكفاءة عن طريق التنسيق والتنظيم.

ويتحول الباحثان في النهاية إلى الإجابة عن السؤال الخاص بالاختلاف بين الأنظمة الاقتصادية، من حيث مستوى الفعالية انطلاقاً من الفرضيات التالية:

- إنّ كفاءة النظام الاقتصادي لبلد ما هو نتيجة لكفاءة مؤسساته.

- إنّ الكفاءة العامة للمؤسسة تعتمد على فعالية الإدارة والتنظيم، هذه الأخيرة هي المحددة للكفاءة الإنتاجية لتلك المؤسسة.

- إنّ فعالية الإدارة العليا تتوقف على كفاءة التفاعل الإيجابي بين عناصر العملية الإدارية.

- تتوقف درجة الفعالية على مستوى توفر العناصر البيئية المطلوبة لتحقيقها.<sup>(3)</sup>

وانطلاقاً من هذه الدراسات تبين أنّ العائق الأساسي للتنمية الاقتصادية في الدول النامية يتجسد في عناصر غير اقتصادية تمثل أساس في عامل الإدارة والتنظيم.

(1) خليل محمد حسن الشماع، وحضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 59.

(2) ابراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفاق الإبداع للنشر والإعلام الرياض، 2000، ص 308.

(3) نفس المرجع، ص 309.

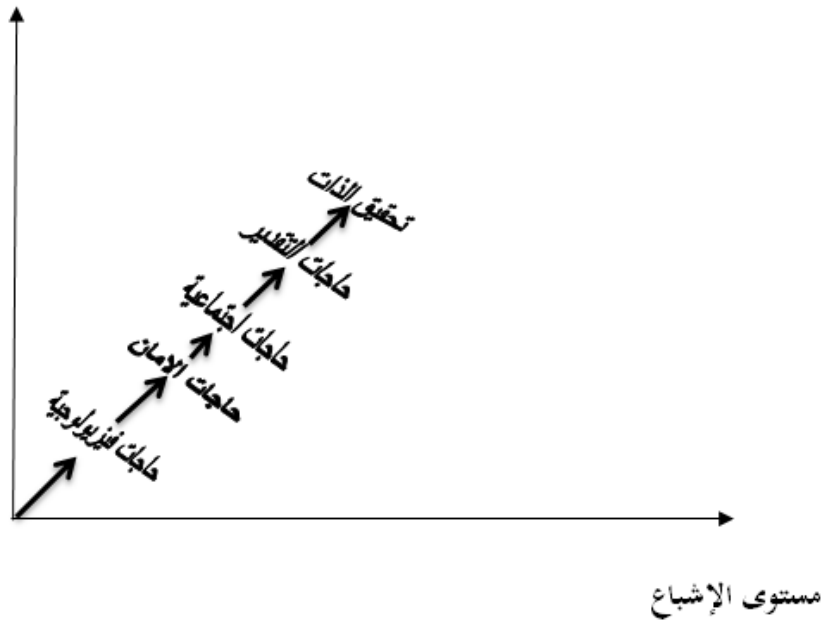
ومن أهم الانتقادات الموجهة لنموذج Farmer و richman ، اعتبار أنّ عناصر البيئة الخارجية هي وحدها المؤثرة على العملية الإدارية غير كافي، إذ يرى Negendhi أنّ الفلسفة الإدارية من سلوك ووجهات نظر لها تأثير في تنفيذ العمليات الإدارية، إلى جانب العناصر البيئية في تحديد الفعالية التنظيمية.

## 2 - النظريات النفسية:

أ) MASLOW و سلم الحاجات : ترتبط الفعالية التنظيمية بعملية التحفيز Motivation والتحفيز " هو تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب و يندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الذاتية"<sup>(1)</sup>

التحفيز كمتغير تنظيمي: من خلال الدراسة التي قام بها التون مايو حول دراسات Hawthorne يتضح كفاية المتغير الاقتصادي في تفسير سلوك الأفراد، وركزت هذه على أهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية، وجاءت نظرية ماسلو في التحفيز لتعطي بعد آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة كما هو في الشكل التالي:

### مستوى الحاجات



الشكل رقم (03): يوضح تسلسل الحاجات حسب MASLOW

(1) محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، 1995، ص 181.

وبناء على هذا التقسيم توصل ماسلو إلى النتائج التالية :

- حسب ماسلو أنّ الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من اعترافه بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل للحاجات.

- تعمل المؤسسات على إشباع هذه الحاجات وانعكاسها بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية من خلال ما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية: وذلك من خلال تقديم الأجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.

- الأمان: من خلال ضمان الفرد لوظيفته " تحقيق الاستقرار الوظيفي " وحماية الفرد من تعسف المسؤولين وتوفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي.

- الانتماء: من خلال الروابط الأسرية، يمكن للمؤسسة مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات.

- التقدير والاحترام: عن طريق الترقية والكفاءات الاستثنائية والأوسمة.

- تحقيق الذات: تعتبر من أصعب الحاجات إشباعاً وفهماً ونادراً ما يحصل الفرد إلى تحقيقها.<sup>(1)</sup>

- التنظيم من زاوية الحاجات:

تناول ماسلو موضوع الإدارة والتنظيم انطلاقاً من نظريته حول الحاجات بها أسماه الإدارة المستنيرة Eupsychain Management والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التآزر Synergie ، أي استفادة كل من المؤسسة والعامل بالتعاون مع بعضهم البعض، وتحقق الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية وتقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية:

- الثقة الجماعية: تتم على أساس الاختيار العلمي وتصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي.

- رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمؤسسة: والتي تذل على وجود روح إبتكارية خاصة لدى الإنسان.

- السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل: من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق.

- العلاقات الديمقراطية : من خلال بث روح الحوار والتنافس بين الرئيس والمرؤوس.

- المحافظة على ممتلكات المؤسسة: والذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر لفعالية حقيقية.

- احترام الرؤساء: والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة والتي تجعل من نتيجة التفاعل الإيجابية.<sup>(2)</sup>

(1) محمد عدنان النجار، مرجع سابق، ص282.

(2) نفس المرجع ، ص287.

- ومّا سبق نقول أنّ ماسلو استطاع أن يقدم إطاراً علمياً عاماً لتصنيف الحاجات، ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها، وقد تعرضت هذه المساهمة لمجموعة من الانتقادات منها:
- لا يوجد دائماً خمس مستويات للحاجات.
  - لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح.
  - هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج، فهي أكثر حركية ممّا يتصور لكن بالرغم من ذلك يمكن أن نستنتج الدور الذي يلعبه إشباع حاجات الأفراد في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال:
  - الإدراك الجيد للحاجات الإنسانية يسمح للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لمواردها.
  - التركيز على جزء من الحاجات لا يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة بحيث تصبح تعاني من قصر نظر في الحاجات.
  - الإدراك الجيد للسياسات والبرامج المطبقة على مستويات إشباع الحاجات وتحقيق التوازن في إشباع جميعها.
  - عدم الإدراك الجيد لأهمية الحاجة يعيق التفاعل الإيجابي بين أطراف المعادلة التنظيمية.<sup>(1)</sup>
- (ب) MAYO.E والتنظيم غير الرسمي:

يعتبر التون مايو مؤسس علم الاجتماع الصناعي من خلال دراسته حول أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المؤسسة، حيث توصل إلى تحديد أثر العوامل السيكولوجية على الإنتاجية.

وتعتبر تجربته في مصانع Hawthorne بالو.م.أ حول أسباب التعب والتغيب وحوادث العمل نقطة البداية حيث اختار مجموعة من العاملات وقام بتغيير شروط العمل من ضوء وتهوية ومكان العمل وتخفيض في ساعات العمل من 48 إلى 40 ساعة وتخفيض أيام العمل من 6 أيام إلى 5 أيام، ثم قام بإلغاء هذه الميزات فلاحظ أنّ الإنتاجية ارتفعت. وعليه فقد تبين لمايو أنّ الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية كما هو الحال بالنسبة لدراسات تايلور وإمّا توجد عوامل اجتماعية غير مادية، ترتبط بسلوكيات الأفراد ووجهة نظرهم، تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة.

#### - نتائج الدراسة :

- يمكن اعتبار أنّ العوامل التالية لها أثر كبير على الفعالية التنظيمية:
- شعور العامل بالرضا والراحة النفسية والروح المعنوية، يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة، ممّا ينعكس في شكل مستويات أداء عالية على مستوى فردي وجماعي.

(1) راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 111.

- يجب على المؤسسة تنمية روح الجماعة التي تحد من الخلافات التي تظهر بين العمال والتي يمكن أن تؤدي إلى عدم الانتقال الجيد للمعلومات التي تنعكس بصورة سلبية على الأهداف ومنه فيجب على المؤسسة اعتماد أساليب ذات طابع إنساني في توجيه سلوكات الأفراد نحو تحقيق أهدافها وإشباع حاجاتهم الأساسية.
  - لا تكفي الحوافز المادية في زيادة الفعالية التنظيمية، أي لا يجب التركيز على المدخلات المادية للتنظيم فقط وإنما يجب أيضا العناية بالأبعاد النفسية والاجتماعية للعامل كعناصر محددة للأداء التنظيمي الجيد.
  - منح الفرد قسط من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية، حيث يمكن الكشف عن طاقته الإبداعية الكامنة والتي تنعكس على الفعالية التنظيمية إيجابيا وهذا باعتماد اللامركزية والمشاركة من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس، إذ يرتبط العمل المنجز من قبل فرد واحد قبل كل شيء بطاقته الاجتماعية.
  - بروز مصطلح الجماعة كأداة ضغط انطلاقا من كونها تشكل مجموعة قيم وتقاليدها مشتركة وقواعد لضبط العمل بطريقتها (ما يعرف بالرأي غير الرسمي)، لذلك يجب التعايش بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتحقيق الفعالية التنظيمية بحيث تتوقف درجة الفعالية على أساس طبيعة العلاقة بين التنظيمين.
  - وباعتبار الفرد جزء من الجماعة وسلوكه هو انعكاس لقيم وعادات الجماعة فإن الارتباط بالجماعة يعتبر من العوامل الدافعة للعمل، حيث أثبتت الدراسة أنّ المشاركة تعتبر أهم عنصر في تحقيق الفعالية التنظيمية.<sup>(1)</sup>
- ماهية التنظيم غير الرسمي:**

بين مايو من خلال تجاربه عن وجود أنماط سلوكية بعيدة عن ما تحدده المؤسسة، تعبر عن التفاعل بين الأفراد أثناء قيامهم بعملية العمل والذي يظهر في شكل نظام اجتماعي يمثل الأعضاء إلى قواعده نعبر عنه "التنظيم غير الرسمي"، واعتبر مايو أنّ داخل أي تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي، يمكن أن لا يتفق معه في السياسات والبرامج المسطرة لكن يرتبط بنجاحه قبل كل شيء بالإقرار بوجود هذه التنظيمات غير الرسمية.

ويعتبر هذا الباحث أنّ قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإنّ الإدارة الناجحة هي التي تعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد، وهذا من خلال ملائمة التصميم التنظيمي لهذه الخصائص والتي تظهر في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث ترتبط الفعالية بأربعة عناصر تتفاعل مع بعضها تتمثل في:

(الأفراد، السياسات، العلاقات التنظيمية الرسمية، الهدف)، ويعتبر الهدف هو العنصر الموجه لعملية التصميم التنظيمي.

وفي الأخير يمكن القول أنّ المدخل الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية في اعتمادها على علم الاجتماع وعلم النفس كروافد في دراسات التنظيم والتسيير والذي لا يعالج الفعالية التنظيمية من زاوية الرشد، بل من جوانب السلوك

1) lesnard ,c, organization et gestation d' enterprise, edition dunod, paris,p 235.

والجماعة والفرد ليس كعنصر منعزل في تنظيم عقلاني، بل جزء من تنظيم طبيعي ينتمي إلى جماعة يسلك سلوكها لكي يقبل كعضو بداخلها، إلى جانب اعتباره كائن له حاجات ورغبات ومشاعر تحدد من سلوكياته وتؤثر على إنتاجيته وتفاعله التنظيمي.

كما أنّ الإقرار بوجود التنظيمات الغير الرسمية من شأنه أن يعطي دافعا للفعالية التنظيمية بحكم أنّ التزاوج بين التنظيمي الرسمي والغير الرسمي يؤدي إلى الحد من الصراعات وخلق الانسجام والتعاون بين أطراف المؤسسة باعتبار أنّ التنظيم غير الرسمي الذي سماه "مايو" بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي، يستند على التفاعل فيها بين الأطراف والجماعات داخل المؤسسة ويلعب دورا هاما في تحقيق أهدافها.<sup>(1)</sup>

### 3- النظريات الاجتماعية:

(أ) M.weber. ومفهوم البيروقراطية:

يتكون مصطلح البيروقراطية من مقطعين الأول Bureau ويعني المكتب والمقطع الثاني cracy ونعني به الحكم، وعليه فالبيروقراطية تعني "حكم المكتب"، كما أنّها تعتبر من المصطلحات الأكثر تداولاً في عصرنا هذا وتعني "مجموعة الموظفين النظاميين بالمعنى المحدد وبصفة خاصة في الوظائف العليا"<sup>(2)</sup>

كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهوم متناقض: الأول يدل على التنظيم الأكثر فعالية في حالة الإخلاص وما يهمنها هي البيروقراطية بمعناها العلمي والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقاً من إمكانيات بشرية ومادية محددة للقيام بالأعمال المطلوبة، والثاني يدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح والإجراءات.

### - نموذج فيبر للبيروقراطية:

قام عالم الاجتماع ماكس فيبر (1864/1920) بتصميم نموذج متكامل لفهم علم المؤسسات والذي يمثل نقطة الانطلاق لبروز نظرية علمية في دراسة ظاهرة التنظيم والبحث في السبل الأكثر فعالية، وشهدت تلك الفترة مجموعة من التحولات في انتقال المجتمعات من النشاط الزراعي إلى بناء مؤسسات صناعية كبيرة الحجم تستخدم عدد كبير من العمال وتعتمد أسلوب الإنتاج الكبير، وأطلق على هذه المنظمات البيروقراطية ليصف به عمل الجهاز الإداري وكيفية تأثيره على سلوك وأداء العمال، وبمعنى آخر كيف يمكن الوصول إلى تحقيق الفعالية في مجال التنظيم، والتي حسب فيبر تحقق من خلال تطبيق البيروقراطية والتي تعني النموذج المثالي للتنظيم، حيث تصف ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد داخل المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال تقسيم العمل والتخصص كقاعدة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية وتوزيع السلطة إضافة إلى مجموعة من الخصائص والتي منها:

(1) قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997، ص 96.

(2) إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص 101.



- توزيع العمل وفقا للتخصص، بحيث يعيّن في كل وظيفة من هو الأكثر جدارة لشغلها.
- تحديد القواعد أو الإجراءات لتنظيم الأداء والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.
- الرقابة والانضباط أثناء ممارسة الأعمال.
- المكتبية ويقصد بها استقلالية المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله، فالعامل يطيع أمر المسؤول ليس طاعة لشخصه أو لخصائصه، بل تقوم هذه الطاعة على أساس الاقتناع بأنّ الشخص يمثل مركزا رسميا ومحددا ونظاما معيناً.
- الفصل التام بين ممتلكات وشؤون المنظمة، وبين الممتلكات والشؤون الشخصية لشاغلي الوظائف<sup>(1)</sup>.

#### ب) الرشادة المحدودة Simon:

يعتبر سيمون الذي تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978، أنّ المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم تتمثل ليس في عملية الإنتاج، وإمّا في كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدّة مراكز، وبين عدّة مستويات تنظيمية، حيث أنّ الفعالية التنظيمية تتعلق بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلن عنها و طبيعة المعلومة المنتقلة، وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلافات في السلوكيات ويحدث التنسيق بين مختلف الجوانب انطلاقا من الطريقة المنتجة من قبل المسيرين في إدماج المرؤوسين في تصور أهداف التنظيم.

- نظرتة للتنظيم: ينظر سيمون للتنظيم في شموليته وعلى أساس الأهداف المسطرة وهذا يعني:
- دراسة التنظيم والنظر إليه على أنّه مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات والعلاقات بين الأفراد، والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد أي: التفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم.
- كما أنّ التنسيق حسب سيمون ينطلق من العقلانية الموضوعية والتي تحدد في إطار التنظيم الرسمي، ويتحدد بموجبه سلوك الأفراد و العلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة حيث يعرفه بالتنسيق الإجرائي<sup>(2)</sup>.
- أمّا التنسيق الذاتي فإنّه يتحدد بموجب محتويات ومتطلبات العمل وما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة<sup>(3)</sup>.

حيث توصل سيمون إلى مفهوم أساسي يتمثل في مفهوم العقلانية المحدودة، هذه الأخيرة التي ترتبط بالعوامل

التالية:

- المعلومات المتاحة: لا يمكن للمسير معرفة كل المعلومات المرتبطة بأبعاد المشكلة بطريقة عقلانية وذلك بسبب عدم توفرها أو تكلفتها المرتفعة.
- دوافع المقررة: إنّ نظام القيم وأهدافه والسلوكيات المقررة تؤثر على القرارات التي يتخذها.

(1) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 84.

(2) قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 100.

(3) نفس المرجع، ص 101.

- طاقات واستعدادات المسير: والتي تتمثل في الكفاءة والمعارف والتجاوب الخاص بالمستهلك يؤثر بشكل ما على فهمه للوضعية المطروحة.<sup>(1)</sup>

لذلك فإن "القرارات لا تتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة متطورة وغير مكررة".<sup>(2)</sup>

- وبصفة عامة حدّد مراحل تكوين نظريته الخاصة بالتنظيم في ما يلي:

• تحديد مجموعة من المفاهيم الشاملة التي تستوعب هذه المواقف الإدارية.

• إمكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم.

• وصف عملية اتخاذ القرار.

• تحديد مجموعة المتغيرات المرتبطة ببيئة متخذ القرار وتحديد قدراته وحدود عقلانيته.

• اعتماد معايير تقييم النظام من خلال تعريف وحصر حدود العقلانية.

• توضيح الأهمية النسبية لمعايير تقييم الأداء.<sup>(3)</sup>

- نموذج SIMON الخاص بالقرار:

- يمكن إبراز نموذج SIMON حسب الخطوات التالية:

نطلق في تحديد المشكلة من خلال الحقائق العلمية المعروضة على متخذ القرار هذا الأخير يستعمل ما يعرف بالنموذج "IMC"

**I : Intelligence**: الجانب المعرفي يساعد على تحديد المشكلة ومجموع العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار.

**M : Modélisation**: اعتماد نماذج للتفكير من قبل المؤسسة لتحديد وتقييم كل البدائل المطروحة لحل المشكلة.

**C : choix**: مجموعة النشاطات التي تسمح بالاختيار بناء على تحديد المعايير ومعاملاتها وتحديد البناء الهرمي للحلول المقترحة واختيار واحد منها:

- يجب التركيز على مجموعة القيم والعادات والأعراف والتي تعتبر كرصيد لدى المقرر تؤثر في القرارات التي يتخذها.

- التركيز على العوامل الخارجية التي تشكل بيئة الفرد المقرر باعتبارها عوامل محددة لفعالية القرار والسلطة (السلطة القانونية) وكذلك أهمية الاستشارة في تحديد أبعاد المشكلة بشكل أفضل.

1) Lesnard, c, opcit ,p 33.

(2) عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص 64 .

(3) إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص 345.

- الاهتمام بالمؤشرات الداخلية والمتعلقة بالفرد ذاته والمربطة بنظرته الشخصية في عملية التقييم.
- يكون متخذ القرار منطقياً إذا استطاع تحديد أهداف المؤسسة بشكل متكامل مع الأهداف العامة آخذا بعين الاعتبار القيود الخارجية واعتبارها أفضل البدائل في ظل القيود المطروحة<sup>(1)</sup>.
- وعليه فإنّ سيمون يعتبر أنّ الفعالية لا تحقق حسب المفهوم الاقتصادي، وإنما بالوصول إلى نقطة الرضى والقناعة، أي البديل الذي هو أقل من الحد الأقصى بناء على المعلومات المتحصل عليها.

### المطلب الثاني: أهم العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها، ويمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي:

- 1- **النظام الاقتصادي:** يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة، وعليه فمعايير عملية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية:
  - المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.

- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية (L'automatismes) تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.
- المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.

- 2- **النظام السياسي:** يقصد به الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة، وتكون المؤسسة فعالة إذا تحققت لها الصفات التالية:
  - المؤسسات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.
  - المؤسسات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.
  - المؤسسات التي تخضع لإيديولوجيا واضحة ومحددة تكون أكثر فعالية<sup>(2)</sup>.

- 3- **النظام الرقابي:** ويقصد به الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ويمكن تحديد خصائص فعالية المؤسسة فيما يلي:

- المؤسسات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل

(1) إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص 350.

(2) نسيم أحمد الصيد، الترقية و الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2008، ص 19.

- يمكن للمؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة رديئة من البداية.

- المؤسسات التي تعتمد على علاقات موضوعية و إنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.

- المؤسسات التي بها شبكة اتصالات شفافة و في كل الاتجاهات تكون أكثر فعالية.

4- النظام البيئي: ويقصد به المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه ففعالية المؤسسة يحددها ما يلي:

- المؤسسات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من صغيرة الحجم.

