

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



Larbi tebessi- tebessauniversity
universsite larbi tebessi-tebessa

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : الإعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية اجتماعية

الشعبة : علوم إنسانية

التخصص: اتصال في التنظيمات

تأثير النظام البيروقراطي على الاتصال التنظيمي المؤسسة

دراسة ميدانية بجامعة تبسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د."

دفعة 2020

إشراف الأستاذ: د بوطورة أكرم

إعداد الطلبة:

معيفي منى

بطوري رقية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. بوزيان عبد الغني	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
د. أكرم بوطورة	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
أ. عبد الحي عبد اللطيف	أستاذ مساعد - أ -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى روح والدي أسكنك الله فسيح جناته اليوم حققت لك حلمك دمت
حيا لا تموت في قلبي إلى حبيبة قلبي التي ساندتني طوال مسيرتي الدراسية إلى الغالية
أمي حفظك الله لنا إلى عمي الحنون الطيب محمد توفيق أدامك الله سندا لي
إلى إخوتي مروة، أنور، مفدي، زكرياء، عبد الرحيم، وأخي في الله نجم
الدين .

إلى خالاتي: آمال، مليكة وكل أولادهم

إلى قريباتي: ريان لينا و صديقاتها ، إسرائ لميس، نورة، ياسمين، نسرين،
صبرين، أحلام، آية

إلى جدتي الغالية حفظك الله و أطال في عمرك

إلى أعز صديقات: وفاء، آية، خولة، سوسن، أميمة، أسماء، إيمان، منال،
ليلي، اسمهان.

إلى كل من مد لي يد العون يوما وإلى من هم بالقلب أهدي هذا العمل
المتواضع.

إهداء

إلى نبع الحنان والصبر أُمي الغالية التي كانت لي عوناً طيلة مشواري
الدراسي دمتي سالمة ودمتي خير عون لي طيلة حياتي إلى من سهرت الليالي
وتمنت لي العلا

إلى المثابرة أُمي ها أنا اليوم أحقق لك حلمك أحمل رسالة تخرجني إلى
رمز التضحية أُمي الغالي الذي ساعدني بمختلف الوسائل لإنجاز هذا العمل إلى
من لم يبخل علياً يوماً بفضلة وسعى جاهداً ليراني في أعلى المراتب حفظك الله
يا أُمي.

إلى عائلتي الغالية إلى إخوتي طارق يسرى سيرينا. محسن إلى زوجة
أخي أمينة وإلى زوج أختي سيفو (سيف الدين) وإلى كمال إلى المدللة جوجو
(جوري) إلى أبناء إخوتي جود جاد لوجين فادي إياد إلى أصدقائي فاطمة.
سارة. وولد إلى زملاء الدراسة وخاصة فوجي في تخصص اتصال تنظيمي.

إلى كل من مد لي يد العون يوماً وإلى من هم بالقلب ونسيهم القلم
أهدي هذا العمل المتواضع

بطوري رقية

شكر وعرfan

الحمد لله الذي يسر لنا السبيل وبلغنا شهادة العلم بالشكر له إذا أصبنا
وتوفيقه إذا أخطأنا لا يفوتنا في هذه الدراسة المتواضعة أن نتقدم بالشكر
الجزيل لأستاذنا

المشرف علينا "بوطورة أكرم" الذي لم يخل علينا، دون أن ننسى جهد
كافة أساتذتي الكرام طوال مشواري الدراسي كل باسمه كل التقدير والاحترام
لكم.

ونتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو

بعيد .