- المؤسسات التي يمكنها التأثير الايجابي في محيطها تكون أكثر فعالية من المتوقعة على نفسها، وليس لها امتداد طبيعي واجتماعي.<sup>(1)</sup>

وانطلاقاً مما سبق يتبين أنّ لكل عامل من العوامل المذكورة أعلاه تأثير على فعالية المؤسسة، فمثلاً بالنسبة للنظام الاقتصادي فنجد أنّ تقسيم العمل و التخصص يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية، حيث يكون ذلك على مستوى كل الأقسام سواء الإنتاجية أو الإدارية أما بخصوص النظام السياسي فتلبية حاجيات العمال يؤدي إلى تحقيق ذواتهم وطموحاتهم ومن تم إلى تحقيق الرضا وفعالية أكبر، أما النظام الرقابي فالجزاءات تجعل العامل يؤدي عمله على أكمل وجه، وكونها جزاءات متدرجة، فهذا يضمن ولاء العامل، كما أنّ الاتصالات المرنة والعلاقات الإنسانية مع الرؤساء والزملاء تجعل العمل يتم في ظروف جيدة وفعالية أكبر وتحد من الصراع التنظيمي، بينما في النظام البيئي فكبر حجم المؤسسة يجعل المنافسة شديدة ومنه فكل فرد سيحاول تقديم أفضل ما لديه.

إذن ولتضمن المؤسسة فعاليتها يجب عليها الالتزام بنظام عادل، وأسس واضحة حتى تقلل نسبة التوتر وتضمن نموها واستمرارها بفعل الأداء الفعال والإنتاجية الكبيرة .

### المطلب الثالث: مقاييس المؤسسة الفعالة:

إنّ المنظمة الفعالة، لا تقتصر على خصائص معينة، يمكن أن تعمم على بقية المنظمات، أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية، لأنّ الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدى وأهدافها، وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها، من حيث قيمها، ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك.

- العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية، لأنّه لا يمكن لأي منظمة أن تنجح وتستمر بمعزل عن هذا المحيط وهذا ما حاولت نظرية التنظيم أخذه بالحسبان إذا أنّها تنظر إلى المنظمة نظرة عضوية شمولية في علاقتها بأجزائها داخليا وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها خارجيا وكذلك إلى التفاعل الذي يتم بينها وبين أجزائها ومحيطها.

(1) نسيمه أحمد الصيد ، مرجع سابق، ص 20.

- ففعالية المؤسسة تتمثل في درجة مقدرتها على تحقيق أهدافها، في ظل ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، وقد تبين أنّ توافر عناصر الفعالية بشكل مقبول يؤدي إلى حيوية المؤسسة واستمرارها .
- فتالكوت بارسونز يرى أنّ هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلّها إذا أرادت الاستمرار وذلك دليل ومعيّار للفعالية وتلك المشكلات هي : التكيف مع البيئة، وإقامة علاقات إيجابية معها الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف، التكامل أي التوافق بين العاملين في المؤسسة وأيضاً، الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها وتحديد قيمها.
- أمّا كابلاو فقد اقترح نموذج، يركز على أربعة عناصر هي:
- الاستقرار: أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها.
- التكامل: القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.
- رغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة، وهي تعكس مدى اشباع المؤسسة لرغباتهم.
- التحصيل: أي النتيجة النهائية، لأعمال المؤسسة، ولمختلف أنشطتها.<sup>(1)</sup>
- أمّا دوبرين فقد عرض أربعة عشر معيار للفعالية وهي كما يلي : بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلع والخدمات، أعدادها، أصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري مدى مقابلة توقعات المتعاملين، انتظام العمالة، عمر المؤسسة استقرار الأعمال، وأخيراً تكامل جهود العاملين.
- أمّا سيلر فقد اكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفعالية هي:
- الإنتاجية: أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفء.
- الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.
- التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.
- أمّا بريس فوضع خمس عوامل سمّاها (العوامل الوسيطة)، وتعد مقومات جادة للفعالية وهي: الإنتاجية اتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف، واستقرار المؤسسة.<sup>(2)</sup>
- فالمنطقة الفعالة، هي التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد تماماً، كما تعني بحاجات التنظيم، فتضع مثلاً قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء والعلاقات، وتحل مشكلات التنسيق والاتصال بالدرجة التي تضمن تعاونها وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية.
- وعليه يمكن تلخيص أهم ملامح التنظيم الفعّال أو الجيد فيما يلي:

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 213.

(2) نفس المرجع ، ص ص 214، 216.

- وحدة القيادة: فوحدة القيادة تضمن تنفيذ المرؤوس لأوامر رئيسه بشكل كفاء.
- أولوية النشاطات: أي إعطاء الأهمية للنشاطات الأساسية أولاً.
- عدم الإسراف بالتشكيلات التنظيمية.
- النطاق المناسب للإشراف.
- المرونة والبساطة.
- شبكة فعالة للاتصال.
- استقرار وثبات التنظيم.<sup>(1)</sup>
- وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ المشكل والعائق المطروح، هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة، في تحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة وفعالية التنظيم، على اعتبار أنّ لكل مؤسسة أو منظمة واقعها الخاص بها الذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى، نظراً للظروف والأهداف التي نشأت من أجلها، واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل منظمة، لأنّ ما يصلح لهذه المنظمة قد لا يصلح لمنظمة الأخرى.

(1) زيد منير عبودي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة المشرف الثقافي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1 2006 ص 27.

### خلاصة الفصل:

وعموما حاولنا في هذا الفصل التطرف إلى ماهية الفعالية التنظيمية، بدءا من تحديد مفهوم لهذه الأخيرة والتي تعني مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انطلاقا من الموارد المتاحة وبأقل التكاليف، وتحديد أهم المداخل التي قامت بدراسة الفعالية التنظيمية وأهم مؤشراتهما، ثم انتقلنا في المبحث الثاني إلى توضيح بعض نظريات التي عاجلت الفعالية التنظيمية والتي كانت مصنفة إلى ثلاثة أنواع (نظريات إدارية، نفسية، اجتماعية) وفي الأخير أهم ملامح التنظيم الفعال، حيث اختلفت الدراسات والأبحاث والنظريات في تحديد مقاييس المؤسسة الفعالة.

وأصبح التركيز على دراسة المواضيع في زمان ومكان محددين تحت ذريعة ما هو كائن بالفعل، وليس ما سيكون رغم أنّ النظريات في حقيقتها تسعى دائما إلى تعميم رؤاها ونتائجها إلى أبعد من الموضوع المدروس.

الباب الميداني



## الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد:

المبحث الأول: المناهج المستعملة وتقنيات البحث

المطلب الأول: المناهج المستعملة

المطلب الثاني: تقنيات البحث

المبحث الثاني: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال الزماني والمكاني

المطلب الثاني: المجال البشري.

### تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة مكملة ومدعمة للجانب النظري، فهي ضرورية لأي بحث اجتماعي، ومن خلالها يمكن للباحث النزول إلى الميدان (الواقع) من أجل كشف الحقائق وجمع المعلومات، والوصول إلى النتائج والتأكد من صحة الفرضيات.

وفي هذا الفصل وما يليه سنحاول تجسيد البناء المنهجي باعتبار أنّ البحث العلمي يقوم على دعمتين أساسيتين هما : (الجانب النظري والبناء المنهجي) لاكتمال العمل.

وكما هو معلوم فقيمة كل بحث، تكمن فيما توصل إليه من نتائج علمية وهذا لا يتحقق إلاّ من خلال جمع البيانات الدقيقة، باعتماد أنسب الطرق والأدوات المنهجية، وعليه سوف نقوم بتحديد نوع الدراسة ومنهجها واختيار أنسب الأدوات البحثية، وتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والمجال الزماني) وعرض عينة الدراسة وكيفية اختيارها، وصولاً إلى مواصفات العينة.

### المبحث الأول: المناهج المستعملة وتقنيات البحث

#### المطلب الأول: المناهج المستعملة

إنّ الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج الذي يتبعه في موضوع بحثه، بل أنّ هذا الأخير هو الذي يفرض نوع المنهج الذي يجب استخدامه، فليس أيّ منهج صالح لدراسة أيّ موضوع، بل أنّ كلّ منهج يناسب نوعاً من الدراسات "فالمنهج يعتبر مجموعة منظمة من العمليات، تسعى لبلوغ هدف معين"<sup>(1)</sup>. كما يعرف أيضاً بأنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة، في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد التي تهيمن على سير...، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معينة"<sup>(2)</sup>.

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المناهج التالية:

1- المنهج الوصفي: "هو ذلك المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع، أو الظاهرة الموجودة في الواقع، ويعتمد بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها"<sup>(3)</sup>.

كما يعرف أيضاً بأنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، أو الموضوع، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كيفياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، أو الموضوع محل الدراسة"<sup>(4)</sup>.

1) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي، وآخرون، دار القصب لل نشر، الجزائر 2004، ص 98.

2) بشير صالح الرشيدي، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 1، 2000، ص 22.

3) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مناهج وطرق البحث، درا الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 75.

4) بشير صالح الرشيدي، مرجع سابق، ص 59.

وتم استخدام هذا المنهج من أجل معرفة خصائص الظاهرة، ومن خلال دراستنا فإننا نسعى من خلال هذا المنهج إلى معرفة واقع التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الجزائرية، ومعرفة أهم المبادئ والخصائص المعتمدة والمطبقة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

(2) - كما تم استخدام المنهج التاريخي: "وهو المنهج الذي يركز على دراسة الماضي، من أجل فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، كما يستخدم كذلك في دراسة الحاضر، من خلال دراسة ظواهره وأحداثه، وتفسيرها بالرجوع إلى أصلها وتحديد التغيرات والتطورات التي تعرضت لها ومرّت عليها والعوامل والأسباب المسؤولة عن ذلك والتي منحنتها صورتها الحالية"<sup>(1)</sup>.

واعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج التاريخي، من أجل تتبع التطور التاريخي للتنظيم البيروقراطي في المجتمع الجزائري، ومعرفة أهم التغيرات الحاصلة.

(3) - إضافة إلى المنهج الإحصائي وهو: "تلك المجموعة من الإجراءات، التي تهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، من خلال استعمال المؤشرات النسب، المتوسطات، أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة"<sup>(2)</sup>.

واعتمدنا على هذا المنهج، من أجل تفرغ البيانات والمعطيات المجمعة في الجداول البسيطة والمركبة، قصد إيجاد علاقة رياضية ومقارنتها ثم الوصول إلى النتائج.

### المطلب الثاني: تقنيات البحث

من المعلوم أنّ علم الاجتماع، يهدف إلى فهم السلوك الإنساني، ودوافعه ونتائجه، ولتحقيق هذا الغرض يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب، إلا أنّ انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك، لا يتم حسب إرادة الباحث، فطبيعة الموضوع وخصوصيته، وطبيعة التساؤلات والفروض التي يطرحها، والبيانات المراد الحصول عليها، هي التي تفرض عليه ذلك، فقد يتطلب موضوع ما استخدام الملاحظة كأداة رئيسية لجمع البيانات، أو المقابلة أو الاستمارة مثلا.

(1) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ط2، 2008، ص24.

(2) موريس أنجرس، مرجع سابق، ص100.

ونظرا لتعقيد السلوك الإنساني وتشابكه، وصعوبة فهم متغيراته، قد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات التي تخص بحثه، قصد تحقيق نوع من الدقة العلمية، وتجنب العديد من الأخطاء كالتحيز والذاتية.

وبناء على ذلك فقد استخدمنا في بحثنا هذا الأدوات التالية:

الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

### 1- الملاحظة:

الملاحظة، أو المشاهدة الحسية، صالحة لإدراك وفهم الظواهر، وبذلك فهي تعتبر من الأدوات الهامة في جمع البيانات.

فالملاحظة تعتبر تقنية من تقنيات البحث، تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث واختيار فروضه، فهي تعني الانتباه المقصود والموجه، نحو سلوك فردي أو جماعي معين، قصد متابعته ورصد تغيراته<sup>(1)</sup>.

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة المباشرة، كونها تعطي المجال وتساعد على:

- ملاحظة المناخ السائد، الذي يؤدي فيه الموظفون عملهم.

- ملاحظة سلوك العمال، وتفاعلاتهم فيما بينهم، بهدف معرفة نوع العلاقات المتبادلة بينهم وبين رؤسائهم.

حيث تم الاعتماد على هذه التقنية في الدراسة الاستطلاعية، قصد الحصول على معلومات أولية حول واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية.

### 2- المقابلة:

هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة. فالمقابلة وعلى اختلاف أشكالها تتميز بتنفيذ عمليات أساسية في الاتصال والتفاعل الإنساني، فهي تتيح للباحث الحصول على المعلومات وعناصر فكرية

(1) إبراهيم بن عبد العزيز الدجيلج، مرجع سابق، ص108.

غنية جدا ودقيقة فهي تتميز بالاحتكاك المباشر بين الباحث ومحادثيه المبحوثين<sup>(1)</sup> وحسب مادلين غرافيتز:

فالمقابلة هي طريقة للبحث العلمي، تستعمل عملية الاتصال الشفوي لجمع المعلومات التي لها علاقة بالهدف المحدد<sup>(2)</sup>.

واعتمدنا على هذه التقنية في الدراسة الاستطلاعية، لأنها أفضل وسيلة للحصول على مختلف المعلومات المطلوبة، سواء خاصة أو عامة من المبحوثين، وبمصادقية أكبر.

### 3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما لجمع المعلومات من مجتمع البحث وذلك للمزايا التي تتصف بها، ومن الوظائف الأساسية للاستمارة، إعطاء البحث مرونة أكثر حيث يمكن للاستمارة أن تطبق بأشكال مختلفة، فقد يترك للمبحوث الإجابة عليها دون حضور الباحث، وقد ترسل إليه بالبريد، وقد يتم الإجابة عنها بحضور الباحث، وفي هذه الحالة تسمى بالاستمارة بالمقابلة وهي ما تم الاعتماد عليها في بحثنا الحالي.

فالاستمارة بالمقابلة عبارة عن دليل، يتضمن مجموعة من الأسئلة، يتم التعرض لها وجها لوجه بين الباحث والمبحوث.

وتعرف بأنها: قائمة من الأسئلة التي يقوم بها الباحث، باستيفاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث، أي أنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة<sup>(3)</sup>.

وقد استخدم هذا النوع من الاستمارة لتوضيح بعض الأسئلة، التي قد لا يفهمها المبحوثين، كما أنّ تطبيق هذا النوع من الاستمارة يمكن من ملاحظة سلوكيات المبحوثين مباشرة وردود أفعالهم عند إجابتهم عن الأسئلة.

(1) رمون كيني، ولوك فان كمنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، المكتبة القصرية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1997، ص229.

(2) Madelene, Grhwitz : Méthodes des sciences sociales.5<sup>eme</sup> édition, paris, daleez. P188.

(3) فضيل دليو، علي غربي وآخرون، أسس منهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، قسنطينة 1999، ص192.

فهذا النوع من التقنيات، يتطلب من الباحث وقتا وت دخلا أكثر وكذلك الشأن بالنسبة إلى الذين يقومون بتقديم الاستمارة.

وقد تناولنا في هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية، ويحتوي على 06 أسئلة.
- المحور الثاني: يشمل بيانات الفرضية الأولى، ويحتوي على 11 سؤال.
- المحور الثالث: يشمل بيانات الفرضية الثانية، ويحتوي 17 سؤال.

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني والزمني للدراسة

وكأي بحث في العلوم الاجتماعية، فإنّ تحديد المجالات الزمنية والمكانية، وكذا الإطار البشري للدراسة، أمور تضع المتبع للدراسة أكثر قربا من تفحصها أو الإحاطة بشتى جوانبها، ولذلك فنحن في هذا الإطار سنحدد الجوانب التي اخترناها والتي رأينا أنّها متوافقة مع حيثيات الدراسة فيما يلي:

### 1- المجال المكاني:

تمت الدراسة في مدينة غرداية، حيث تعتبر من بين المدن الجزائرية الصناعية التي تقع شمال صحراء الجزائر، وتتربع على مساحة تقدر بـ: 86105 كيلو متر مربع. إنّ هذه المدينة تزخر بالعديد من المؤسسات الصناعية والاقتصادية المختلفة والخدمات التي تلبّي حاجات سكانها و مواطنيها ، وبمحكم الموضوع الذي نريد دراسته، فقد وقع اختيارنا على مؤسسة الإقامة الجامعية 1000 سرير-1- ذكور، المنطقة الصناعية النومرات، غرداية. وهذه أهم المعلومات عن المؤسسة المختارة.

كان تاريخ فتح هذه المؤسسة وبداية الاستغلال فيها: في شهر سبتمبر 2010.

- الطاقة النظرية : 1000 سرير.
- الطاقة الفعلية :680 سرير .
- عدد الغرف: 500 غرفة.
- المساحة الإجمالية: 54783 كلم.
- المساحة المبنية: 10272 كلم.
- المساحة الغير مبنية: 44511 كلم.



✓ نوع الهياكل: بناء عادي

1. هياكل الإيواء:

عدد الأجنحة	عدد الطوابق في كل جناح	عدد الغرف في كل جناح	عدد الأسرة في كل جناح	مساحة الغرف في كل جناح
12	R+2	45	02 سرير	3,5×2,5

2. هياكل الإطعام:

عدد المطاعم: 01

نوعية الهياكل: بناء صلب

سعة المطاعم: (عدد الوجبات في اليوم): 2500 وجبة، عدد المقاعد: 500 مقعد

3. الهياكل المرفقة:

هياكل مخصصة للنشاطات الثقافية الرياضية العلمية (حسب النشاط): قاعة متعددة الرياضات، قاعة محاضرات.

هياكل مخصصة للوقاية الصحية: قاعة عيادة

هياكل أخرى: (النادي، المغسلة)

4. وضعية الشبكات:

شبكة الغاز موجودة.

التدفئة المركزية موجودة مدمجة في هيكل ما.

عدد محلات المدافئ (المراجل): 02

شبكة الكهرباء

شبكة الهاتف

شبكة الأنترنت WIFI (غير مستعملة).

## 2- المجال الزمني:

وذلك عن طريق تحديد المدة اللازمة التي ستجمع فيها البيانات من الميدان، أو بعد استجواب أفراد العينة محل البحث<sup>(1)</sup>.

ومنه فالمجال الزمني هو فترة كل البحث. فدراستنا بدأت في شهر أكتوبر 2012 وهي فترة إعداد مشروع البحث والبدء في عملية جمع المعلومات وبناء الجزء النظري، وبعد الموافقة على مشروع البحث من قبل اللجنة العلمية في شهر مارس 2013، تم البدء في إعداد استمارة البحث في شهر ماي 2013 وعرضها على بعض الأساتذة واختبارها على مجموعة من الباحثين ووضعها في منتصف شهر ماي، بحيث استمرت مدة توزيعها على المبحوثين سبعة أيام من 19 ماي 2013 إلى 25 ماي 2013، لتأتي بعدها مرحلة تفرغ المعلومات، وإنجاز الجداول البيانية والتحليل الإحصائي الكمي والكيفي، وإعطاء استنتاجات جزئية لكل فرضية وفي الأخير إعطاء استنتاج عام يشمل كلا الفرضيتين والاختتام بخاتمة لموضوع البحث.

## المطلب الثاني: المجال البشري

لكي تكون الدراسة علمية ولنصل إلى نتائج دقيقة وموضوعية، لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا سليما وواضحا ودقيقا.

وفيما يخص المجال البشري الذي أجرينا فيه دراستنا المتعلقة: بالقيم البيروقراطية والفعالية التنظيمية، فقد توجهت إلى فئة العمال المتواجدين داخل المؤسسة على اختلاف رتبهم المهنية، ذكورا وإناث.

أما فيما يخص قيمة البحث فتجد أنّ أغلب البحوث الميدانية المعاصرة لم تعد تعتمد على طريقة المسح الشامل بل أصبحت تعتمد على عينات مختارة من مجتمع البحث. والبحث أو التحقيق الاجتماعي من خلال العينة أصبح من أهم التقنيات المستعملة في معرفة الواقع الاجتماعي.

ولتمثيل وتعميم نتائج البحث على جميع أفراد أو وحدات المجتمع الأصلي يجب أن تكون عينة البحث ممثلة تمثيلا صادقا له، وهذا التمثيل يجعل الباحث يفكر باستمرار في إجابة لتساؤل عام، هو ما حجم العينة المطلوب سحبها وإذا كانت نسبة مئوية فكم تساوي<sup>(2)</sup>.

1) جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر، 2008، ص 62.

2) العجيلي عصمان سرکز، وعياد سعيد، البحث العلمي، أساليبه وتقنياته، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، 2002 ص 185.

فالعينة هي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف نتعامل معها منهجيا ونسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولوية المطلوبة ويشترط في هذا العدد أن يكون ممثلا *representative* لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها هذا المجتمع<sup>(1)</sup>.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على أسلوب العينة الطبقية وهي عينة احتمالية، وفي هذا النوع من العينات يهدف الباحث إلى أن تكون ممثلة لمختلف الفئات أو الطبقات المتجانسة في المجتمع المراد قياسه أو مسحه ... ويكون حجم الفئة متناسب مع حجم الطبقة في المجتمع الأصلي<sup>(2)</sup>.

يتكون مجتمع دراستنا من 120 عامل بكل مستوياته بما فيه الاطارات، عون تحكم عون تنفيذ، عمال بسطاء.

وبما أن حجم المجتمع المدروس هو 120، فإننا اخترنا العينة على أساس قاعدة صبر تمثلت في 50% من المجتمع الكلي، بحيث تصبح العينة كالتالي :

$$60 = \frac{50 \times 34}{100} \text{ أي حجم العينة هو } 60 \text{ عامل موزع كما يلي :}$$

$$17 = \frac{50 \times 34}{100} \text{ الاطارات:}$$

$$10 = \frac{50 \times 20}{100} \text{ عون تحكم:}$$

$$14 = \frac{50 \times 28}{100} \text{ عون تنفيذ:}$$

$$19 = \frac{50 \times 38}{100} \text{ عامل بسيط:}$$

(2) محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ط1 ص133.

(3) أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982، ط6، ص340.

# الفصل الثاني: الاعتماد الحرفي على اللوائح والقوانين و الفعالية التنظيمية

تمهيد:

المبحث الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

خلاصة المبحث

المبحث الثاني: التحليل والاستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الأولى

- تحليل جداول الفرضية الأولى.

- الاستنتاج الجزئي الأول.

## تمهيد:

تعد مرحلة تفرغ وتحليل وتفسير البيانات من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسولوجي، فهي تأتي بعد مرحلة جمع البيانات من الميدان، ففي هذه المرحلة يشعر الباحث حقيقة أنه بدأ في العمل الصحيح، ويتحقق ذلك عن طريق تطبيق مختلف أدوات البحث المستخدمة سواء كانت مقابلة أو ملاحظة أو استمارة...، بحيث ينبغي الأخذ بعين الاعتبار أنّ ما سبق للباحث الحصول عليه من معلومات واردة في المراجع وغيرها، تعتبر من العوامل الهامة التي تساعد في تطبيق أدوات البحث، وفي استخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها وفي كتابة التقرير النهائي للبحث بدرجة كبيرة من الدقة.

لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج استغلال الاستمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها على العمال، مع ربط النتائج بالفصول النظرية التي جاءت معنا، بدءاً بعملية تفرغ وتحليل بيانات الفرضية الأولى ثم الفرضية الثانية، وصولاً إلى نتائج يتم مناقشتها بعد ذلك، وهذا من أجل إعطاء الوضع النهائي للبحث.

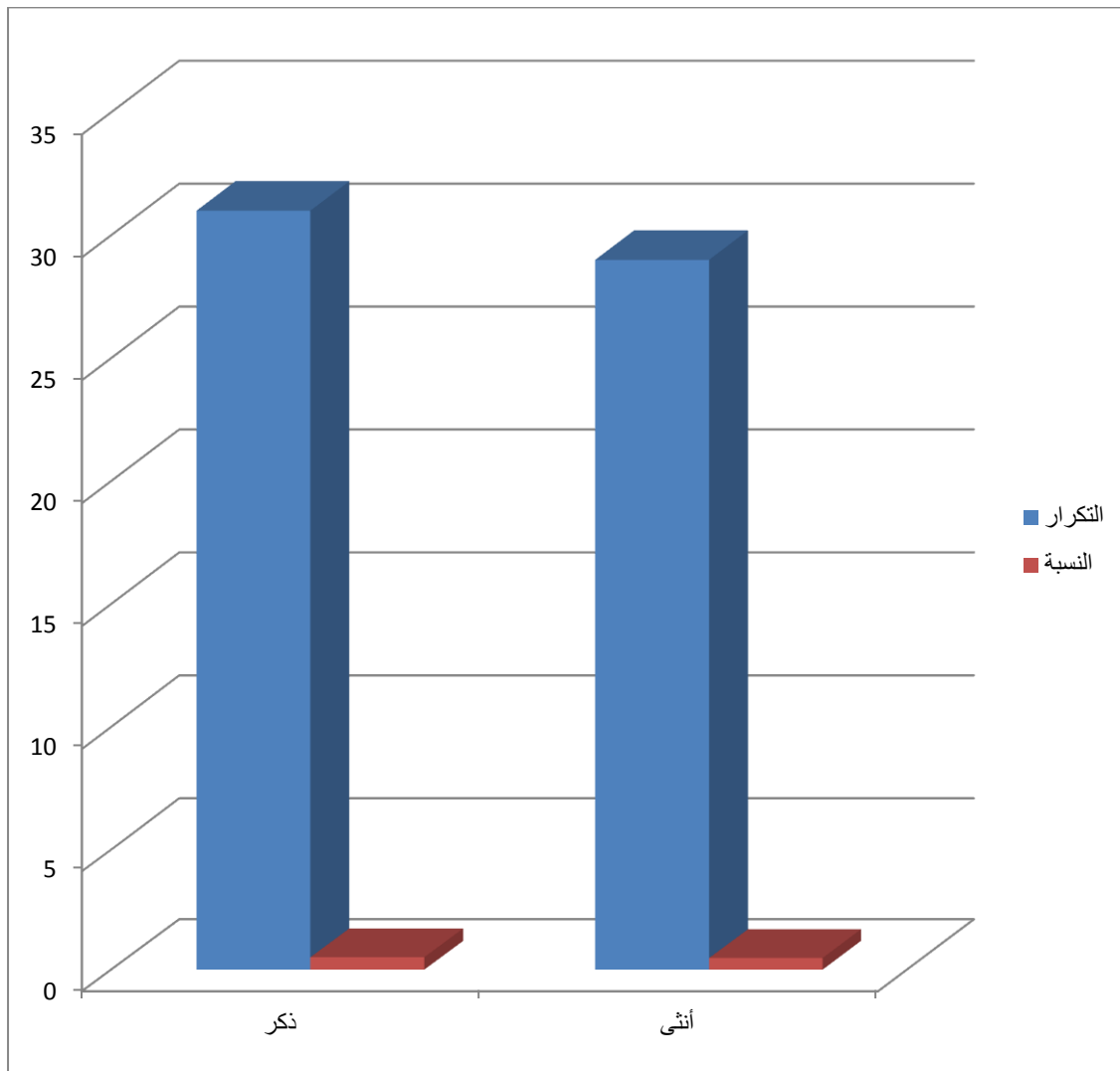
المبحث الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

لتوضيح خصائص العينة اعتمدنا على الجداول الخاصة بالجنس والسن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية، الأقدمية.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار "ت"	الجنس
51.66%	31	ذكر
48.33%	29	أنثى
100%	60	المجموع

من خلال الجدول الخاص بمتغير الجنس لأفراد العينة، نلاحظ أنّ نسبة ذكور العينة، هي النسبة الغالبة، حيث تمثل نسبة 51.66% من المجموع الكلي، أمّا نسبة الإناث فهي 48.33% وهذا ما يفسر التباين بين الجنسين، حيث نجد أنّ المرأة تخاف أكثر من الرجل في التعاملات غير القانونية، أو البيروقراطية إضافة إلى أنّ أغلبية النساء لا يفضلن الأعمال الإدارية، نظرا لتحفظ المجتمع الموجودين فيه والذي يرى أنّ مكان المرأة هو البيت وتربية الأطفال.



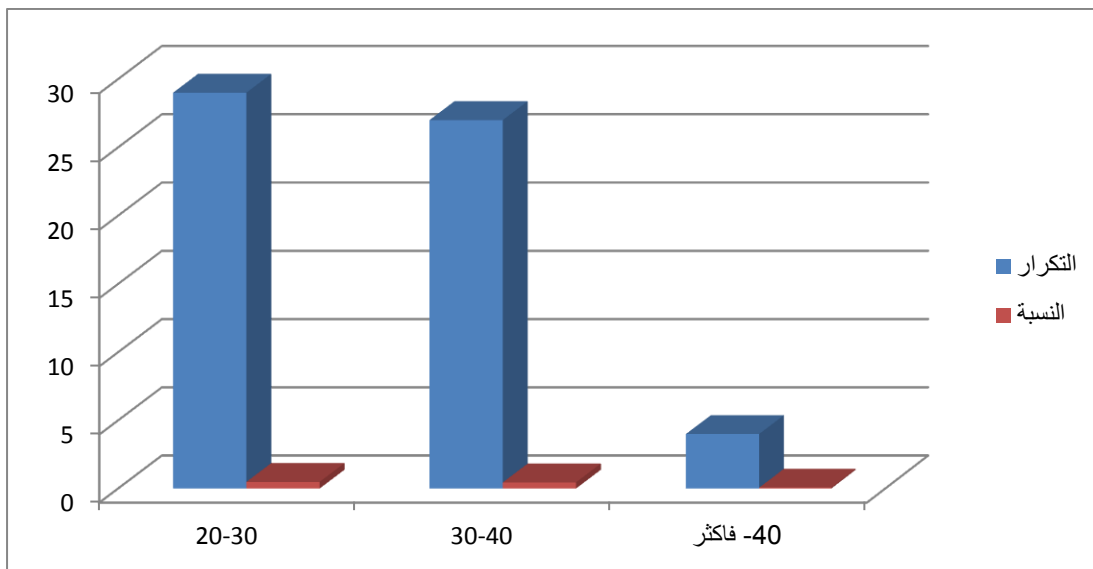
الشكل رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار "ت"	الفئات
48.33%	29	]30-20]
45%	27	]40-30]
6.66%	04	]40 فأكثر
100%	60	المجموع

من خلال النتائج المستخلصة يتبين لنا أنّ أغلب المبحوثين يتراوح سنهم، ما بين ]30-20] سنة وذلك بنسبة 48,33% الخاصة بالفئة ]40 فأكثر، تليها نسبة 45% الخاصة بالفئة ]30-40]، ونسبة 6,66% الخاصة بالفئة ]40 فأكثر.

من خلال الجدول نستنتج أنّ المؤسسة تحتوي على مختلف فئات السن بنسبة متقاربة خاصة في مراحل سن الشباب، بينما الفئة الأخيرة (الكهول) فيمثلون أقلية نظرا لكونها سنا للتقاعد، بصفة عامة فهذه النتائج تدل على أنّ السن يلعب دورا هاما في الأداء الوظيفي وهذا ما ينتج عنه دائما الشعور بأنّ العمل روتيني.



الشكل رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

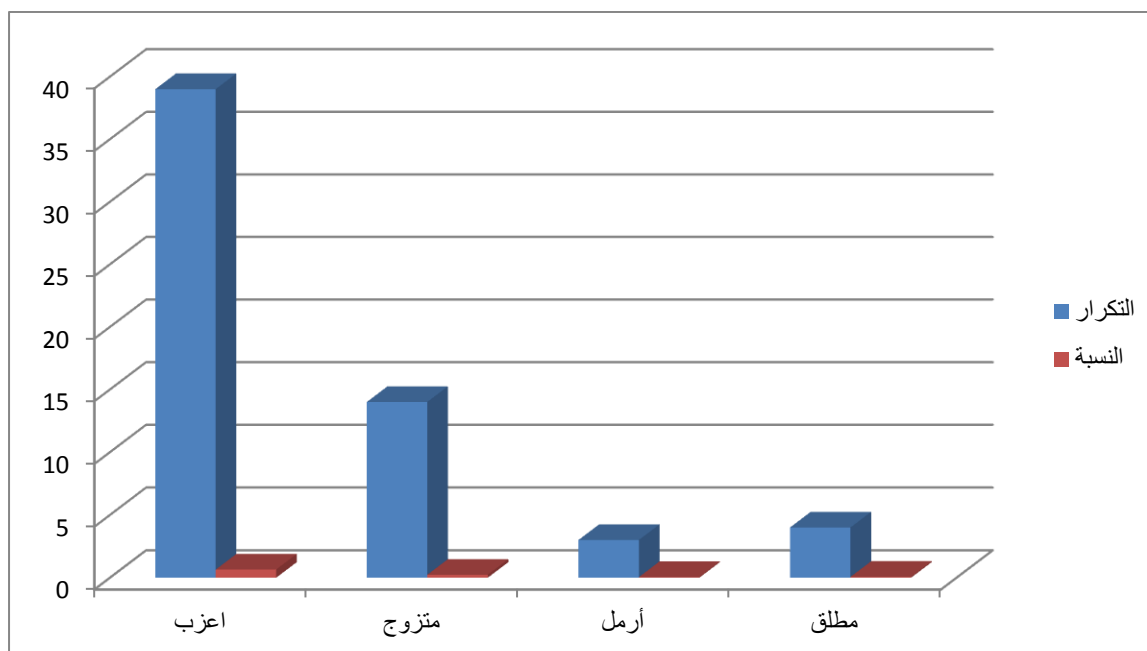


الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار "ت"	الحالة العائلية
65%	39	أعزب
23.33%	14	متزوج
5%	03	مطلق
6.66%	04	أرمل
100%	60	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول، نلاحظ أنّ فئة العزاب تمثل أعلى نسبة، والمقدرة بـ 65%، تليها فئة المتزوجين بنسبة 23.33%، ثم فئة المطلقين بنسبة 6.66% وفي الأخير نسبة الأرامل بنسبة 5%، ومنه فإنّ المنوال تمثله فئة العزاب بنسبة 65%.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ فئة العزاب تمثل الأغلبية، وهذا ما يجعل احتمال وجود البيروقراطية، حيث يرى الكثير من العزاب أنّ البيروقراطية شيء مطلوب في المجتمع من أجل قضاء المصالح الشخصية.



الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

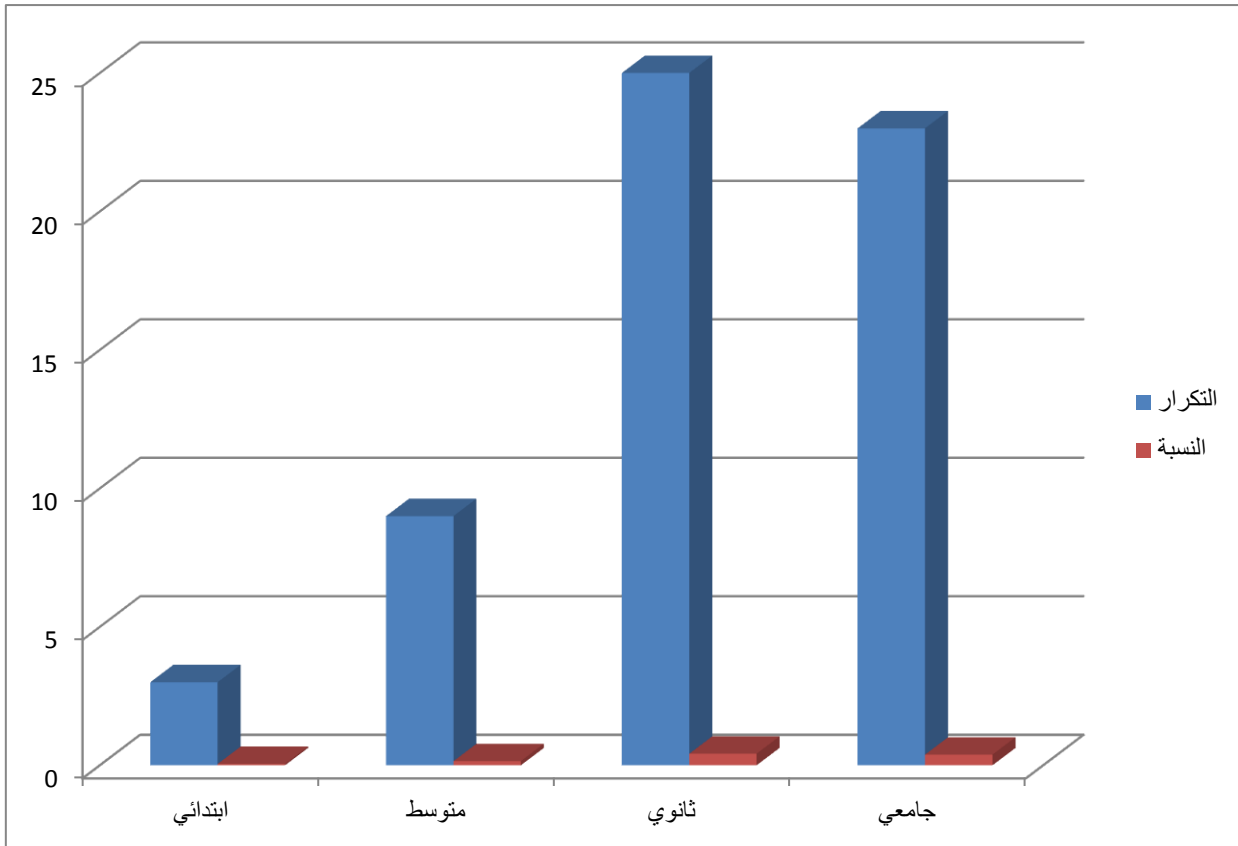
النسبة %	التكرار "ت"	المستوى التعليمي
5%	03	ابتدائي
15%	09	متوسط
41.66%	25	ثانوي
38.33%	23	جامعي
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة 41.66% تمثل أكبر نسبة من المبحوثين ذو مستوى تعليمي ثانوي، تليها نسبة 38.33% من المبحوثين ذو مستوى تعليمي جامعي، ثم نسبة 15% من المبحوثين ذو مستوى تعليمي متوسط، في حين نجد نسبة 5% من المبحوثين ذو مستوى تعليمي ابتدائي.

وعليه فإنّ معظم الأفراد داخل المؤسسة ذات مستوى تعليمي يتراوح بين الثانوي والجامعي، وهذا ما يدل على أنّ المؤسسة لا تهتم كثيرا بالمستوى التعليمي للأفراد إلاّ من حيث أنّهم يتقنون القراءة والكتابة، وبعض معايير الأداء الوظيفي، كما أنّه توجد داخل المؤسسة بعض المناصب لا تتطلب بالضرورة أن يكون العامل ذو مستوى جامعي حتى يشغل ذلك المنصب.

إلاّ أنّه تجدر الإشارة إلى أنّه بسبب ارتفاع المستوى التعليمي بالجزائر، فقد وضعت شروط للالتحاق بالوظيفة، منها المستوى التعليمي، حتى وإن كان ذلك غير مطبق بصورة دائمة.

فأغلب المبحوثين الذين وزعت عليهم الاستمارة، كانوا ذو مستوى ثانوي ما يؤثر بالتالي على كفاءتهم في العمل مقارنة بأولئك الذين تخرجوا من الجامعة فرغم أنّهم لا يعملون في نطاق تخصصهم، إلاّ أنّ ذلك لم يمنعهم من التفوق في عملهم، هذا ما جعلنا نقول أنّ المسؤوليات وواجبات العمل هي التي تحدد عدد العمال المطلوب، في كل درجة من الدرجات.



الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

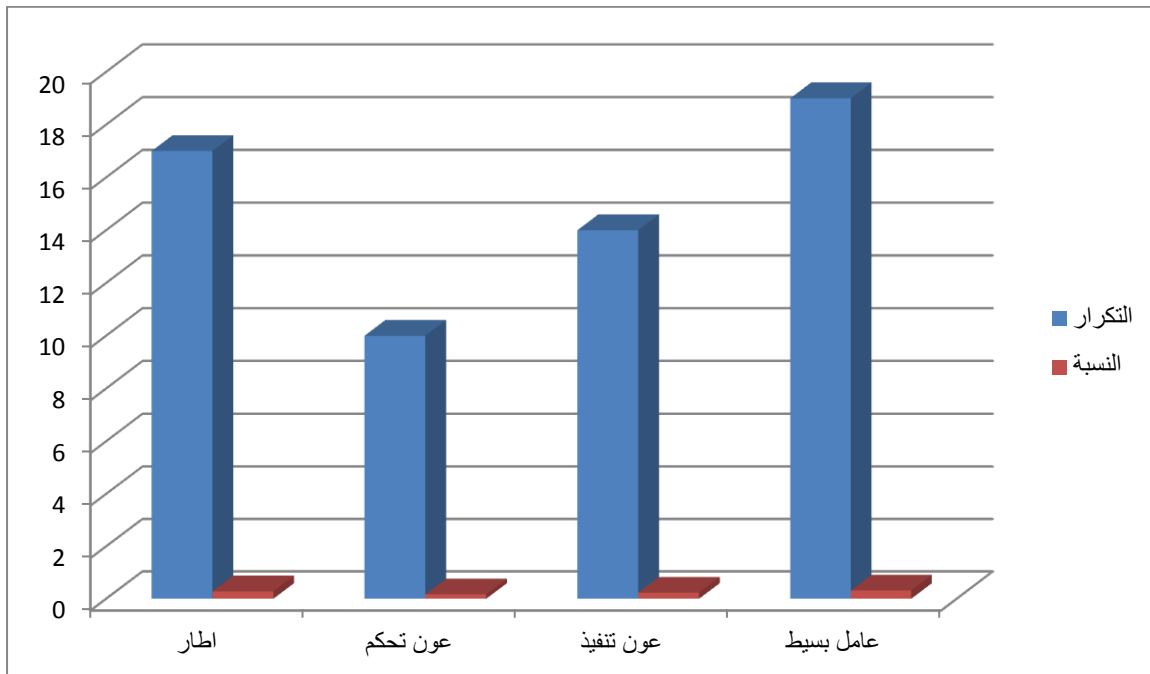
الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة %	التكرار "ت"	الفئة السوسيو مهنية
28.33%	17	اطار
16.66%	10	عون تحكم
23.33%	14	عون تنفيذ
31.66%	19	عامل بسيط
100%	60	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول والمتعلقة بالفئة السوسيو مهنية لأفراد العينة يتبين لنا أنّ نسبة 31.66% من المبحوثين هم عمال بسطاء، تليها نسبة 28.33% من أفراد العينة اطارات، ونسبة 23.33% عون تنفيذ، ونسبة 16.66% عون تحكم.

ومن خلال ما سبق تستنج أنّ أغلبية المبحوثين هم إمّا عمال بسطاء الذي تندرج ضمنهم عمال الإدماج المهني وهم ذو مستوى جامعي، أو اطارات.

فالفئة السوسيو مهنية، لا تعكس دائما المستوى التعليمي للأفراد.