معينى منى / بطورى رقية

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين المعلومات الشخصية لكل إداري بالجامعة	87
02	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	87
03	يبين المبحوثين حسب الخبرة المهنية	88
04	يبين أنواع الاتصال الأكثر استخداما	88
05	يبين الاجتماعات التنسيقية التي تعقدها المؤسسة	89
06	يبين مدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	89
07	يبين مدى تحفيز الإداريين لأداء مهامهم	90
08	يبين طبيعة عملية الاتصال بين الإداريين ومرؤوسيهم	90
09	يبين وصول المعلومات في الوقت المناسب من الإدارة	91
10	يبين التواصل المستمر بين الإداريين والمرؤوسين لتحسين أداء عملهم	91
11	يبين مدى اهتمام الإدارة بالاقترحات المتعلقة بالعمل	92
12	يبين كيفية التواصل مع الإجارة أثناء وقوع مشكلة	92
13	يبين مدى تفضيل الإداريين الاتصال المباشر مع مرؤوسيهم	92
14	يبين طبيعة التواصل بين الإداريين خارج الإطار الرسمي للعمل	93
15	يبين مدى توفر وسائل الاتصال الحديثة في مكاتب المؤسسة	93
16	يبين مدى مناسبة هذه الوسائل لعملهم	94

هُنْدَاةٌ

مقدمة

ظهر الاتصال التنظيمي مع ظهور الحياة الاجتماعية لان الإنسان كائن اجتماعي بالفطرة يحتاج إلى التواصل مع غيره وإشعارهم بما يدور في عقله وما يخلج صدره والاطلاع على شعورهم وأفكارهم من جهة أخرى إلا أن تعقد الحياة الاجتماعية وتطور الأنظمة الاقتصادية وظهور المنظمات بشتى ألوانها ومواطن عملها أفضى إلى ضرورة وحتمية إيجاد نمط للاتصال يتماشى مع التطور والتنظيم الحاصل يتماشى مع التعقيد الذي باتت الحياة الاجتماعية متسمة به وقائمة عليه وهذا النمط تمثل في الاتصال التنظيمي الذي عن طريقه يتم نقل المعلومات والآراء والأفكار بين العاملين في المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المخطط لها عن طريق وسائل وأساليبها المتنوعة أن للبيروقراطية التنظيم تأثير كبير على الاتصال التنظيمي وطريقة سيره داخل المؤسسة فهو نظام مثالي للإدارة يقوم على الإجراءات الصارمة للقضاء على العلاقات الشخصية والتقسيم الواضح للعمل والتدرج الهرمي الثابت حتى تكون الترقيات منطقية وواضحة إلا أن التنظيم البيروقراطي دائما ما يرتبط بالتنظيمات الكبيرة الحجم و هذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها لان العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وفي ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح تحكم المؤسسة لكن الذي يحدث عادة هو التمادي في تطبيق اللوائح و القوانين بها ومع طول تعود العاملين على هذا المناخ وصعوبة تعديل اللوائح بما تماشى مع المتغيرات تبدأ الآثار السلبية في الظهور .

ومن هنا تطرقنا في هذه الدراسة إلى تقسيمها إلى أربعة فصول مختلفة وكان ذلك

حسب الترتيب التالي:

مقدمة تناولت فيها العرض العام للدراسة وفصل أول تعرضت فيه للإطار المنهجي للدراسة وقد تناولت فيه الإشكالية الخاصة بالدراسة والتي تدور بصفة عامة عن تأثير النظام البيروقراطي على الاتصال التنظيمي في المؤسسة, وانقلنا إلى الأسئلة الفرعية ثم تناولنا أهمية وأهداف وأسباب الدراسة والمنهج وأدوات الدراسة وعينة الدراسة وتحديد لمفاهيم الدراسة وبعدها تطرقنا للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني كان تحت عنوان المؤسسة العمومية تناولنا فيه مفهومها وأهميتها وأنواعها وطرق إنهاءها.

أما الفصل الثالث كان تحت عنوان الاتصال التنظيمي وتناولنا فيه مفهومه وأهميته وأهدافه وأنواعه وأهم شبكات الاتصال التنظيمي, وأيضاً أهم معوقات الاتصال التنظيمي.

أما الفصل الرابع تحت عنوان البيروقراطية قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث, المبحث الأول ماهية البيروقراطية تناولنا فيها مفهوم ومقومات وأهمية ومراحل تطور البيروقراطية وخصائص هيكلية النظام, وأيضاً تناولنا فيه نموذج ماكس فيبر وظروف نشأة البيروقراطية الكلاسيكية, وأيضاً إيجابيات وسلبيات البيروقراطية, والمبحث الثاني كان تحت عنوان نظريات البيروقراطية والبيروقراطية الحديثة وأهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية, أما

المبحث الثالث فكان تحت عنوان نماذج عن البيروقراطية تناولنا فيه النموذج البيروقراطي في الجزائر والبيروقراطية في الجزائر، والبيروقراطية في العالم.