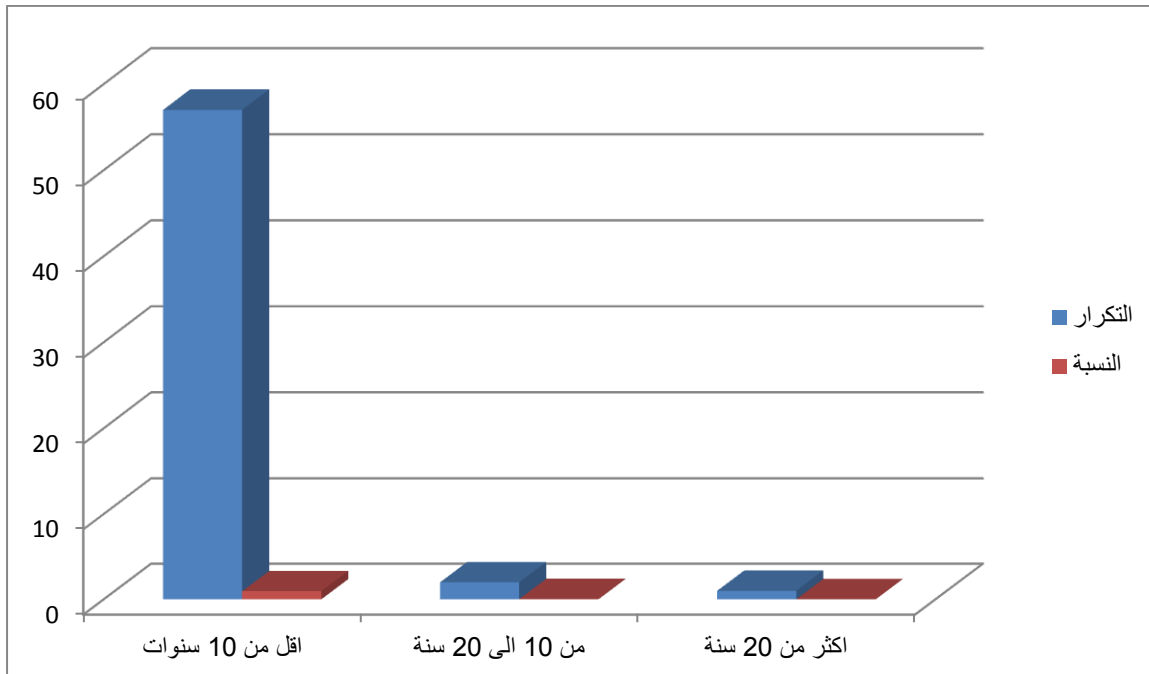
الشكل رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار "ت"	النسبة %
أقل من 10 سنوات	57	95%
من 10 إلى 20 سنة	02	3.33%
أكثر من 20 سنة	01	1.66%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول نلاحظ أنّ أغلبية الأفراد لهم أقدمية عمل أقل من 10 سنوات بنسبة 95%، ثم تليها نسبة 3.33% ممن لهم أقدمية عمل من 10 إلى 20 سنة ونسبة 1.66% لهم أقدمية عمل أكثر من 20 سنة.

وهذا ما يدل على أنّ معظم أفراد العينة تتراوح أقدمية العمل لهم في المؤسسة في أقل من 10 سنوات، وهذا يرجع كون المؤسسة جديدة. أما بالنسبة للعمال الذين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات ، فهذا يرجع إلى كونهم عملوا قبل في الإقامة الجامعية الأولى ثم بعد فتح المؤسسة الجديدة تم تحويلهم للعمل هناك.



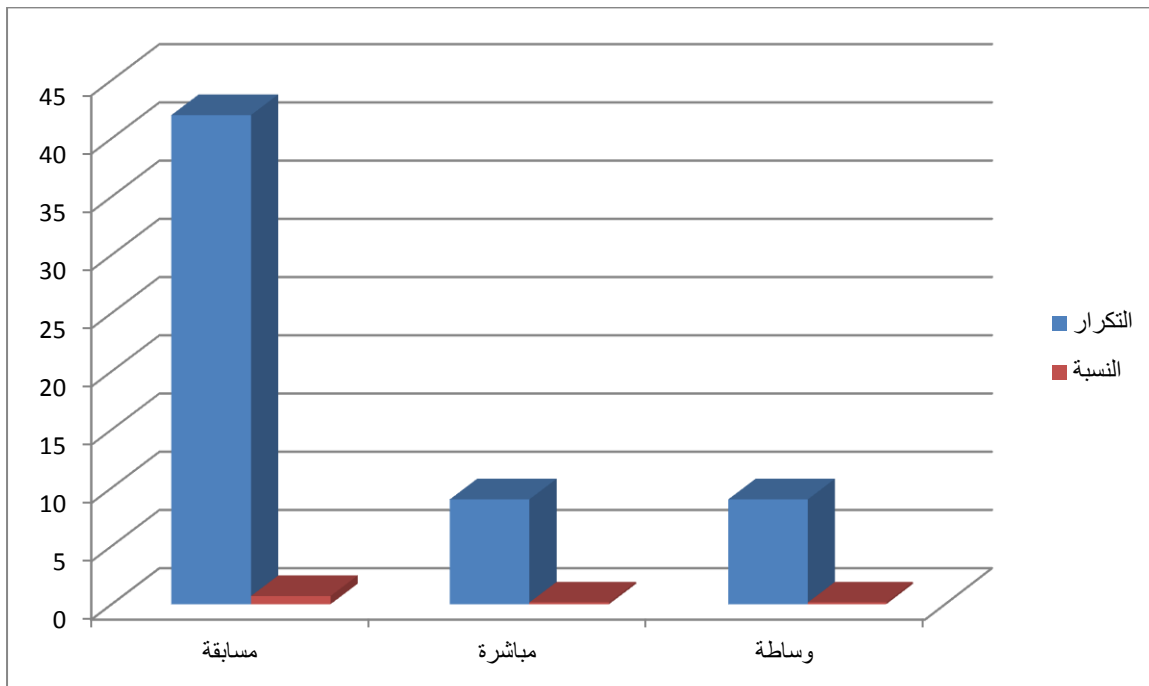
الشكل رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الجدول رقم (07) : يوضح كيفية الالتحاق بالمؤسسة

النسبة %	التكرار "ت"	كيفية الالتحاق بالمؤسسة
70%	42	مسابقة
15%	09	مباشرة
15%	09	وساطة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أنّ نسبة 95% من أفراد العينة تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق مسابقة، تليها نسبة 15% من المبحوثين الذين التحقوا بالعمل إمّا عن طريق وساطة أو مباشرة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ أغلبية المبحوثين تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق مسابقة، وهذا غير صحيح، حيث صرّح العديد من المبحوثين أنّ المسابقة، كانت من أجل اظهار أنّ الالتحاق بالعمل كان بطريقة شرعية وقانونية لكن السبب الرئيسي في التحاقهم بالعمل، كان عن طريق الوساطة والمحابة وهذا ما ينفي ما أكّدا عليه "فير" في أنّ الخبرة والكفاءة هي المطلوبة في الاختيار والتعيين.



الشكل رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالمؤسسة

خلاصة المبحث:

انطلاقاً من الجداول المتعلقة بخصائص العينة، يتبين لنا أنّ أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و30 سنة، ويمثلون في أغلبهم ذكور، ذو مستوى تعليمي بين ثانوي وجامعي، وهم في غالب الأحيان إما اطارات أو عمال بسطاء تتراوح فترة أقدميتهم بالمؤسسة في أقل من 10 سنوات. هذا باختصار عن المبحث الأول المتعلق بخصائص العينة.

المبحث الثاني: التحليل والاستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الأولى

1- تحليل جداول الفرضية الأولى:

الجدول رقم (08): يوضح كيفية إطلاع العمال على إجراءات العمل

النسبة %	التكرار "ت"	الاحتمالات
31.25%	20	البيانات والمنشورات
46.87%	30	رئيس المصلحة
21.87%	14	الزملاء
100%	64*	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أنّ أغلب المبحوثين يطلعون على اجراءات العمل وقوانينه عن طريق رئيس المصلحة بنسبة 46.87%، تليها نسبة 31.25 % ممّن يطلعون على اجراءات العمل عن طريق لوحة الاعلانات، تم نسبة 21.87% عن طريق الزملاء.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ أغلب العمال غير مهتمين بمختلف القوانين وإجراءات العمل التي تنص عليها الجريدة الرسمية، الأمر الذي نتج عنه عدم إدراكهم لمختلف الواجبات والحقوق المتطلبة منهم وكيفية سير عمل المؤسسة ويكتفون بما يسمعه من رئيس المصلحة، أو ما يتم نقله عن الزملاء.

\* يرجع التزايد في مجموع العينة لأنّ هناك من أجاب على أكثر من احتمال.



الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وكيفية الاطلاع على إجراءات العمل

المجموع		الزملاء		رئيس المصلحة		البيانات والمنشورات		الاطلاع على اجراءات العمل الفئة السوسيو مهنية
%	ت	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	18	%22.22	04	%44.44	07	%33.33	06	اطار
%100	10	%10	01	%30	03	%60	06	عون تحكم
%100	15	%26.66	04	%46.66	07	%26.66	04	عون تنفيذ
%100	21	%23.80	05	%57.14	12	%19.04	04	عامل بسيط
%100	64*	%21.87	14	%46.87	30	%31.25	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ الاتجاه العام تمثله النسبة 46.87% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم يطلعون على إجراءات العمل و قوانينه عن طريق رئيس المصلحة تدعمها في ذلك نسبة 57.14% من الأفراد من فئة عمال بسطاء، تليها نسبة 46.66% عون تنفيذ، ونسبة 44.44% اطارات و 30% عون تحكم، في حين نجد في مقابل ذلك نسبة 21.87% من الباحثين الذين صرّحوا بأنّهم يطلعون على إجراءات العمل عن طريق الزملاء تدعمها في ذلك نسبة 26.66% من الباحثين من فئة عون تنفيذ، تليها نسبة 23.80% عمال بسطاء ونسبة 22.22% اطارات، و 10% عون تحكم.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ أغلبية أفراد العينة صرّحوا بأنّهم يطلعون على إجراءات العمل وقوانينه عن طريق رئيس المصلحة، والذين في معظمهم هم عمال بسطاء أو عمال تنفيذ وأكثر ما يهمهم هو الأجر دون الاهتمام بشؤون المؤسسة، وطريقة التسيير المعتمدة والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وكذلك تفاديا لمختلف المشاكل الممكن حدوثها.

\* يرجع التزايد في مجموع العينة لأنّ هناك من أجاب على أكثر من احتمال.

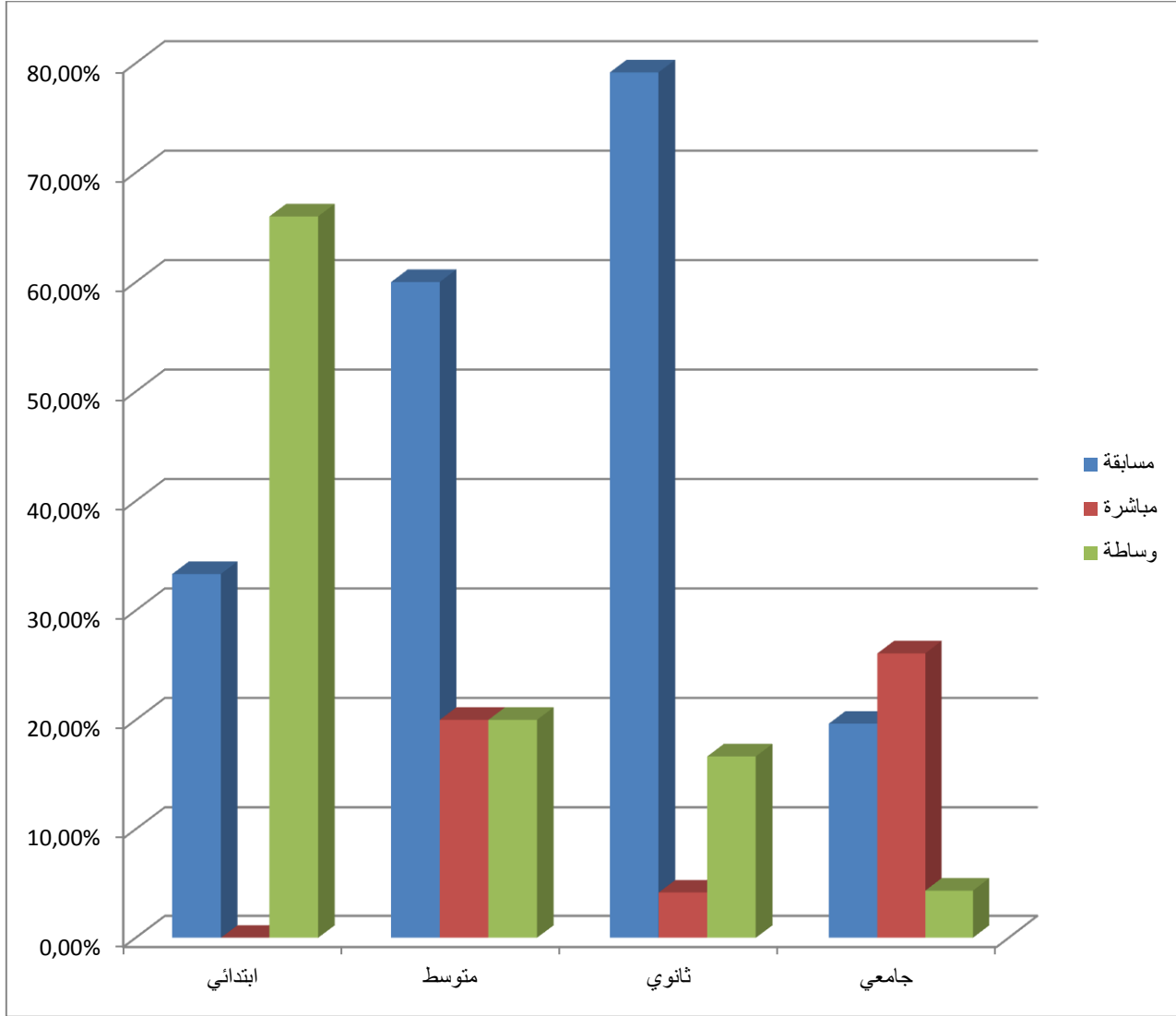
الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وكيفية الالتحاق بالمؤسسة

المجموع		وساطة		مباشر		مسابقة		كيفية الالتحاق بالمؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	03	%66.66	02	00	00	%33.33	01	ابتدائي
%100	09	%22.22	02	%11.11	01	%66.66	06	متوسط
%100	25	%16	04	%08	02	%76	19	ثانوي
%100	23	%4.34	01	%26.08	06	%19.65	16	جامعي
%100	60	%15	09	%15	09	%70	42	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول، يتبين لنا أنّ الاتجاه العام تمثله نسبة 70% ممن صرّحوا بأنّهم التحقوا بالعمل عن طريق مسابقة تدعمها في ذلك نسبة 76% من الباحثين ذات مستوى تعليمي ثانوي، ونسبة 66.66% ذات مستوى متوسط، ونسبة 33.33% ذات مستوى ابتدائي، 19.65% مستوى جامعي، في حين نجد في مقابل ذلك نسبة 15% من أفراد العينة، صرّحوا أنّهم التحقوا بالمؤسسة إمّا مباشرة أو عن طريق الوساطة، تدعمها في ذلك نسبة 26.08% ممن التحقوا مباشرة ذات مستوى جامعي، و 11.11% ذات مستوى متوسط و 08% مستوى ثانوي، أمّا عن الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق الوساطة فتدعمها في ذلك نسبة 66.66% مستوى ابتدائي، 22.22% متوسط و 16% ثانوي و 4.34% جامعي.

فأغلبية الباحثين أفادوا أنّهم التحقوا بالمؤسسة عن طريق مسابقة لكن هذا فقط من أجل اظهار أنّ عملية التوظيف قد تمت بطريقة موضوعية.

فغالبا ما تستند عملية التوظيف إلى معايير غير موضوعية كالوساطة والمحابة أي قد تدخل معايير ذاتية في ذلك، مما ينتج عنه عدة سلبيات كالاتكالية، عدم احترام القوانين والقواعد، ضعف مستوى الأداء وبالتالي انخفاض مستوى الفعالية داخل النسق التنظيمي.



الشكل رقم (11): يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وكيفية الاطلاع على إجراءات العمل

الجدول رقم (11) : يوضح مدى التزام العمال بتطبيق القوانين واللوائح

النسبة %	التكرار "ت"	الاحتمالات
80%	48	دائما
11.66%	07	أحيانا
8.33%	05	نادرا
100%	60	المجموع

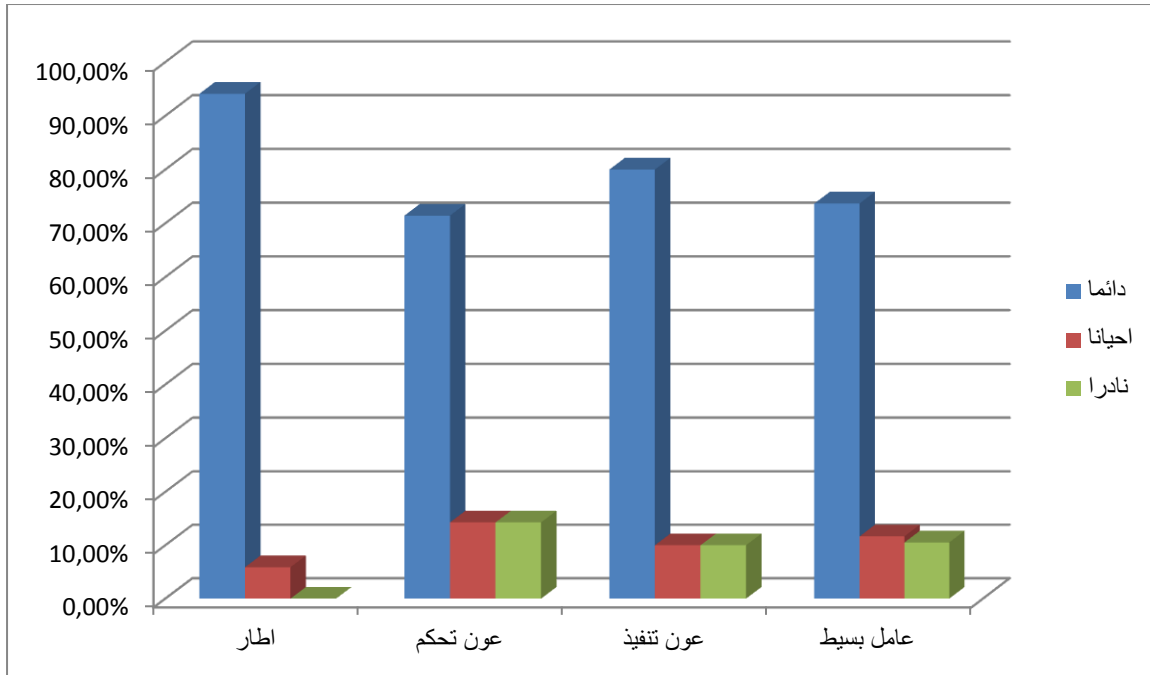
من خلال بيانات الجدول نستخلص أنّ أغلب الأفراد يلتزمون بتطبيق مختلف اللوائح والقوانين بنسبة 80%، تليها نسبة 11.66% ممن يلتزمون أحيانا بتطبيق القوانين واللوائح، ونسبة 8.33% من الأفراد ممن صرحن بأنهم نادرا ما يلتزمون بتطبيق مختلف اللوائح والقوانين داخل النسق التنظيمي، وهذا يرجع لتخوفهم من تحمل المسؤولية أو تفاديا لمختلف المشكلات المترتبة عن ذلك. حيث صرّح أحد المبحوثين أنّه بدون الالتزام للوائح والقوانين لا يمكن تنظيم العمل ويصبح مختلف العمال يعيشون حالة من الفوضى والغموض مما يؤثر على مستواهم الوظيفي وبالتالي على فعالية التنظيم ككل.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية والالتزام بتطبيق القوانين واللوائح

المجموع		نادرا		احيانا		دائما		الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين الرتبة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	17	00	00	%5.88	01	%94.11	16	اطار
%100	14	%14.28	02	%14.28	02	%71.42	10	عون تحكم
%100	10	%10	01	%10	01	%80	08	عون تنفيذ
%100	19	%10.52	02	%15.78	03	%73.68	14	عامل بسيط
%100	60	%8.33	05	%11.66	07	%80	48	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أنّ الاتجاه العام تمثله النسبة 80% من أفراد العينة الذين صرّحوا بأنّهم ملتزمون بتطبيق القوانين واللوائح تدعمها في ذلك نسبة 94.11% من المبحوثين من فئة اطار، تليها نسبة 80% عون تنفيذ ونسبة 73.68% عمال بسطاء، 71.42% عون تحكم، في حين نسجل في مقابل ذلك نسبة 8.33% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم نادرا ما يلتزمون بتطبيق القوانين واللوائح تدعمها في ذلك نسبة 14.28% عون تحكم، ونسبة 10.52% عمال بسطاء ونسبة 10% عون تنفيذ.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنّ الرتبة المهنية تؤثر في مدى الالتزام بالقوانين واللوائح، وهذا ما اتضح من خلال استجوابنا لبعض المبحوثين الذين صرّحوا أنّهم كلّما كان العامل ذات رتبة مهنية عالية، كلما زاد اهتمامه، بتطبيق القوانين والعكس، وهذا يرجع إلى كون له مسؤوليات وواجبات أكبر مقارنة مع العمال الآخرين، اضافة إلى أنّه كلّما كان الرئيس أو المسؤول ملتزما كلّما انطبق ذلك على مسؤوليه أو مرؤوسيه التابعين له، كما أنّ الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح يزيد من مستوى الأداء الوظيفي للعمال ومن ثم إلى تحقيق الفعالية داخل المؤسسة.