ثم الفصل الخامس وهو الجانب التطبيقي دراسة ميدانية بإدارة جامعة تبسة، ثم

الخاتمة، وقائمة المصادر والمراجع.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

1. تحديد مشكلة الدراسة
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. مفاهيم الدراسة
6. منهج المستخدم في الدراسة
7. أدوات جمع البيانات
8. مجتمع البحث و عينة الدراسة
9. الدراسات السابقة

1-تحديد الإشكالية:

يجمع الباحثون في علوم الإعلام والاتصال على إن الاتصال التنظيمي في وقتنا الحالي دور جد خاص وأهمية كبيرة في تحسين الخدمات بوسائله وأساليبه المختلفة والتأثير على القرارات والسلوكيات الخاصة بالفرد داخل الإدارات و ذلك عن طريق اللوائح والقرارات الإدارية التنظيمية لممارسة نشاطها الإداري وتحقيق أهدافها وفق منهج محدد وضمن بيئة معينة لضمان التقدم للمؤسسات.¹

لكن نظام الاتصال في إدارات البلدان النامية قاصر ولا يقود بها إلى التقدم لعدم إعطاء لعدم إعطاء أهمية للاتصال التنظيمي وضعف البنية التحتية والبطء في الخدمات المقدمة ومن هنا بات الإصلاح الإداري وما يتبعه من تغير من أهم متطلبات التقدم لمؤسسات البلدان النامية.

إن بيروقراطية التنظيم في المؤسسة تعتبر ذا تأثير كبير جدا على الاتصال التنظيمي من خلال مبادئها في التسيير عن طريق تقسيم الأعمال إلى وظائف مفصلة وجزئية ومحددة ولتحقيق أهداف التنظيم وغيرها من العناصر التي تعتمد على العلاقات الرسمية دون الاهتمام بالجانب الغير الرسمي عن طريق الخضوع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة², حيث يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية إلا أن هذه النظرة الإيجابية نحو البيروقراطية تقابلها معاكسة حيث تساهم بعض المبادئ

¹ ناصر لباد، الأساسي في القانون الإداري، دار المجدد للنشر والتوزيع، 2011، ص 34 .

² عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، الأردن، عمان. مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص 90.

التي تقوم عليها المنظمة على الإهمال وانخفاض الكفاءة والتركيز على مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي إلى حصول بعض الانحرافات غير المتوقعة مما يخلق عرقلة لحركة نشاط المؤسسات¹.

وكما قلنا سالفًا فقد تعددت أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي في تحسين الخدمات ونقل المعلومات وتدققها بين وحدات المشروع المختلفة بالبناء التنظيمي للمنظمة حيث يهتم بالعلاقات المتبادلة بين الموظفين والمرؤوسين والعملاء عبر قنوات رسمية وغير رسمية لتحقيق أهدافها المنشودة² خاصة في ظل التطورات الحاصلة في تطوير أساليب التسيير حيث يوضح الباحثون لنا تأثير الاتصال التنظيمي بالنظام البيروقراطي الذي يظل حسبهم من السلبيات التي تؤثر على الاتصال التنظيمي، وكما نعلم فإن الاتصال التنظيمي بكافة مستوياته حساس وبناءا عليه يجب الوقوف عند فكرة استخدام الاتصال التنظيمي في القضاء على سلبيات النظام البيروقراطي مادام هذا الأخير هدفه الرقي بالمؤسسة أكثر منه شيئاً آخر.

من هذا كله فإن الإشكالية الرئيسية في هذا الموضوع هي: كيف يؤثر النظام البيروقراطي على الاتصال التنظيمي في المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أنواع الاتصال السائد التي تتم داخل المؤسسة ؟

- ما هي معوقات الاتصال التنظيمي التي تكون داخل المؤسسة؟
- هل يؤثر النظام السائد على الاتصال التنظيمي في المؤسسة؟

2- أهمية الموضوع:

يمكننا إيجاز أهمية هذه الدراسة في نقاط وهي كالتالي :

_ أهمية الاتصال التنظيمي بما يحمله من خصائص وميزات، خاص إذا ارتبط تميّزه
باعتداد التقنيات المتطورة و المتاحة حالياً.