الشكل رقم (12): يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية ومدى الالتزام بتطبيق القوانين

الجدول رقم (13): يوضح مدى العدالة في توزيع العمل

النسبة %	التكرار "ت"	الاحتمالات
16.66%	10	نعم
83.33%	50	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أنّ أغلب أفراد العينة يرون أنّه لا توجد عدالة في توزيع العمل بين مختلف العمال، وهذا ما تشير إليه النسبة 83.33%، في مقابل 16.66% ممّا صرّحوا أنّه توجد عدالة في توزيع العمل. وعليه نستنتج أنّ معظم الأفراد صرّحوا بأنّه لا توجد عدالة في توزيع العمل أمّا عن الذين أجابوا بنعم فنجد أغلبهم اطارات أو عون تحكّم، بحيث لا تكلف إليهم أعمال كبيرة، بل في أغلب الأحيان يكلفون من هم أقل منهم درجة درجة بإنجاز مختلف الأعمال والمهام.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية والعدالة في توزيع العمل

المجموع		لا		نعم		العدالة في توزيع العمر الرتبة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	17	%88.23	15	%11.76	02	اطار
%100	10	%60	06	%40	04	عون تحكم
%100	14	%92.85	13	%7.14	01	عون تنفيذ
%100	19	%84.21	16	%15.78	03	عامل بسيط
%100	60	%83.33	50	%16.66	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أنّ الاتجاه العام تمثله النسبة 83.33% من أفراد العينة الذين يرون أنّه لا توجد عدالة في توزيع العمل، تدعمها في ذلك نسبة 92.85% من الباحثين من فئة عون تنفيذ، تليها نسبة 88.23% اطارات ونسبة 84.21% عمال بسطاء، ونسبة 60% عون تحكم، تقابلها في ذلك نسبة 16.66% من الأفراد الذين يرون أنّ هناك عدالة في توزيع العمل تدعمها في ذلك نسبة 40% عون تحكم، ونسبة 15.78% عمال بسطاء و 11.76% اطارات، و 7.14% عون تنفيذ.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ معظم الأفراد يرون أنّه لا توجد عدالة في توزيع العمل بين مختلف العمال، إذ أنّ الأعمال دائما تلقى على عاتق العمال البسطاء أو عمال التنفيذ الذين لا تكون لهم سلطة أو حرية سوى إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، ليس هذا فقط بل وتنسب الأعمال التي قوم بها إلى رؤسائهم، ممّا يؤثر على روحهم المعنوية ومن تم على مستوى أدائهم الوظيفي وبالتالي على النسق التنظيمي ككل.



الجدول رقم (15) : يوضح العلاقة بين العدالة في توزيع الأعمال و الحصول على ترقية

المجموع		لا		نعم						الحصول على ترقية العدالة في توزيع الأعمال
				الاحتمالات						
				مع بعض		فئة		درجة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	10	%70	07	%00	00	%20	02	%10	01	نعم
%100	50	%76	38	%08	04	%02	01	%14	07	لا
%100	60	%75	45	%26,66	04	%20	03	%53,33	08	Σ
				%25			15			المجموع

من خلال نتائج الجدول نستخلص الاتجاه السائد يميل إلى النتيجة 75% من المبحوث الذين أفادوا بأنهم لم يتحصلوا على ترقية ، تدعمها في ذلك نسبة 76% من المبحوثين الذين يرو أنه لا توجد عدالة في توزيع الأعمال ، و نسبة 70% من المبحوثين الذين قالو بأنه توجد عدالة في توزيع الأعمال، في حين نجد في مقابل ذلك نسبة 25% من أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم تحصلوا على ترقية بحيث يشير التحليل الإحصائي للأفراد الذين أجابوا بأنهم تحصلوا على ترقية أنّ نسبة 53,33% تمت ترقيتهم على مستوى الدرجة تليها نسبة 26,66% من المبحوثين الذين تمت ترقيتهم على مستوى الدرجة و الفئة مع بعض ، و نسبة 20% ممن تمت ترقيتهم على مستوى الفئة .

ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ معظم أفراد العينة أفادوا بأنهم لم يتحصلوا على ترقية و التي تعد مؤشر من مؤشرات الحوافز المعنوية ، إضافة إلى عدم وجود عدالة في توزيع الأعمال بين مختلف العمال ، ما يؤثر بدوره على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة ، خاصة و أنّ الفعالية التنظيمية ترتبط بعملية التحفيز التي يجعل الفرد يرغب و يندفع في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (16): يوضح مدى صلاحية العامل في اتخاذ القرارات:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
دائما	01	1,66%
أحيانا	19	31,66%
نادرا	40	66,66%
المجموع	60	100%

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أنّ نسبة 66,66% من الأفراد العينة صرّحوا بأنّهم نادرا ما تكون لهم الصلاحية الكافية في اتخاذ القرار، تليها نسبة 31,66% من الأفراد الذين قالوا بأنّهم أحيانا تكون لهم الصلاحية في اتخاذ القرار، ونسبة 1,66% من تكون لهم دائما الصلاحيات في اتخاذ القرار والذين هم غالبا إدارات .

من خلال ما سبق نستنتج أنّ أغلبية أفراد العينة داخل النسق التنظيم لا تمنح لهم الصلاحيات الكافية في اتخاذ القرار، وأنّ السلطة المخولة لهم غير كافية ممّا ينتج عنه شعور العمال بعدم الانتماء للنسق التنظيمي ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه الوظيفي بحيث صرّح أحد الباحثين بأنّ هناك مركزية في السلم الإداري وأنّ القرارات تكون دائما في يد القائد الأعلى كما صرّحت باحثة أخرى بأنّ هناك محسوبية واحتكار، وأنّ السلطة تختص بمجموعة معينة تكون لها أهداف مصلحية، أمّا عن الأفراد الذين أجابوا بأحيانا فتمنح لهم الصلاحية في اتخاذ القرار، عندما تكون القرارات فورية لا تحتل التأجيل أو تكون بسيطة لا تستدعي الرجوع إلى المسؤول أو المدير المباشر في اتخاذها.

الجدول رقم (17): يوضح مدى مناقشة اللوائح قبل تنفيذها:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	17	28,33%
لا	43	71,33%
المجموع	60	100%

من خلال نتائج الجدول نستخلص أنّ نسبة 71,33% من المبحوثين أفادوا بأنّ الإجراءات واللوائح لا يتم مناقشتها قبل التنفيذ، تليها نسبة 28,33% ممّن قالوا بأنّه تتم مناقشة اللوائح والقوانين قبل تنفيذها.

و من خلال ما سبق يتضح أنّ معظم الأفراد أو الفاعلين داخل النسق التنظيمي يرون أن اللوائح و الإجراءات لا تتم مناقشتها قبل التنفيذ ، بل ويصرّح البعض الآخر بأنّ ليس لديهم ولا أدني فكرة عن كيفية التي تتم بها عملية المناقشة وأنّهم يقومون بعملية التنفيذ و فقط و هذا ما يؤدي بالعامل إلى الشعور بأنّه مقيد و ليس لديه الحرية في إبداء أو مناقشة الآراء أو مختلف اللوائح والإجراءات، وأنّ مهمته تكمن في إنجاز العمل المكلف به ، بحيث يصبح يؤدي عمله و هو غير راض ممّا يؤثر سلبا على فعالية المؤسسة.

الجدول رقم ( 18): يوضح العلاقة بين العدالة في توزيع العمل و التعسف في عملية تقييم الأداء

المجموع		لا		نعم		التعسف في عملية تقييم الأداء العدالة في توزيع العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	10	%30	03	%70	07	نعم
%100	50	%18	09	%82	41	لا
%100	60	%20	12	%80	48	المجموع

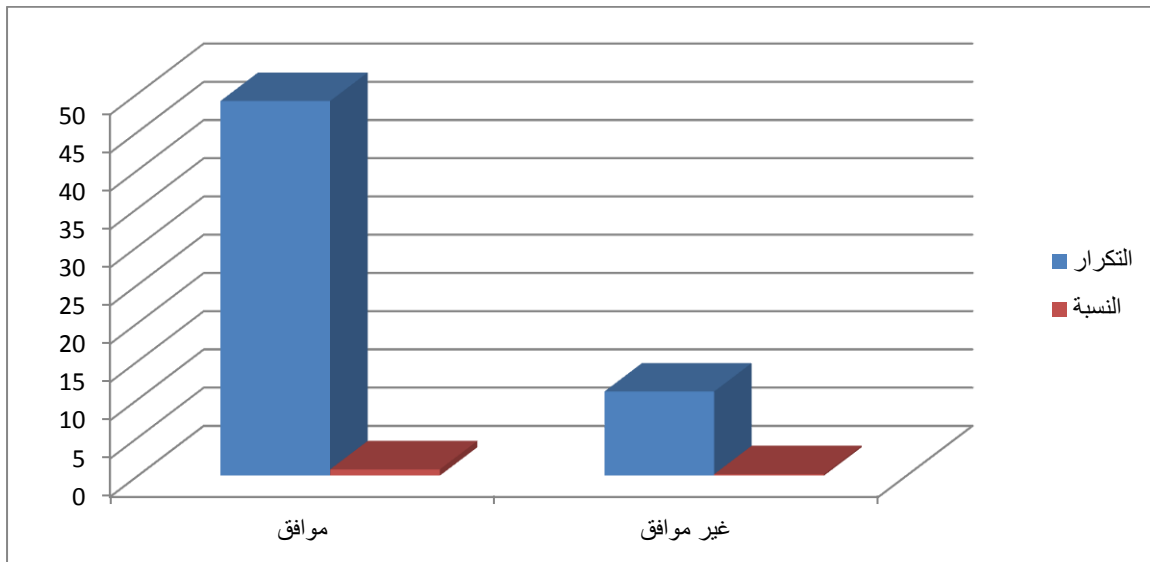
من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أنّ الاتجاه العام تمثله النسبة 80% من أفراد العينة الذين يرون أنّ التعسف في عملية تقييم الأداء يؤدي إلى اللامبالاة في العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 82% من الأفراد الذين يرون أنّه لا توجد عدالة في توزيع الأعمال بين مختلف العاملين و نسبة 70% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّه توجد عدالة في توزيع العمال، في حين نجد في مقابل ذلك نسبة 20% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ التعسف في عملية تقييم الأداء لا يؤدي إلى عدم اللامبالاة في العمل تدعمها في ذلك نسبة 30% من المبحوثين الذين يرون أنّ هناك عدالة في توزيع العمل و نسبة 18% ممّا يرون أنّه لا توجد عدالة في توزيع العمل.

من خلال ما سبق نلاحظ أنّه كلّما انعدمت العدالة في توزيع العمل، كلّما أدى ذلك إلى اللامبالاة في العمل، بحيث يصبح هناك سيطرة وتسلط وتصبح السلطة متركزة في يد فئة معينة، ما يؤثر سلبا على بقية العمال و يولد لديهم نظرة تشاؤمية اتجاه العمل و بالتالي على أدائهم ومن تم على فعالية المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح مدى الاعتماد على اللوائح و القوانين و تحقيق الفعالية :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
موافق	49	81,66%
غير موافق	11	18,33%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتبين أنّ نسبة 81,66% من المبحوثين يرون أنّ الاعتماد على اللوائح و القوانين يؤدي إلى تحقيق الفعالية داخل النسق التنظيمي فمعظم الأفراد يرون أنّ الاعتماد على اللوائح و القوانين ، يؤدي إلى ضمان السير الحسن لعمل الإدارة ، ويزيد من فعالية الأداء و تنظيمه، و يضبط العمال و يزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 18,33% من مجموع أفراد العينة يرون أنّ الاعتماد على اللوائح و القوانين لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الفعالية داخل النسق التنظيمي، و حججهم في ذلك هي انعدام المرونة والشفافية في عملية تطبيق هذه اللوائح والقوانين، كما يرون أنّ الاعتماد الحرفي على اللوائح و القوانين يؤدي إلى شعور الفرد بالروتين و يجعل منه مجرد آلة مقيد بتطبيق مختلف القوانين و ليس له حرية في الإبداع و الابتكار.



الشكل رقم (13): يوضح مدى الاعتماد على اللوائح والقوانين و الفعالية التنظيمية

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين الاعتماد على اللوائح و القوانين واستناد التقييم إلى

معايير غير موضوعية:

المجموع		لا		نعم						الحصول على ترقية الاعتماد على اللوائح والقوانين
				الاحتمالات						
%		ك		مع بعض		الاداء		فعالية		
				%	ك	%	ك	%	ك	
%100	49	%10,20	05	%32,65	16	%30,61	15	%26,53	13	موافق
%100	11	%27,27	03	00	00	%54,54	06	%18,18	02	غير موافق
%100	60	%13,33	08	%30,76	16	%40,38	03	%28,84	15	Σ
				%86,66			52			المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يتضح أنّ الاتجاه العام تمثله النسبة 86,66% من أفراد العينة الذين صرّحوا بأنّ استناد عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية يؤثر على المؤسسة، بحيث يشير التحليل الإحصائي لعملية التأثير أنّ نسبة 40,38% أكّدوا أنّ التأثير يكون على مستوى الأداء تدعمها في ذلك نسبة 54,54% من الباحثين الذين صرّحوا بأنّ الاعتماد على اللوائح والقوانين لا يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، تليها نسبة 30,61% من الباحثين الذين صرّحوا بأنّ الاعتماد على اللوائح والقوانين يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، ونسبة 30,76% من أفراد العينة الذين صرّحوا بأنّ التأثير يكون على مستوى الفعالية والأداء تدعمها في ذلك نسبة 32,65% من الباحثين الذين قالوا أنّ الاعتماد على اللوائح والقوانين يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، و نسبة 28,84% من الباحثين الذين أكّدوا أنّ التأثير يكون على مستوى الفعالية، تدعمها في ذلك نسبة 26,53% من الباحثين الذين صرّحوا بأنّ الاعتماد على اللوائح والقوانين يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ، تليها نسبة 18,18% من الباحثين الذين صرّحوا بأنّ الاعتماد على اللوائح والقوانين لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، في حين نجد في الاتجاه المعاكس نسبة 13,33% من أفراد العينة الذين صرّحوا بأنّ استناد عملية التقييم لا يؤثر على الفعالية التنظيمية تدعمها في

ذلك نسبة 27,27% من المبحوثين الذين يرو أنّ الاعتماد على اللوائح و القوانين يؤدي إلى تحقيق الفعالية، تليها نسبة 10,20% من الباحثين الذين يرو أنّ الاعتماد على اللوائح و القوانين يؤدي إلى تحقيق الفعالية.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ معظم الأفراد صرّحوا بأن استناد عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية يؤثر على المؤسسة فكلّما شعر العامل بأنّه مهمش وأنّ الإدارة غير مهتمة به ، و لا تقوم بتقييم الجهود الذي يبذله ، كلّما أدى به ذلك إلى الشعور بعدم الرضا، ما يؤثر على روحه المعنوية ، وبالتالي على كفاءته في العمل و سلوكه الوظيفي الذي يتميز باللامبالاة.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين مناقشة اللوائح والقوانين وتوضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير

المجموع		لا		نعم		توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	17	%29.41	05	%70.58	12	نعم
%100	43	%67.44	29	%32.55	14	لا
%100	60	%56.66	34	%43.33	26	المجموع

من خلال نتائج الجدول نستخلص أنّ الاتجاه العام تمثله النسبة 56.66% من المبحوثين الذين افادوا أنّه لا يتم توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير عند تقييم الأداء، تدعمها في ذلك نسبة 67.44% من الأفراد الذين افادوا أنّه لا يتم مناقشة اللوائح والقوانين قبل تنفيذها، تليها نسبة 29.41% من المبحوثين الذين قالوا بأنّه يتم مناقشة اللوائح والقوانين قبل تنفيذها، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 43.33% من أفراد العينة الذين صرّحوا بأنّه يتم توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير عند تقييم الأداء، تدعمها في ذلك نسبة 70.58% من المبحوثين الذين قالوا بأنّه تتم مناقشة اللوائح والقوانين قبل تنفيذها ونسبة 32.55% ممن قالوا أنّه لا تتم مناقشة اللوائح والقوانين قبل تنفيذها.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ معظم الأفراد صرّحوا بأنّه لا تتم مناقشة اللوائح والقوانين قبل تنفيذها، حتى وإن تمت مناقشتها، فلا يتم توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير عند تقييم الأداء ما يؤثر سلباً على أداء العمال ويصبحون يحسون بالتهميش وعدم الاهتمام ومن ثم انخفاض مستوى أدائهم وبالتالي انخفاض في مستوى فعالية التنظيم ككل.



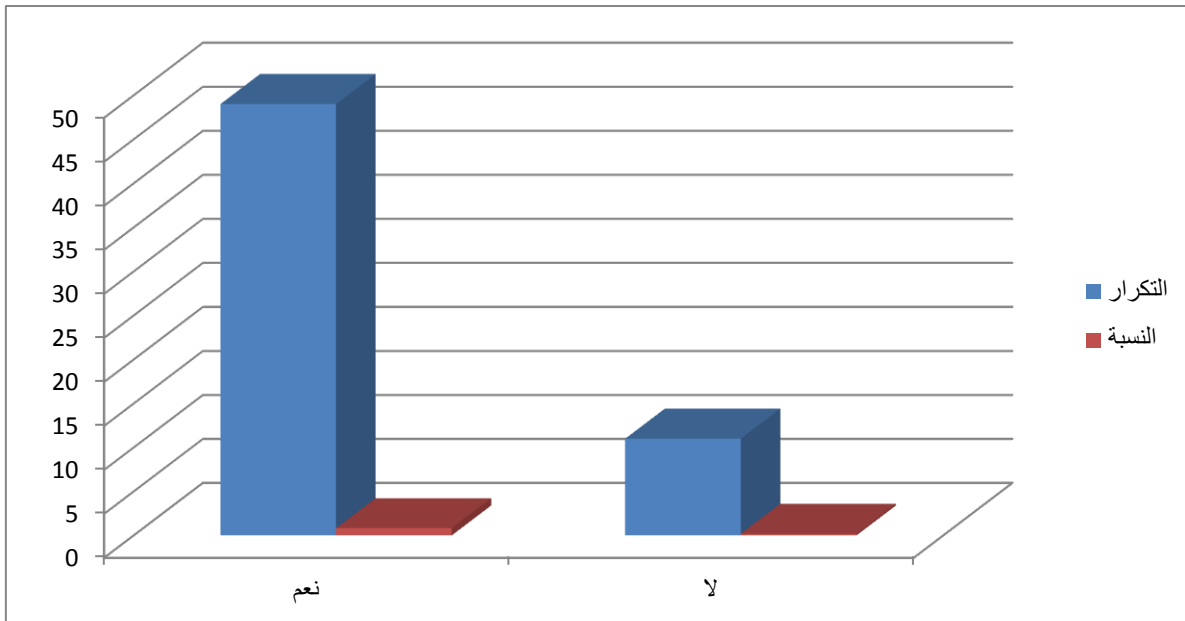
الجدول رقم (22): يوضح مدى تحقيق التنظيم لأهدافه بأقل تكلفة ووقت ممكن

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	49	81.66%
لا	11	18.33%
المجموع	60	100%

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أنّ نسبة 81.66% من أفراد العينة يرون أنّ توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات يؤدي إلى تحقيق التنظيم لأهدافه بأقل تكلفة ووقت ممكن، تليها نسبة 18.33% من المبحوثين الذين يرون أنّ توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات لا يؤدي بالتنظيم إلى تحقيق أهدافه.

ومّا سبق نستنتج أنّ تقسيم المهام والواجبات والمسؤوليات يزيد من فعالية التنظيم ويؤدي به إلى تحقيق مختلف أهدافه، فتقييم العمل يعتبر مبدأً أساسياً من المبادئ التي صاغها "ماكس فيبر" في نموذج المثالي والتي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، ونفس الشيء بالنسبة "لتايلور وفايول"، فتولّى كل فرد مهمة معينة، من شأنه تحقيق فعالية أكبر بتكلفة أقل ووقت وجيز.

أمّا عن الأفراد الذين نفوا أنّ تقسيم العمل والواجبات والمسؤوليات يؤدي إلى تحقيق التنظيم لأهدافه بتكلفة أقل ووقت ممكن، فحججهم في ذلك أنّ قيام الفرد بجزء من العمل سوف يؤدي إلى شعوره بأنّه غير منتمي للتنظيم، حيث صرّحت أحد المبحوثات بأنّها دائماً يعطى لها جزء قليل من العمل أو العمل البسيط، وذلك من أجل اظهار أنّها لا تقوم بعملها وهذا ما تمثل في قولها: «ديما يعطوني الخدمة السهلة، باش يبينوا للمعاليم الكبار، بلي مانيش نخدم» فهي تؤكد على عدم وجود عدالة في توزيع الأعمال.



الشكل رقم (14): يوضح مدى تحقيق التنظيم لأهدافه بأقل تكلفة ووقت ممكن

## الاستنتاج الجزئي الأول:

من خلال تحليل جداول الفرضية الأولى والمتمثلة في أنّ الاعتماد الحرفي على اللوائح والقوانين، يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، يتبين لنا:

انطلاقاً من الجدول رقم (17) استنتجنا أنّ الاعتماد على اللوائح والقوانين يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، باعتبار أنّ الفعالية مرتبطة بمدى الالتزام بتطبيق مختلف اللوائح والقوانين، والاستناد إلى تقسيم وتوزيع العمل بين مختلف العاملين، وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (19) الذي يؤدي إلى تحقيق التنظيم لأهدافه فأقل تكلفة ووقت ممكن.

لكن هذه النتائج تبقى نسبية، لأنّه في الوقت نفسه نجد رأي آخر معاكس للرأي الأول، والذي يعتبر أنّ الاعتماد على اللوائح والقوانين لا يؤدي إلى تحقيق الفعالية وذلك استناداً إلى أنّ الاعتماد على اللوائح والقوانين تؤدي إلى الروتين وتقضي على روح الابداع والابتكار لدى العامل وتجعله يعيش حالة من الاغتراب وكأنّه غير موجود داخل النسق التنظيمي الذي ينتمي إليه.

فكل ما سبق له تأثير على الفعالية التنظيمية بحيث ينتج عنه الاستهتار في قيام العمال بأدائهم، وعدم احترام مواقيت الدخول والخروج، الانفراد بالسلطة وعدم وجود مساواة في تطبيق هذه القوانين واللوائح بطريقة عادلة، وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (16).

وبالتالي يمكننا القول أنّ الفرضية تحققت، لأن الاعتماد على اللوائح والقوانين يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم لكن ذلك يبقى مرتبط بمدى الشفافية ووجود عدالة في تطبيق مختلف هذه اللوائح والقوانين بين مختلف العمال وفي مختلف المؤسسات ولأنّه لولا وجود لوائح وقوانين تضبط سير المؤسسة لما كان هناك تنظيم للعمل.

## الفصل الثالث: الاحتكام للخبرة والأقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

تمهيد:

المبحث الأول: التحليل والاستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الثانية

- تحليل جداول الفرضية الثانية.

- الاستنتاج الجزئي الثاني.

- الاستنتاج العام.

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية والمتمثلة في: الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية.

### المبحث الأول: التحليل والاستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الثانية

#### 1- تحليل جداول الفرضية الثانية:

المبحث الأول: التحليل والاستنتاج الجزئي الأول لجداول الفرضية الثانية

أولاً: تحليل جداول الفرضية الثانية

الجدول رقم (23): يوضح مدى توافق الوظيفة مع التخصص العلمي

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
31.66%	19	كثيرا
50%	30	بعض الشيء
18.33%	11	لا تتوافق
100%	60	المجموع

من خلال نتائج الجدول نستنتج أنّ نسبة 50% من أفراد العينة يرون أنّ وظيفتهم تتوافق بعض الشيء مع تخصصهم العلمي، تليها نسبة 31.66% ممّا يرون أنّ وظيفتهم تتوافق كثيرا مع تخصصهم العلمي ونسبة 18.33%، يرون أنّ وظيفتهم لا تتوافق مع تخصصهم العلمي.

وممّا سبق نستنتج أنّ معظم الأفراد صرّحوا بأنّ وظيفتهم تتوافق بعض الشيء مع تخصصهم العلمي، ممّا يجعل أدائهم لوظائفهم منخفض قليلا مقارنة مع ما تتطلبه الوظيفة، وهذا يرجع لعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويرجع لعدم توزيع العمل وفق التخصص الذي يستجوب تعيين في كل وظيفة من هو الأكثر جدارة بشغلها.

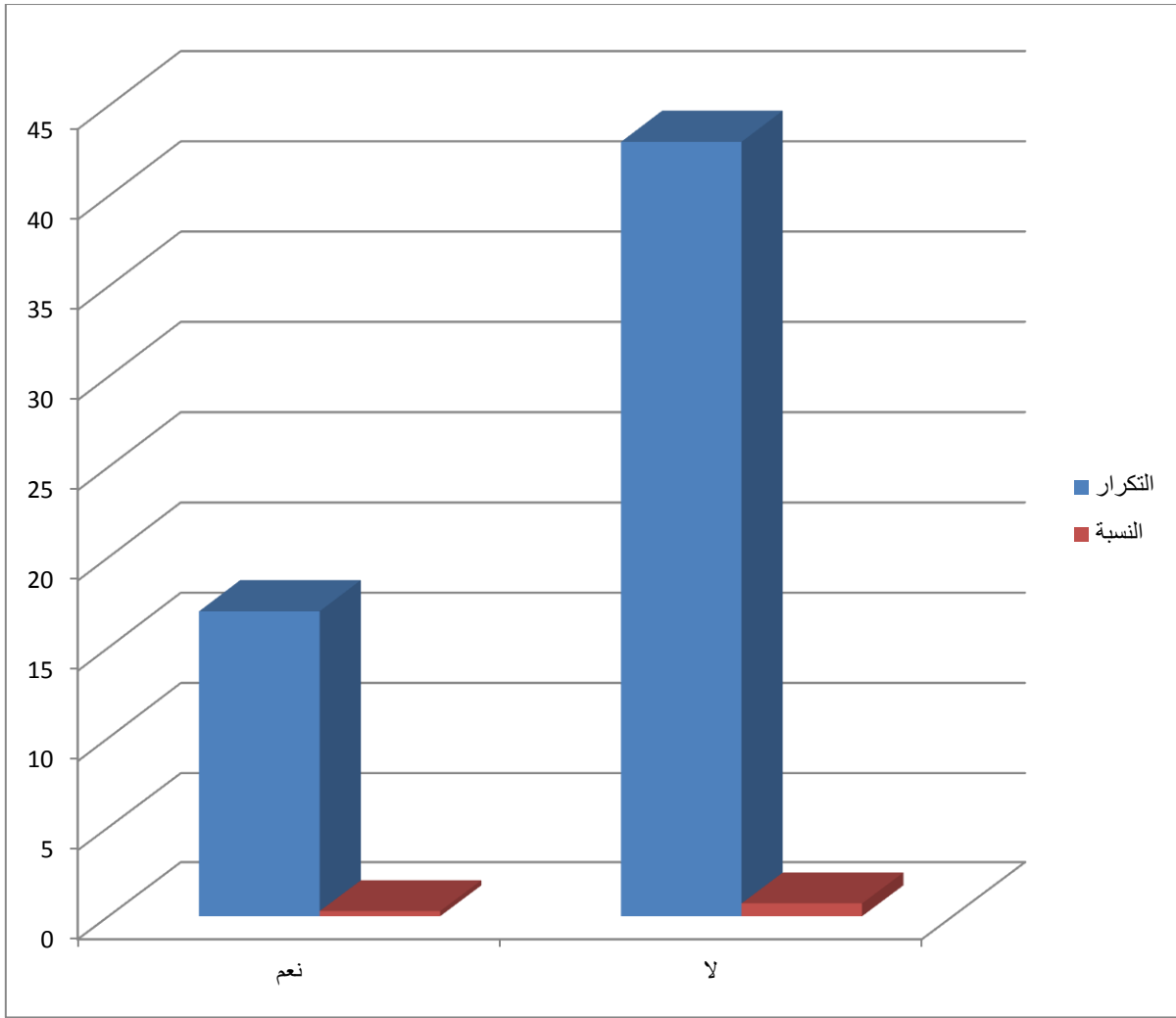
## الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

الجداول رقم (24): يوضح كيفية الاطلاع على عملية الترقية

النسبة %	التكرار "ت"	الاحتمالات		
%28.33	17	نعم		
%71.66	43	النسبة %	التكرار "ت"	الاحتمالات
		%25.58	11	تقصير منك
		%65.11	28	تقصير من الإدارة
		%9.30	04	مع بعض
		%100	43	المجموع
%100	60	المجموع		

من خلال نتائج الجدول يتبين أنّ 43 مبحوث بنسبة 71.66% أقرّوا بعدم اطلاعهم على الطريقة التي تتم بها عملية الترقية، بحيث أفاد التحليل الاحصائي لسبب التقصير أنّ 28 مبحوث بنسبة 65.11% أكّدوا أنّ التقصير ناتج عن الإدارة التي ليس لها اتصال بهم، ممّا يدل على وجود هوة (فجوة) بين الإدارة العليا، والمستويات التنفيذية، في مقابل 11 مبحوث بنسبة 25.58% ممّن أكّدوا أنّ التقصير ناتج عنهم شخصياً، و4 مبحوثين بنسبة 9.30% من المبحوثين الذين يجمعون أنّ التقصير ناتج عنهم وعن الإدارة مع بعض، والذين هم في غالب الأحيان عمال بسطاء، أو عمال تنفيذ الذين يبحثون على الأجر و فقط من دون مشاكل أو إلى اقتناعهم باستحالة حصولهم على ترقية الأمر الذي يحول دون طرح أسئلة من هذا الشكل.

أمّا عن الذين أقرّوا بأنّهم على اطلاع بالطريقة المعتمدة في عملية الترقية والتي تقدر نسبتهم بـ 28.33% فنجدهم في غالب الأحيان عمال إداريين، أو عون تحكّم الذين لا تخفى عنهم أية معلومة.



الشكل رقم (15): يوضح كيفية الاطلاع على عملية الترقية

## الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

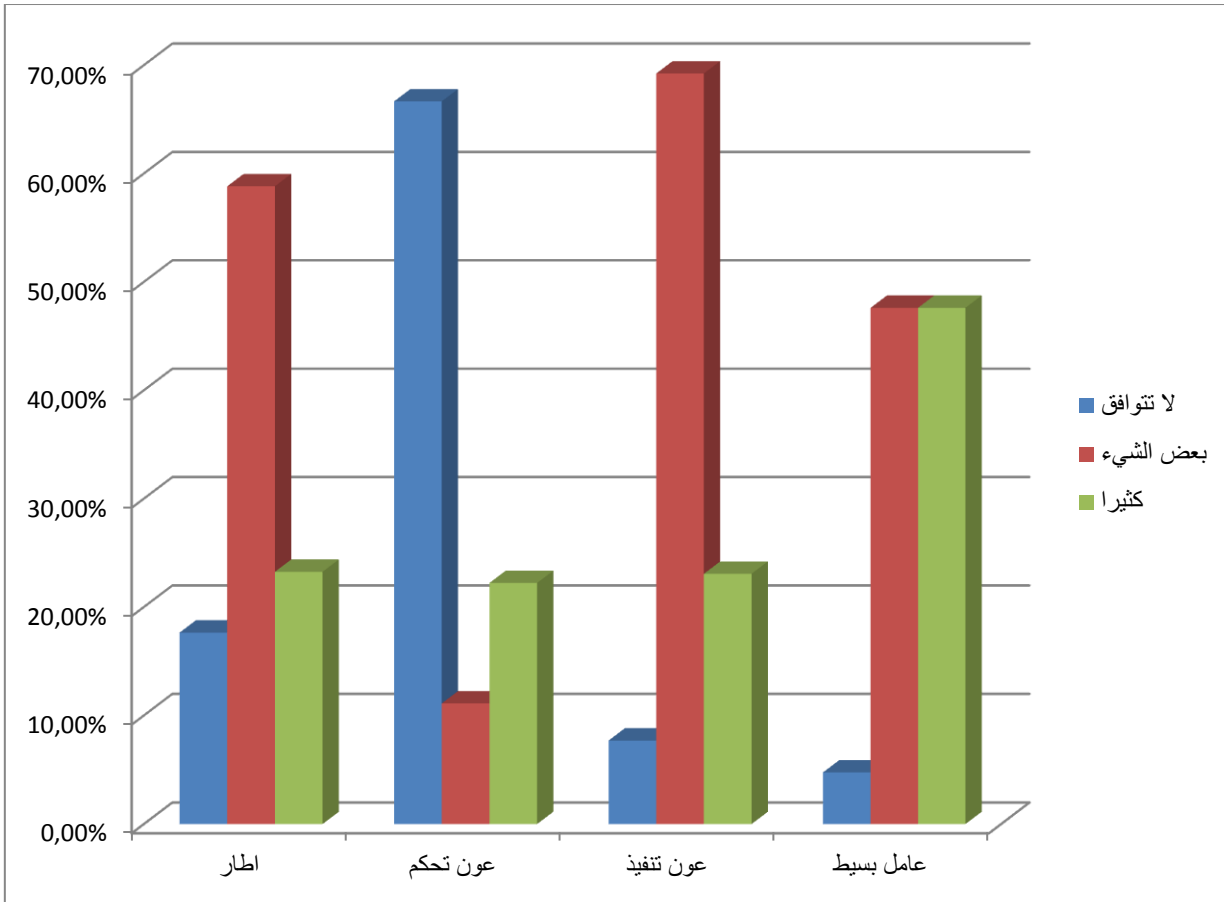
الجدول رقم (25): يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية ومدى توافق الوظيفة مع التخصص

المجموع		كثيرا		بعض الشيء		لا تتوافق		توافق الوظيفة مع التخصص	الرتبة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%100	17	%23.52	04	%58.82	10	%17.64	03	اطار	
%100	09	%22.22	02	%11.11	01	%66.66	06	عون تحكم	
%100	13	%23.07	03	%69.23	09	%7.69	01	عون تنفيذ	
%100	21	%47.61	10	%47.61	10	%4.76	01	عامل بسيط	
%100	60	%31.66	19	%50	30	%8.33	11	المجموع	

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أنّ الاتجاه العام يميل إلى 50% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ وظيفتهم تتوافق بعض الشيء مع تخصصهم الوظيفي تدعمها في ذلك نسبة 69.23% من المبحوثين من فئة عون تنفيذ، تليها نسبة 58.82% اطارات، ونسبة 47.61% عمال بسطاء، و 11.11% عون تحكم، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 18.33% من أفراد العينة الذين صرّحوا بأنّ وظائفهم لا تتوافق مع تخصصهم العلمي تدعمها في ذلك نسبة 66.66% من المبحوثين من فئة عون تحكم، و 17.64% اطارات ونسبتي 7.69% و 4.76% عون تنفيذ وعمال بسطاء على التوالي.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ أغلبية الأفراد افادوا بأنّ وظائفهم تتوافق بعض الشيء مع تخصصهم العلمي، ممّا يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي داخل النسق التنظيمي وذلك يرجع لعدم توافق الوظيفة مع التخصص ممّا ينتج عنه نوع من الصعوبة في عملية التحكم في العمل المطلوب انجازه. فكلّما ازدادت درجة التخصص الوظيفي، كلّما ازدادت معه درجة الكفاءة التنظيمية.

### الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية



الشكل رقم (16): يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية ومدى توافق الوظيفة مع التخصص العلمي



## الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

الجداول رقم (26): يوضح مدى الحصول على الترقية

النسبة %	التكرار "ت"	الاحتمالات		
		النسبة %	التكرار "ت"	الاحتمالات
%25	15	%53.33	08	الدرجة
		%20	03	الفئة
		%26.66	04	مع بعض
		%100	15	المجموع
%75	45	لا		
%100	60	المجموع		

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أنّ نسبة 75% من المبحوثين صرّحوا أنّهم لم يحصلوا على ترقية، تليها نسبة 25% من أفراد العينة الذين تحصلوا على ترقية، بحيث يفيد التحليل الاحصائي لمن تحصلوا على ترقية، أنّ نسبة 53.33% تمت ترقيتهم على مستوى الدرجة وهم من مختلف الفئات المهنية وتليها نسبة 26.66% من المبحوثين الذين تمت ترقيتهم على مستوى الفئة والدرجة مع بعض ممّا زاد في الفئة الأجرية لهم وزادهم درجة في التسلسل الهرمي ونسبة 20% من المبحوثين ممّا تمت ترقيتهم على مستوى الفئة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنّ أغلبية الأفراد لم يتحصلوا على ترقية وهذا ما يدل على نقص الحوافز المعنوية للأفراد في هذه المؤسسة والتي تعتبر الترقية أحد مؤشراتهما ممّا يحول دون تحفيز العمال على تحسين الأداء أو بذل جهود أكبر من طاقتهم لتحسين أداء المؤسسة وبالتالي فعاليتها وتحقيق أهدافها.

## الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

الجداول رقم (27): يوضح العلاقة بين مدى الحصول على الترقية والمستوى التعليمي

المجموع		لا		نعم						الحصول على ترقية	المستوى التعليمي
				الاحتمالات							
				مع بعض		الفئة		الدرجة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%100	03	%33.33	01	%66.66	02	00	00	00	00	ابتدائي	
%100	09	%77.77	07	00	00	%11.11	01	%11.11	01	متوسط	
%100	25	%84	21	%4	01	%4	01	%08	02	ثانوي	
%100	23	%69.56	16	%4.34	01	%4.34	01	%21.7	05	جامعي	
%100	60	%75	45	%26.66	04	%20	03	%53.33	08	Σ	
				%25			15			المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا أنّ الاتجاه العام تمثله النسبة 75% من أفراد العينة الذين أفادوا أنّهم لم يحصلوا على ترقية، تدعمها في ذلك نسبة 84% من الباحثين ذات مستوى ثانوي ونسبة 77.77% ذات مستوى متوسط، ونسبتي 69.56% و 33.33% ذات مستوى جامعي وابتدائي على التوالي.

في حين نجد في مقابل ذلك نسبة 25% من الباحثين الذين صرّحوا بأنهم تحصلوا على ترقية، تدعمها في ذلك نسبة 53.33% ممن تمت ترقيتهم على مستوى الدرجة، و 26.66% تمت ترقيتهم على مستوى الفئة والدرجة ونسبة 20% تمت ترقيتهم على مستوى الفئة.

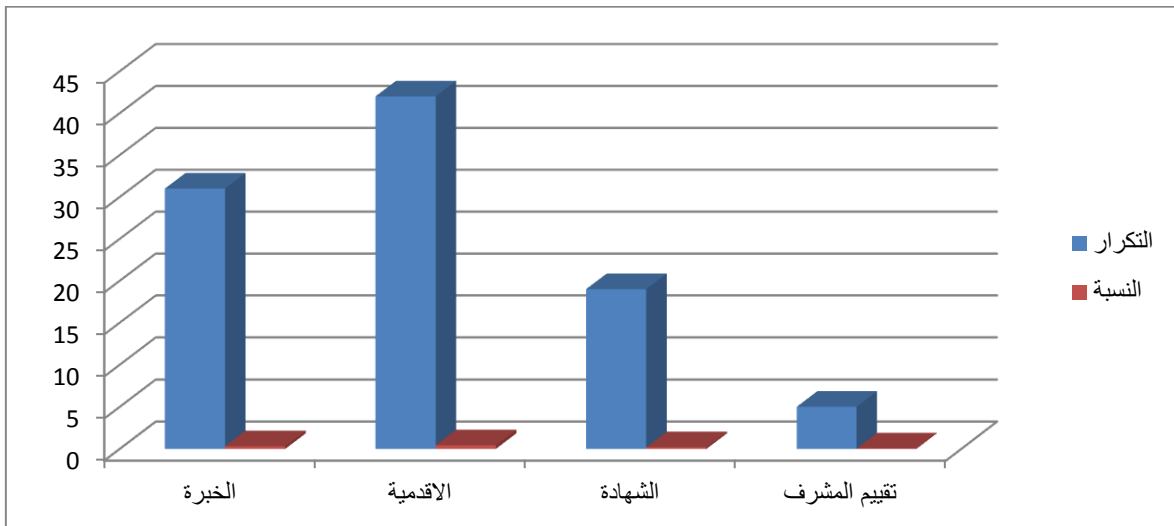
من خلال ما سبق نستنتج أنّ أغلب الأفراد صرّحوا بأنهم لم يحصلوا على ترقية الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بعدم الاهتمام من طرف الإدارة، ما يؤدي بهم إلى التهاون والتكاسل في تأدية عملهم وهذا لانعدام حوافز تشجعهم على بذل مجهود أكبر والتنافس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (28): يوضح المعايير المعتمدة في عملية الترقية

النسبة %	التكرار "ت"	الاحتمالات
31.95%	31	الخبرة
43.29%	42	الأقدمية
19.58%	19	الشهادة
05.15%	05	تقييم المشرف
100%	*97	المجموع

من خلال نتائج الجدول نستنتج أنّ أغلبية أفراد العينة، صرّحوا أنّ المعايير المعتمدة في عملية الترقية تستند بالدرجة الأولى إلى الأقدمية بنسبة 43.29% تليها الخبرة بنسبة 13.95% ثم الشهادة بنسبة 19.58% وفي الأخير تقييم المشرف بنسبة 5.15%.

وعليه نستنتج أنّ هذه المؤسسة تستند إلى الأقدمية كمعيار أساسي في عملية الترقية.



الشكل رقم (17): يوضح المعايير المعتمدة في عملية الترقية

\*يرجع التزايد في مجموع العينة لأن هناك من أجاب على أكثر من احتمال.

## الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين الأقدمية و الحصول على الترقية

المجموع		لا		نعم						الحصول على ترقية الأقدمية
				الاحتمالات						
				مع بعض		الفئة		الدرجة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	57	%77.19	44	%3.50	02	%5.26	03	%14.03	08	اقل من 10 سنوات
%100	02	%50	01	%50	01	%00	00	%00	00	من 10 الى 20 سنة
%100	01	%00	00	%100	01	%00	00	%00	00	اكثر من 20 سنة
%100	60	%75	45	%6.66	04	%5	03	%13.33	08	Σ
				%25			15			المجموع

يتجلى من خلال نتائج الجدول أنّ الاتجاه السائد يميل إلى 75% من الباحثين الذين لم يحصلوا على ترقية، تدعمها في ذلك نسبة 77.19% من أفراد العينة ذو أقدمية أقل من 10 سنوات، ونسبة 50% من الباحثين تتراوح مدة أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة، في حين نجد في المقابل ذلك نسبة 25% من الباحثين ممن صرّحوا بأنهم تحصلوا على ترقية تدعمها في ذلك نسبة 13.33% ممن تمت ترقيتهم على مستوى الدرجة والذين لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات تليها نسبة 6.66% ممن تمت ترقيتهم على مستوى الدرجة والفئة مع بعض تدعمها في ذلك 100% ذو أقدمية أكثر من 20 سنة، ونسبة 50% ذو أقدمية تتراوح بين 10 إلى 20 سنة وفي الأخير نسبة 8% من الباحثين ممن تمت ترقيتهم على مستوى الفئة والذين في أغلبهم لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات.

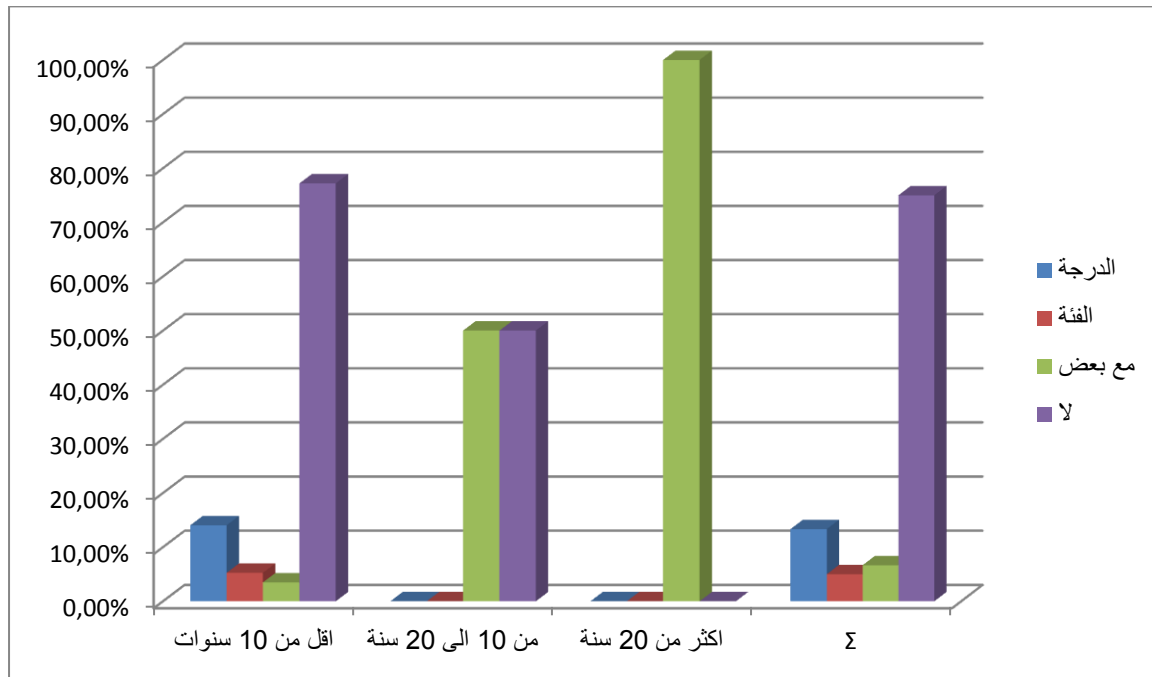
## الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والأقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

من خلال ما سبق نستنتج أنّ الأفراد في هذه المؤسسة تتراوح مدة أقدميتهم في أقل من 10 سنوات الأمر الذي جعل نسبة حصولهم على الترقية ضئيلة خاصة وأنّ هذه المؤسسة تركز بالدرجة الأولى على الأقدمية كمعيار أساسي في عملية الترقية وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (25).

وباعتبار أنّ المؤسسة حديثة النشأة وأنّ أغلب العمال فيما يتراوح مدة أقدميتهم في أقل من 10 سنوات، فنجد أنّها تلجأ إلى معيار الخبرة والشهادة كمعيارين من الرتبة الثانية في عملية الترقية.

فالترقية تلعب دوراً أساسياً في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث كلّما استندت الترقية إلى معايير موضوعية، كلّما زاد ذلك في تحسين المستوى الوظيفي للعامل وشجعه على العمل أكثر.

وهذا ما أشار إليه "التون مايو" حيث أشار أنّ الفعالية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية كما هو الحال بالنسبة لدراسات تايلور، وإنما توجد عوامل اجتماعية، غير مادية، ترتبط بسلوكيات الأفراد ووجهة نظرهم هي تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة.



الشكل رقم (18): يوضح العلاقة بين الأقدمية والحصول على الترقية

### الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين الرتبة المهنية والرضا عم معايير تقييم الأداء

المجموع		لا		نعم		الرضا عن معايير تقييم الاداء	الرتبة المهنية
ن	ك	%	ك	%	ك		
%100	17	%76.47	13	%23.52	04		اطار
%100	10	%40	04	%60	06		عون تحكم
%100	14	%50	07	%50	07		عون تنفيذ
%100	19	%78.94	15	%21.05	04		عامل بسيط
%100	60	%65	39	%35	21		المجموع

يتجلى من خلال النتائج المستخلصة من الجدول أنّ الاتجاه السائد يميل إلى النسبة 65% من الباحثين الغير راضين عن معايير تقييم الأداء تدعمها في ذلك نسبه 78.94% من فئة العمال البسطاء، تليها نسبة 76.47% اطارات 50% عمال تنفيذ، و 40% عون تحكم، في حين نجد في مقابل ذلك نسبة 35% من أفراد العينة الذين أفادوا بأنهم راضين عن معايير تقييم الأداء تدعمها في ذلك نسبة 60% من الباحثين عون تحكم، ونسبة 50% عون تنفيذ، ونسبتي 23.52% و 21.05% اطارات وعمال بسطاء على التوالي.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ أغلبية الأفراد داخل النسق التنظيمي غير راضين عن المعايير التي تتم بها عملية التقييم، لأن التقييم يكون بطريقة عشوائية ولا يستند إلى معايير موضوعية بحيث صرّح أحد الباحثين بقوله "أّن من يقوم بعملية التقييم يحتاج إلى تقييم".

## الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

الجداول رقم (31): يوضح مدى تأثير استثناء عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية على المؤسسة

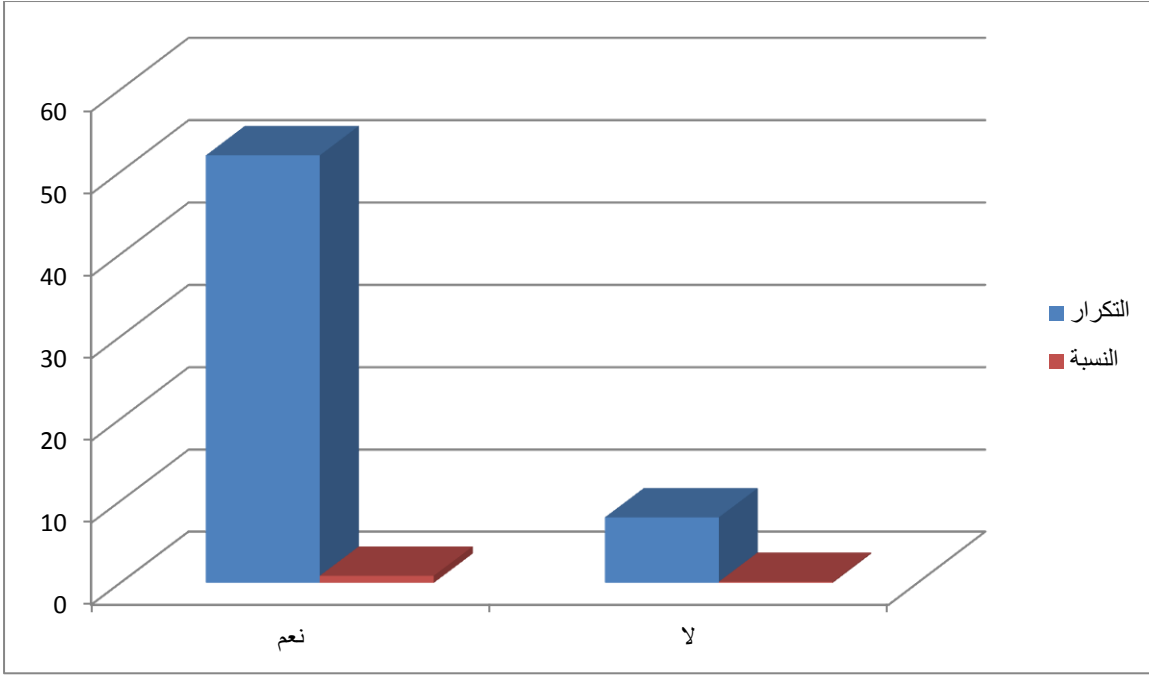
النسبة %	التكرار "ت"	الاحتمالات		
		النسبة	التكرار	الاحتمالات
%86.66	52	%26.92	14	الفعالية
		%42.30	22	الأداء
		%30.76	16	مع بعض
		%100	52	المجموع
%13.33	08	لا		
%100	60	المجموع		

من خلال الجدول يتبين لنا أنّ أغلبية المبحوثين بنسبة %86.66 يرون أنّ استناد عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية يؤثر على المؤسسة حيث يشير التحليل الاحصائي لسبب تأثير المعايير الغير الموضوعية في عملية تقييم الأداء على المؤسسة، أنّ 22 مبحوث بنسبة %42.30 أكّدوا على أنّ التأثير يكون على مستوى الأداء ، ثم نسبة %26.92 من المبحوثين أكّدوا على أنّ التأثير يكون على مستوى الأداء والفعالية مع بعض، ثم نسبة %26.92 أكّدوا على أنّ التأثير يكون على مستوى الفعالية.

في حين نجد في مقابل ذلك نسبة %13.33 من المبحوثين صرّحوا بأنّ استناد عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية لا يؤثر على المؤسسة، ممّا يدل على أنّهم عمال بسطاء ولا يهتمهم إذا ما استندت عملية التقييم إلى معايير موضوعية أو غير موضوعية وهم الوحيد هو الأجر فقط.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ استناد عملية التقييم إلى معايير موضوعية يزيد من فعالية الأداء داخل النسق التنظيمي، حيث كلّما شعر الباحث بأنّه يقيم على أدائه ويضمن عليه كلّما زادت دافعيته للعمل والجدية في إنجاز العمل المطلوب منه.

### الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية



الشكل رقم (19): يوضح مدى تأثير استناد عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية على المؤسسة



## الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

الجدول رقم (32) : يوضح نظرة أفراد المجتمع الجزائري إلى التنظيم البيروقراطي

النسبة %	التكرار "ت"	الاحتمالات
00%	00	مناسب
33.33%	20	نوعا ما
66.66%	40	غير مناسب
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نستنتج أنّ أغلبية أفراد العينة يرون أنّ التنظيم البيروقراطي المعمول به في الإدارة الجزائرية هو تنظيم غير مناسب لأن تطبيقه في الإدارة الجزائرية، يختلف عن المعنى الحقيقي الذي جاء من أجله وذلك بنسبة 66.66% تليها نسبة 33.33% من المبحوثين يرون أنّه مناسب نوعا ما.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ معظم الباحثين يرون التنظيم البيروقراطي المعمول به في الإدارة الجزائرية هو تنظيم غير مناسب.

فالتنظيم البيروقراطي هو سلاح ذو حدين (سلي ويجابي).

فالبيروقراطية في أساسها تنظيم إداري قصد منه الانتاجية بكفاءة وفعالية وتقديم الخدمات بالتساوي بين الناس بكفاءة عالية، والذي يستند إلى تسلسل السلطة وتقسيم المهام والواجبات بين العمال، التخصص الوظيفي... إلخ، إلا أنّه في مجتمعنا فهم عكس ذلك وأصبح ينظر إليه على أنّه نظام فاسد وغير فعال، وأنّه أداة معرّقة لتسيير الإدارة ومصالح العمال، وأنّه مبني على الاتكالية والرشوة ويختص بفئة معينة.

وعموما يمكن القول أنّ التنظيم البيروقراطي هو تنظيم ناجح يهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية داخل النسق التنظيمي، لكن هذا يتوقف على مدى الاستناد إلى المعايير والمبادئ التي ينص عليها ومدى تطبيقها في الميدان.

### الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

على ضوء ما تم استخلاصه من تعليقاتنا عن الجداول الخاصة بالفرضية الثانية والمتعلقة بالاحتكام للخبرة والأقدمية في عملية الترقية والتقييم يظهر:

انطلاقاً من الجدول رقم (25)، يتبين لنا أغلب المبحوثين، صرّحوا أنّ المعايير المعتمدة في عملية الترقية، تستند إلى الأقدمية بالدرجة الأولى، والتي هي فترة العمل التي قضاها العامل داخل المؤسسة، تليها الخبرة والشهادة في الدرجة الثانية، حيث كلما كان العامل ذو أقدمية أكبر، كلما زادت فرصته في الحصول على ترقية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26) بحيث نجد أنّ من تحصل على ترقية في مستوى الفئة والدرجة مع بعض هم العمال الذين زادت فترة أقدميتهم عن أكثر من 20 سنة (علماً أنّنا لا نقصد بالأقدمية فترة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة وإنما نقصد بها فترة التي بدأ فيها العمل في نفس القطاع).

كما وأنّ استناد عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية، يؤثر على المؤسسة وهذا ما يظهر من خلال الجدول رقم (28)، حيث أنّ استناد عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية له تأثير على المؤسسة من حيث مستوى الأداء الوظيفي للعامل والفعالية التنظيمية ككل.

ومنه وانطلاقاً مما سبق واستناداً إلى الفرضية القائلة بأن الاحتكام للخبرة والأقدمية، يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية قد تحققت.

### الاستنتاج العام:

إنّ الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو محاولة معرفة مدى تأثير القيم البيروقراطية على الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة الإقامة الجامعية 1000 سرير (1).

وبناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم أهم النتائج العامة التي أسفرت عنها الدراسة وذلك بعد تحليلنا لمعطيات الجداول وقراءتها احصائيا وسوسولوجيا . باعتبار أنّ الميدان هو المكان الخصب الذي نستمد ونستنتج منه الحقائق العلمية والتي تمثلت فيما يلي:

فالنسبة للفرضية الأولى والمتمثلة في: أنّ الاعتماد الحرفي على اللوائح والقوانين يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية . وهذا ما يثبته الجدول رقم(19) حيث نجد أنّ أغلب المبحوثين يوافقون على أنّ الاعتماد على اللوائح والقوانين يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك استنادا إلى أنّ الفعالية التنظيمية مرتبطة بمدى الالتزام بمختلف اللوائح والقوانين ، ومدى وجود عدالة في تقسيم المهام والواجبات والمسؤوليات بين مختلف العاملين، إضافة إلى تفادي ظاهرة الانتكالية ، بحيث يصبح كل فرد داخل النسق التنظيمي ملزم ومسؤول عن العمل الذي يقوم به.

أمّا بالنسبة للفرضية الثانية والمتمثلة في: أنّ الاحتكام للخبرة والأقدمية في عملية الترقية والتقييم يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية. وهذا ما يثبته الجدول رقم(28)، بحيث صرّح معظم الباحثين أنّ عملية الترقية تستند للأقدمية بالدرجة الأولى تليها الخبرة والشهادة فكلّما كان العامل ذا أقدمية وخبرة أكبر كلّما زاد تحكّمه أكثر في عمله.

كما وأنّ اعتماد عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال ومن تم على فعالية المؤسسة ككل، وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم(31). ما يؤثر بدوره على الروح المعنوية للعامل ، فشعور العامل بعدم الاهتمام ولا مبالاة، يزيد من تهاونه وتكاسله في أداء عمله وبالتالي يؤثر على فعالية النسق التنظيمي ككل .

## الفصل الثالث الاحتكام للخبرة والاقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية

وعموماً يمكن القول وحسب ماكس فيبر أنّ فعالية التنظيم تتحقق من خلال تقسيم العمل والتخصيص كقاعدة ذهبية وتوزيع السلطة، إضافة إلى تحديد القواعد والإجراءات لتنظيم الأداء والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.

وهذا ما تفتقده أغلب إن لم نقل كل مؤسساتنا بحيث أصبح ينظر إلى التنظيم البيروقراطي على أنّه تنظيم معرقل لعمل الإدارة وأنّه يولد الكثير من المشاكل والصعاب التي تحول دون تحقيق التنظيم لأهدافه، بحيث طغت النظرة السلبية عن النظرة الإيجابية متغاضين في ذلك عن فعالية هذا تنظيم وعن النتائج التي يمكن أن يحققها إذا ما تم تطبيقه بشكل موضوعي وهادف.

### خاتمة:

وفي ختام بحثنا هذا حاولنا الإجابة عن التساؤلات المطروحة في إشكالية هذا البحث فالبيروقراطية كتنظيم إداري يعتبر موضوع على غاية من الأهمية في دراسة نظريات التنظيم والإدارة للمؤسسات، فكل النظريات ترتبط من بعيد أو من قريب بالفعالية التنظيمية وتعالج على أساس أنّها متغير تابع لعلاقة بين متغيرين ومثال ذلك موضوع بحثنا هذا. فالتنظيم البيروقراطي الذي صاغ قواعده ماكس فيبر في وقت معين وفي بيئة معينة لا يمكن أن يكون ناجحا في مختلف البيئات، فرمما كان ناجحا في المجتمعات الغربية التي أنتجت هذا النموذج لكن في مجتمعاتنا أثبت الواقع العكس، حيث نتج عنه عدة مشكلات نتج عنها عدة ظواهر سلبية. ومن بين المشكلات التي يعاني منها الجهاز البيروقراطي الجزائري ما يلي:

- ضعف التكامل والانسجام الزمني بين برامج التنمية الاقتصادية وبرامج التنمية الادارية، إذ عادة ما ينصب الاهتمام على برامج الانماء الاقتصادي مع اغفال دور النظام الإداري الذي يجب أن يتماشى مع هذه البرامج الأمر الذي يؤدي إلى اتساع الفجوة بين كلا النوعين من البرامج، وعندها تظهر الاختناقات والمشكلات في النظام الإداري.

- غياب النظرة التكاملية لبرامج التنمية الإدارية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية، الذي أدى إلى بروز الظواهر السلبية الآتية:

- المركزية.
- الروتين .
- سوء التخطيط وضعف التنسيق.
- سوء توزيع العاملين.
- نقص الكفاءات الفنية والإدارية.
- انخفاض الولاء الوظيفي لدى العاملين.
- إضفاء طابع السرية الشديد على الأعمال الإدارية ولو كانت بسيطة.
- اسناد المراكز القيادية في الجهاز الإداري لعناصر لا تتمتع بالكفاءة، مع بروز ظاهرة المحسوبية، ما أدى إلى ظهور مشاكل أساسية في ضعف قدرة هذه العناصر على قيادة منظمات الجهاز الإداري.
- شيوع النزعة التسلطية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية، والركون إلى إصدار التوجيهات والأوامر من دون بذل الجهد لتطوير العمليات الإنتاجية ومستوى الأداء.
- تفشي بعض النزاعات والممارسات الخاطئة في الجهاز الإداري التي ترتبط بقضايا التعيين وتفويض المسؤوليات الإدارية، وتقويم الأداء، والترقية، والحوافز المعنوية والمادية على أسس من المحسوبية والعلاقات الشخصية وسيادة النظرة غير الموضوعية لعلاقات العمل.

- الروتين الطويل وشيوع أسلوب (الواسطة) في إنجاز بعض المعاملات التي تضطلع بها منظمات الجهاز الإداري حيث برزت بعض نتائج ذلك في انخفاض الإنتاجية، وتقليل استثمار الوقت، والتأثير على مصالح الجمهور المستفيد وعلى علاقاته مع الأجهزة الحكومية المختلفة.
- تفشي الفساد والرشوة في بعض أوساط الجهاز الإداري، إذ ينظر إلى بعض المراكز على أنها مواقع ممتازة لغرض الكسب والإثراء غير المشروع، والتمتع بالامتيازات على حساب المؤسسة.
- البطء في استيعاب ومواكبة التغييرات الإدارية الحديثة، ووجود مقاومة للتغيير لدى عدد من القيادات الإدارية والمسؤولين المنتفعين في بعض الأجهزة، مما أدى إلى تدني ملحوظ في مستويات الأداء وتحقيق الأهداف.
- اعتبار النقد البناء وإبداء وجهات النظر، نزعة معارضة وغير تعاونية، كما أنّ الدعوة إلى الممارسات الديمقراطية كانت تقابل بالرفض باعتبارها نزعات تستهدف الإخلال بالنظام.
- تعدد التشريعات واللوائح وأحياناً تعارضها مع بعضها البعض، وصدور الكثير منها بشكل متسرع من دون خضوعها للدراسة والتمحيص، ما ولد صعوبات عملية عند تطبيقها وأدى إلى اللجوء للاستثناءات نتيجة الخلل في بعض منها.
- فالخطأ الكبير يتمثل في الأخذ بالأنماط الغربية الجاهزة دون إخضاعها للتغيير والتعديل المستمر وفق ظروف البيئة الجديدة بسمات تتناسب وقيمها وعاداتها وتقاليدها، حيث أنّ ما يصلح في بيئة ما، لا يمكن أن يصلح دائماً في بيئة أخرى. ودليل ذلك هو ما نلاحظه في مختلف الإدارات الحكومية في مجتمعنا التي هي انعكاس لثقافة المجتمع . وعموماً يمكن القول أنّ العيب لا يكمن في النموذج في حد ذاته وإنما في طريقة تطبيقه.
- ومن أجل تخطي كل ذلك، والانتقال إلى مراحل أكثر نضج إداري، وتحضر اجتماعي وتقدم اقتصادي، لابد من تأكيد وجوب التعاقد بين مختلف المؤسسات ومراكز البحث العلمي التي تحاول جهدها لإيجاد بديل أفضل، أو نموذج إداري قادر على تحقيق أهداف المؤسسة خاصة فيما يتعلق بصورتها أمام المجتمع على اعتبار أنّ حكم أفراد المجتمع على أي إدارة أو مؤسسة هو الذي يوفر لها الاستمرارية، أو الزوال، أو الاضمحلال.

# قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم.

ثانياً: القواميس والمعاجم

- 1- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، ط1، 1984.
- 2- غيث عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعارف الخاصة، مصر، الإسكندرية، 2006.
- 3- قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011.

ثالثاً: كتب المنهجية

- 4- أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي، وآخرون، دار القصبه للنشر الجزائر، 2004.
  - 5- بدر أحمد ، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، ط6، 1982.
  - 6- الدجيلج إبراهيم بن عبد العزيز ، مناهج وطرق البحث، درا الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2010.
  - 7- دليو فضيل، علي غربي وآخرون، أسس منهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، قسنطينة 1999.
  - 8- الرشيد بشير صالح ، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2000.
  - 9- سركر العجيلي عصمان ، وعياد سعيد، البحث العلمي، أساليبه وتقنياته، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2002.
  - 10- عليان ربحي مصطفى ، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ط2، 2008.
  - 11- كيران جازية ، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر، 2008.
  - 12- كفي رمون ، ولوك فان كمبهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي المكتبة القصرية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1997.
  - 13- محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ط1 ص133.
- كتب علم الاجتماع:

- 14- أبو العينين علي خليل مصطفى، القيم الإسلامية والتربية ، مكتبة ابراهيم علي، المدينة المنورة ط1، 1988.
- 15- أحمد حسن محمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان، ط1 2007.
- 16- بدر سعيد عبد المرسي، الإيديولوجية وإدارة التنظيم، مدخل نقدي، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، مصر 1988.
- 17- بن عيسى محمد المهدي، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، إمبا بلات الجزائر 2010.
- 18- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة الجزائر، 2006.
- 19- بن ملح الغوتي، القانون القضائي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 20- بوحوش عمار، تطور نظريات والأنظمة السياسية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر 1977.

- 21- بو مخلوف محمد، التنظيم الصناعي والبيئة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، ط1 2001.
- 22- بيومي محمد أحمد، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر 2006.
- 23- جلبي علي عبد الرزاق، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، ط1، 2003.
- 24- جلبي علي عبد الرزاق، وآخرون، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- 25- جاكسون جون، وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، تر: خالد حسن زروق معهد الإدارة العامة السعودية، 1988.
- 26- الحسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 27- خواجه عبد العزيز، أساسيات علم الاجتماع، نزهة الألباب للنشر والتوزيع، غرداية الجزائر، 2012.
- 28- الرفاعي أنور، الإسلام في حضارته ونظمه الإدارية والسياسية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والفنية دار الفكر المعاصر، بيروت، 1997.
- 29- الركابي كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان ط1، 2004.
- 30- زايد أحمد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعارف، مصر، القاهرة، 1981.
- 31- سعيدان علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر 1981.
- 32- سلاطية بلقاسم، واسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2008.
- 33- سويسي عبد الوهاب، المنظمة ( المتغيرات، الإبعاد، التصميم )، دار النجاح للكتاب الجزائر، 2009.
- 34- الشماع خليل محمد حسن، وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة الأردن، 2000.
- 35- الظاهر نعيم ابراهيم، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والطباعة، عمان ط1 2010.
- 36- عبد الحي عبد المنعم، دراسات في علم الاجتماع التنظيم والإدارة، دار مصطفى للنشر والتوزيع، مصر 2004.
- 37- عبد الرحمان عبد الله محمد، النظرية في علم الاجتماع، النظرية الكلاسيكية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
- 38- عبوي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2007.
- 39- عبوي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، المشرق الثقافي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1 2006.
- 40- العبيدي قيس محمد، التنظيم المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية 1997.
- 41- عبد القادر سليمان، التسيير والرهان الديمقراطي في الجزائر، الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992.
- 42- غياث بوفلحة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 1989.



- 43- قربي عبد الحميد، الإدارة الجزائرية، مقارنة سوسولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر 2008.
- 44- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2008.
- 45- قيارى محمد اسماعيل، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1988.
- 46- قيارى محمد اسماعيل، علم الاجتماع والإيديولوجيا، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، مصر.
- 47- كعباش رايح، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، الجزائر، 2012.
- 48- كعباش رايح، الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، مخبر علم الاجتماع والاتصال الجزائر، 2007.
- 49- الكساسبية وصفي، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 50- كشك محمد بهجت جاد الله، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2007.
- 51- ليلة علي، النظرية الاجتماعية المعاصرة، الأنساق الكلاسيكية، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2004.
- 52- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط3، 2007.
- 53- المنيف ابراهيم، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفق الإبداع للنشر والإعلام الرياض، 2000.
- 54- النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، 1995.
- رابعا: الرسائل الجامعية
- 55- أحمد الصيد نسيمة، الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2008.
- 56- أسابع صباح، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.
- 57- ضيف ياسين، إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع التنظيم جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010-2011.
- 58- قريش نجة، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع التنظيم بسكرة، 2006.
- خامسا: المنشورات والمجلات
- 59- إمار اندريه، أبوايه جانين، موسوعة تاريخ الحضارات العام، تر: داغر فريد وابوريجان فؤاد، عويدات للنشر والطباعة المجلد الأول، 2003.
- 60- بو الفلفل ابراهيم، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمائية الجزائرية المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة جيجل الجزائر، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009.

61- بركات حلیم، المجتمع العربي المعاصر، بحث استطلاعي اجتماعي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط4  
1991.

62- حزب جبهة التحرير الوطني، القانون الأساسي للحزب، جوان، 2006.

63- صرايرة خالد والقضاة محمد الفلاح، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها  
بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، المجلد 05، العدد 03  
2009.

64- الوندأوي هشام، الإدارة البيروقراطية، بحث عن طبيعة المشكلة الإدارية ودورها في مرحلة التحول الإشتراكي في العراق  
سلسلة بحوث ودراسات (4)، مركز البحوث الإقتصادية والإدارية، بغداد، 1979.

65- ياغي محمد عبد الفتاح، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية، المنظمة  
العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986.

66- هذا المفهوم مأخوذ من مقال كتبه crozier. m .et.friendberg بعنوان الوسطية في المجموعات  
الصناعية الكبرى، المزيد من التفصيل أنظر:

Revue facaix de sociologie juillet, september1999, pp 174,175.

سادسا: الكتب الأجنبية

67- bazureau frank, pierre cendreur gean, **dictionnaire d'economie et sciences socail**  
edition wathan, paris,2007.

68- Etienne, b l'algerie, **culture et revolution édition du deuil France**, paris 1977.

69- fried lander.f, pichle.h, **compoments of offectivenss in small organization**  
**administative science**, quarterly, 1968.

70- Grhwitz Madelene,: **Méthodes des sciences sociales**.5eme édition, paris, dalez.

71- khorbade.j, **assessment of organizational effectivenss issues analusis and reading**  
**good**.year.co.inc, california,1971.

72- lesnard.c, **organisation et gestion d'entreprise**, edition dunod, paris,1964.

73-pierre durand gean, robert weil, **sociologie contres poraire vicot**  
France,paris,1994.

74- schied(j-c),**les grandes auteur en organisation** ,dunod, paris,1990.

75- scieur philippe,**sociologie des organisation(introduction a l'analyse de l'action**  
**collective organisée)** armand coline,2 éme, edition 2008.

الملاحق

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

معهد : العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

استمارة بحث مقدم في إطار نيل شهادة الماستر بعنوان:

القيم البيروقراطية و علاقتها بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة  
دراسة ميدانية بالإقامة الجامعية 1000 سرير-1- غرداية

ملاحظة: في إطار البحث العلمي الذي نحن بصدد القيام به، والمعنون: بالقيم البيروقراطية والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، نرجو من سيادتكم التقدم والإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

مع تشكراتنا لتعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2012م-2013م

## 1. البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: [30-20]  [40-30]  [50-40]  50 فأكثر
- 3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الفئة السوسيو مهنية: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ  عامل بسيط
- 6- الأقدمية:

## 2. الاعتماد الحرفي على اللوائح والقوانين والفعالية التنظيمية:

7- كيف تم التحاقك بالمؤسسة:

- عن طريق مسابقة  مباشرة  وساطة

8- كيف تطلع على إجراءات العمل:

- البيانات والمنشورات  رئيس المصلحة  الزملاء

9- هل هناك احترام لمواقيت الدخول والخروج من قبل جميع العمال

- نعم  لا

10- هل تلتزم بتطبيق مختلف اللوائح والقوانين؟

- أحيانا  دائما  نادرا

11- هل يتم مناقشة اللوائح والقوانين قبل تنفيذها؟

- نعم  لا

12- هل تستند التوجيهات على قواعد وضوابط لتنظيم العمل؟

- نعم  لا

13- هل هناك عدالة في توزيع العمل بين مختلف العاملين؟

- نعم  لا

14- هل يتمتع مختلف العاملين بالصلاحيات الكافية لا اتخاذ القرار في حالة تطلب موقعهم الوظيفي ذلك؟

- دائما  أحيانا  نادرا

15- هل أفكارك وآرائك تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار؟

- دائما  أحيانا  نادرا

16- حسب رأيك هل توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات يؤدي إلى تحقيق التنظيم لأهدافه بأقل تكلفة ووقت ممكن؟

- نعم  لا

17- يؤدي الاعتماد الحرفي على اللوائح والقوانين إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؟

- موافق  غير موافق

### III. الخبرة والأقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية:

- 18- هل تتوافق وظيفتك مع التخصص العلمي؟  
 كثيرا  بعض الشيء  لا تتوافق
- 19- هل تحصلت على ترقية أثناء عملك؟  
 نعم  لا  
- إذا كانت الإجابة بنعم فما نوعها؟  
 في الدرجة  في الفئة  في كليهما
- 20- هل أنت مطلع على الطريقة التي تتم بها عملية الترقية؟  
 نعم  لا  
- إذا كانت بلا فما هو السبب؟  
 تقصير منك  تقصير من الإدارة
- 21- ما هي أهم المعايير المعتمدة في عملية الترقية؟  
 الخبرة  الأقدمية  الشهادة  تقييم المشرف
- 22- هل تطبق هذه المعايير بصورة فعالة؟  
 نعم  لا  
- إذا كانت الإجابة بلا فما هو السبب؟  
 الوساطة  المحسوبية  القرابة  العلاقات الشخصية
- 23- في حالة عدم حصولك على ترقية كيف يكون رد فعلك؟  
 لا مبالاة  نقص الأداء  تدمير
- 24- هل عملية الترقية واقعية وعادلة بالنسبة لمؤهلاتك؟  
 نعم  لا  
- في حالة عدم حصولك على ترقية كيف يكون رد فعلك:  
 تغيب  تأخر  لا مبالاة  نقص الأداء  تدمير
- 25- كيف تفضل أن تكون عملية الترقية:  
 زيادة في الأجر  تحسين المركز الاجتماعي  زيادة في المسؤولية  
 زيادة في السلطة
- 26- هل استناد عملية التقييم إلى معايير غير موضوعية يؤثر على المؤسسة؟  
 نعم  لا  
- إذا كانت الإجابة بنعم فعلى أي مستوى يكون هذا التأثير؟  
 الفعالية  الأداء  مع بعض

- 27- هل النموذج المستخدم في عملية التقييم مناسب لوظيفتك؟  
 نعم  لا
- 28- هل ترى أن تقييم المشرف يعتبر وسيلة لتحكمه وسيطرته عليك؟  
 نعم  لا
- 29- هل نتيجة الأداء الخاصة بك تعكس فعليا أدائك لعملك؟  
 دائما  أحيانا  نادرا
- 30- عند مناقشة وتقييم أدائك ، هل يتم توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير؟  
 نعم  لا
- 31- هل ترى أنّ التعسف في عملية التقييم يزيد من اللامبالاة في العمل؟  
 نعم  لا
- 32- هل أنت راضي عن الأسس التي تتم بها عملية التقييم؟  
 نعم  لا
- 33- هل تقييم الأداء بموضوعية يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؟  
 نعم  لا
- 34- ما رأيك في التنظيم البيروقراطي المعمول به في الإدارة  
الجزائرية؟

.....

.....

.....

.....



## ملخص الدراسة:

يحتل موضوع القيم باهتمام كبير من طرف علماء الاجتماع، كونه يعتبر محدد من محددات السلوك، وعليه يمكن للقيم أن تكون مرجعية للعديد من أنشطة الفرد المعتمدة وهي أنواع منها: القيم التنظيمية مثل: الولاء التنظيمي، العدالة، المساواة، إضافة إلى القيم البيروقراطية، هذه الأخيرة المستسقة من النموذج المثالي للبيروقراطية لماكس فيبر، والتي تعبر عن الكفاية والموضوعية والدقة وتحقيق الأهداف المسطرة، من خلال السعي إلى رفع فعالية التنظيم الإداري و تحقيق أهدافه بأقل تكلفة ووقت ممكن.

ومن خلال الدراسة الراهنة، حاولت تقصي العلاقة بين القيم البيروقراطية والفعالية التنظيمية كمتغير تابع، حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين: أحدهما نظري، والآخر ميداني، وزعت على مجموعة من الفصول كما يلي:

الفصل الأول: خاص بالإشكالية، فروض الدراسة، الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، صياغة المفاهيم من أجل توضيح الالتباس والغموض والتي منها (القيم، البيروقراطية، الفعالية التنظيمية...)، صعوبات الدراسة المقاربة السوسولوجية، وأخيرا الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فقد تم تخصيصه لأهم المداخل النظرية التي عاجلت البيروقراطية والتي قسمت إلى مداخل كلاسيكية مثل: كارل ماركس الذي تناول البيروقراطية وعلاقتها ببناء القوة في المجتمع، ولينين الذي تنبأ باختيار البيروقراطية، وروبرت ميشلز الذي قدّم قانونا شهيرا أطلق عليه " القانون الحديدي للأوريجاركية "، وماكس فيبر الذي قدّم بدوره النموذج المثالي للبيروقراطية، والمداخل الحديثة مثل: روبرت ميرتون الذي تطرق إلى الجوانب الوظيفية واللا وظيفية، ونظام الرقابة عند ألفن جولدنر، وبلاو الذي اهتم بمسألة الترتيب والكفاءة في التنظيمات الرأسمالية، وفي الأخير النظرية المعاصرة لميشال كروزيه.

أما الفصل الثالث: فتضمن البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، وتم التطرق فيه إلى التطور التاريخي للتنظيم البيروقراطي في المجتمع الجزائري والذي تضمن (مرحلة العهد التركي، ثم مرحلة الاستعمار الفرنسي، ثم مرحلة ما بعد الاستقلال)، ثم في المبحث الثاني تمت الإشارة إلى أسباب سلبية البيروقراطية، وبعض مظاهرها السلبية في المجتمع الجزائري مثل: الرشوة، المحسوبية، الروتين الإداري...، واستراتيجية المنظمات الجزائرية للتقليل من سلبيات البيروقراطية.

أما الفصل الرابع: فقد جاء معنون بالفعالية التنظيمية، وقد شمل مفهوم الفعالية التنظيمية، مداخل دراستها، مؤشرات وعناصرها، هذا فيما يخص المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد تضمن سوسولوجيا الفعالية التنظيمية (النظريات الإدارية، النفسية الاجتماعية)، العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية، وأهم مقاييس المؤسسة الفعالة.

أما فيما يخص الجانب الميداني، فقد قسم بدوره إلى مجموعة من الفصول كما يلي:

الفصل الأول (الفصل الخامس)، تم التعرض فيه إلى أهم المناهج والتقنيات المعتمدة ومجالات الدراسة (المجال الزمني والمكاني)، وكذا المجال البشري.

أما الفصل الثاني (الفصل السادس)، فقد تم تخصيصه للفرضية الأولى: الاعتماد الحرقي على اللوائح والقوانين والفعالية التنظيمية، تضمن المبحث الأول البيانات الشخصية لأفراد العينة والمبحث الثاني تضمن التحليل والاستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الأولى.

أما الفصل الثالث (الفصل السابع)، فتم التطرق فيه إلى الفرضية الثانية: الاحتكام للخبرة والأقدمية في عملية الترقية والتقييم والفعالية التنظيمية، وتضمن التحليل والاستنتاج الحرقي للفرضية الثانية.

وما يمكن قوله أنّ هذه الدراسة، تنتمي إلى الدراسة الوصفية التي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والمعطيات من الواقع فقط، وإنما جمع هذه البيانات والمعطيات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائجها.

ففي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من أجل وصف الظاهرة من الواقع، والمنهج التاريخي بغية تتبع التطور التاريخي للظاهرة البيروقراطية، والمنهج الإحصائي من أجل تفريغ وتحليل البيانات. وعن الأدوات البحثية فقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية والتي تم توزيعها على مجموعة من العمال (أفراد العينة) يختلفون في درجاتهم ومستوياتهم، والاستعانة بتقنية الملاحظة التي أفادت في ملاحظة سلوكيات العاملين وتفاعلاتهم، وتقنية الاستمارة بالمقابلة، فيما يتعلق بالأفراد الذين لا يتقنون القراءة والكتابة، وتوضيح بعض الأسئلة.

ولقد استخدمت في هذه الدراسة العينة العشوائية الطبقية، وتم اختيار العينة على أساس قاعدة صبر، تمثل في 50% من المجتمع الأصلي المتكون من 120 عامل وبالتالي كان عدد أفراد العينة 60 فردا موزعين على مختلف الفئات السوسيو مهنية اطارات، عون تحكم، عون تنفيذ، عمال بسطاء.

أما عن مجالات الدراسة، فالمجال المكاني شمل الإقامة الجامعية 1000 سرير-1- بغداية والفترة الزمنية للدراسة، بدأت من شهر أكتوبر 2012 (الدراسة الاستطلاعية) والتي تم فيها جمع المعلومات وبناء الجزء النظري، ثم في شهر ماي 2013 تم اعداد استمارة البحث، وطبعها، وتوزيعها، وفي الأخير تفريغ البيانات وإنجاز الجداول، وتقديم استنتاج جزئي للفرضية الأولى والفرضية الثانية، والاستنتاج العام، ختاماً بخاتمة للموضوع المدروس، وأهم الملاحق والمصادر والمراجع المعتمدة في ذلك.

## **Résumé d'étude :**

Le thème des valeurs morales fait l'objet d'une grande importance chez les sociologues, car il est considéré comme un déterminant du comportement, à cet effet les valeurs peuvent être une référence de plusieurs activités individuelles telle que : les valeurs organisatrices comme : la loyauté organisationnelle , justice, l'égalité; ainsi que les valeurs bureaucratiques; cette dernière est extraite d'un idéaltype de la bureaucratie de MAX Weber , et qui exprime la suffisance et l'objectivité et la précision et la concrétisation des objectifs tracés, à travers le relevé de l'efficacité de l'organisation administrative et la réalisation des objectifs avec peu de coût et du temps.

D'après la présente étude, nous avons essayé de projeter la relation entre les valeurs bureaucratiques et l'efficacité organisatrice comme une variable dépendante, cette étude est divisée en deux aspects : l'un théorique et l'autre pratique, définit en plusieurs chapitres comme suit :

Chapitre 1 : est réservé à la problématique, les devoirs de l'étude, les causes subjectives et objectives de choix du thème ; les buts et l'importance de l'étude, établissement des concepts afin de dévoiler le mal entendu et l'ambiguïté dont ( les valeurs, la bureaucratie; l'efficacité organisationnelle ...) difficulté de l'étude , la comparaison sociologique , et à la fin les études précédentes.

Chapitre 2 : a été destiné aux introductions théoriques les plus importantes qui traitent la bureaucratie; qui ont été divisé en théorie classiques comme : KARL MARX; qui a traité la bureaucratie et sa relation de bâtir une force dans la société, Lénine qui a prévu la démolition de la bureaucratie, et Robert Michels qui a présenté un fameux loi appelé " la loi de fer d'oligarchie" et MAX Weber quant à lui a présenté un idéal-type de la bureaucratie, et d'autres introductions récentes telle que : Robert Merton qui a traité le côté de fonctionnement et le non fonctionnement , le système de contrôle de Alvin Gouldner , et Blawis qui s'est intéressé par le classement et compétence dans les organisations capitalistes, et à la fin la théorie contemporaine de Michel Crowzih .

Chapitre 3 : porte sur la bureaucratie dans l'administration algérienne, où nous avons abordé le développement historique de l'organisation bureaucratique dans la société algérienne qui contient (période de l'ère turque, puis la période de la colonisation française, et la période d'après l'indépendance) dans le deuxième thème, nous avons mentionné les causes négatives de la bureaucratie et certains de ses aspects négatifs dans la société algérienne tel que : la corruption, le piston et la routine administrative..., et les stratégies des structures algériennes pour amoindrir la négativité de la bureaucratie.

Chapitre 4 : porte sur l'efficacité organisationnelle, il comporte la notion de l'efficacité organisationnelle, les introductions de son étude, les indices et ses éléments, cela concerne le premier thème, quant au deuxième ; il a contenu la sociologie de l'efficacité organisationnelle ; (les théories administratives, psychiques et sociales), les facteurs affectifs sur l'efficacité organisationnelle, et les paramètres majeurs de l'établissement efficace.

Quant à l'aspect pratique, il a été divisé en groupe de chapitres comme suit :

Chapitre 1 (chapitre 5) présente les plus importantes méthodologies et techniques adoptées et domaines d'étude (domaine tempo-spatial) et aussi l'aspect humain.

Chapitre 2 (chapitre 6) il a été destiné à la première hypothèse : adoption intégrale des résolutions et lois de l'efficacité organisationnelle ; le premier thème a contenu les données personnelles des individus échantillons et le deuxième thème a contenu les analyses et le résultat partiel du tableau de la première hypothèse.

Chapitre 3 (chapitre 7) traite la deuxième hypothèse : se référer à l'expérience et l'ancienneté dans la promotion et l'évaluation de l'efficacité organisationnelle ; et l'analyse et le résultat partiel du tableau de la deuxième hypothèse.

Ce qu'on peut dire que cette étude appartient à l'étude descriptive qui ne se limite pas à la collection des données et informations de la réalité, mais de rassembler les informations et les données, de les analyser et retenir les résultats.

Dans cette étude là, il a été adopté la méthode descriptive afin de décrire le phénomène de la réalité ; et la méthode historique afin de suivre la progression historique du phénomène de la bureaucratie, et la méthode statistique afin d'analyser les données. Et quant aux outils de recherche, nous avons compté sur le formulaire comme un outil essentiel qui a été distribué sur un groupe de travailleur (échantillon) dont le niveau intellectuel se diffère, et nous avons utiliser la technique d'observation qui nous a aidé à observer les comportements des employés et leurs réactions, et la technique de formulaire d'interview, pour ceux qui ne savent pas lire et écrire, et que ne les faire comprendre quelque questions.

Nous avons employé dans cette étude une échantillon aléatoire stratifié ; et nous avons sélectionner sur la base de sondage qui consiste 50 % d'une société originaire formée de 120 employés , alors que le nombre des échantillonnage était de 60 individus divisé sur différentes catégories socioprofessionnelles , cadres, agent de maîtrise , agent d'exécution , employés ordinaire.

Concernant le domaine de l'étude, le lieu de l'étude était à la résidence universitaire 1000 lit (1) à Ghardaïa, période d'étude ; début d'octobre 2012 (étude de sondage) durant laquelle nous avons procédé à la collection des informations et l'établissement de l'aspect théorique , en moi de Mai 2013 nous avons préparé le formulaire de recherche , imprimés et distribués et à la fin faire les données et l'établissement des tableaux , et la présentation des résultats partielles de la première et deuxième hypothèses, le résultat final , et à la fin la conclusion du sujet traité , les sources et références principales dont nous avons y utilisés .