_ أهمية النظام البيروقراطي، خاصة إذا تعلق الأمر بعلاقته مع الاتصال التنظيمي
الذي صار يحتل مكانة خاصة ومميّزة بين المؤسسات، وأكثر بكثير من قبل.

3- أهداف الدراسة :

يمكن إيجازها وتضمينها في نوعين: أهداف ذاتية و أهداف موضوعية

أ_ الأهداف الذاتية :

_ الاهتمام بالتخصص وكل ما يتعلق به، خاصة في ظل التطور والأعداد الهائلة
الناقدة للنظام البيروقراطي.

_ إثراء مجالنا و كذا تخصصنا بدراسات جديدة تكون بداية لدراسات قادمة

ب_ الأهداف الموضوعية :

_ معرفة إيجابيات الاتصال التنظيمي وتأثره بالأنظمة التي تسير بها المؤسسات.

_ الوقوف عند أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات يحافظون أو يتخلون على النظام البيروقراطي.

_ معرفة مدى استخدام الاتصال التنظيمي في المؤسسات.

_ أهم الخصائص والمميزات التي تصاحب الاتصال التنظيمي أو التي تتناول أهدافه.

_ الوصول إلى تحديد تأثير الاتصال التنظيمي بالنظام البيروقراطي، ومدى ملاءمتها لبعضهما.

4. أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع كدراسة في علوم الإعلام والاتصال لعدة أسباب أهمها:

_ كوننا طلبة إعلام واتصال تخصص اتصال تنظيمي نمت لدينا رغبة في دراسة موضوع ينتمي للتخصص.

_ على هامش معرفتنا نحن كطلبة على أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات حاولنا إبراز هذه الأهمية وتأثيرها بالنظام البيروقراطي الذي لا يزال ساريا في المؤسسة الجزائرية.

_ دراسة جوانب النظام البيروقراطي السلبية والإيجابية وتأثيرها على الاتصال التنظيمي.

5. تحديد المفاهيم :

• التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي كل بناء له أهداف معينة ،تشمل مجموعة من الوسائل المادية والبشرية، والمالية التي من خلالها يستطيع الإداري تنفيذ ما تم التخطيط له مسبقا.

• التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو عملية إدارية داخل منظمة من خلالها يم جميع البيانات والمعلومات وتبادل الأفكار والآراء، وذلك عبر قنوات رسمية وغير رسمية عن طريق شبكة من الاتصالات يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

• التعريف الإجرائي للبيروقراطية:

نظام إداري يتكون من مصالح وإدارات ومجموعة من الموظفين الرسميين يعملون ضمن مستويات مدرجة للسلطة على شكل هرمي، تعتمد على النطق الحرفي للقوانين والالتزام بالسلطة الرسمية وذلك تحت إجراءات وقواعد منطوقة ومكتوبة دون تحيز لأحد وتعتمد أيضا على التخصص وتقسيم العمل.

6. الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى:

قامت بها الطالبة بوغراب حدة بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة, سنة 2013-2014.

وانطلق الباحث من إشكالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء الوظيفي

للعمال داخل المؤسسة؟

أمّا عن فرضيات الدراسة فهي:

1. الاتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.
2. الاتصال الصاعد له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.
3. تساهم وسائل الاتصال الفعّالة في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة

- الأدوات المستخدمة: الاستمارة.

- العينة المستخدمة: المسح الشامل

- منهج البحث: المسح الاجتماعي

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، كما تنعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة

وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد.

- يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون و تفاهم بين الأفراد و قلة الصراع ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات المتبادلة وإيجاد التماسك وهذا ما جعل أداء العمال منظما وتحقيق أداء مرتفع.

- استعداد وجهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة.

- بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك العمال وإدماجهم ومشاركتهم أي تشجيع الاتصال فيما بينهم، وذلك بهدف أن يكونوا جماعات متحدة ومحبة لعملها.

• الدراسة الثانية:

قام بها سليم كفان بعنوان: "مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة في اتخاذ القرارات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس و التنظيم سنة 2004-2005.

انطلق الباحث من إشكالية: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعّال داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة والرشيّدة؟

أما عن فرضيات الدراسة:

- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و خاصة فيما يتعلق بنجاح العلاقات التنظيمية.
- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.
- نجاح القرارات التنظيمية ونجاحاتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

أما عن أهداف الدراسة:

- اتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة للاتصال بكل ما يساهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.
- يجب أن يكون هناك تقييم لما بعد اتخاذ القرار فبمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئاً بالنسبة للمؤسسة، إذا ما بقي حسب إدراج مكتب المدير ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات وأفراد.
- المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي. ومنهج الدراسات المسحية.
- عينة الدراسة: العينة الطبقية العشوائية.
- أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

- نتائج الدراسة:

- إن الاتصال الفعال داخل المؤسسة ولكن ليس بدرجة كبيرة، حيث أن هناك الكثير من المشاكل والمعوقات التي لها تأثير وتعرقل السير الفعال لعملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

• الدراسة الثالثة:

قامت بها قيادي حليلة بعنوان: "دور الجهاز البيروقراطي في تحقيق التنمية السياسية في الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص حكومات مقارنة سنة 2017-2018.

انطلق الباحث من إشكالية: إلى أي مدى يؤثر الجهاز البيروقراطي على مسار التنمية السياسية في الجزائر؟

- أما عن فرضيات الدراسة:

- كلما تضخم الجهاز البيروقراطي اختلّ التوازن بين المؤسسات السياسية.
- يؤدي التنظيم البيروقراطي الفعال إلى عرقلة تحقيق التنمية السياسية.
- كلما قامت الدولة بإصلاح الجهاز البيروقراطي أدى ذلك إلى الحد من ظاهرة الفساد.

- عينة الدراسة: دراسة حالة.

- أما عن أهداف الدراسة:

-الكشف عن مواطن الخلل التي يعاني منها الجهاز البيروقراطي الجزائري، وأثرها على عملية التنمية.

- معرفة أسباب تراجع الخدمات العامة و إيجاد الحلول المناسبة.

- الكشف عن أسباب ومظاهر الفساد الإداري وسبل إصلاحه.

- منهج المتبع في الدراسة: منهج دراسة حالة، المنهج الوصفي، المنهج التاريخ.

- نتائج الدراسة:

- تبقى الإدارة الجزائرية في ظل دولة مستقلة جامدة، جمود القوانين والتشريعات رغم تعددها إلا أنها دون فعالية.

- تبقى المشكلة مستمرة رغم الجهود فالبيروقراطية لا تؤدي وظيفتها الحقيقية كوسيلة لتحقيق التنمية بل أصبحت أداة معينة لذلك.

• الدراسة الرابعة:

قامت بها أحلام كحلوش بعنوان: "دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدماتية الجزائرية"، دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة سنة 2015-2016.

انطلق الباحث من إشكالية: ما هو دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات

بلدية أم البواقي؟

- تساؤلات الدراسة:

- ما هي وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في تسيير نشاطات بلدية أم البواقي؟

- هل يعمل الاتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في بلدية

أم البواقي؟

- هل يساهم الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات بلدية أم البواقي؟

- أما أهداف الدراسة:

- الكشف عن نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة.

- الكشف عن وسائل الاتصال المستخدمة في تسيير مهام المؤسسة.

- معرفة مدى وعي المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة

الخدمائية.

- مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق اتصال فعال بين الإدارة والعمال.

- المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: العينة العشوائية.

- أدوات جمع البيانات: الملاحظة، الاستبيان.

- نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يعتمدون على الاتصالات الشفوية في الاتصال برؤسائهم، بنسبة 74.55%، في حين بلغت نسبة الذين يستعملون الاتصال الكتابي وهذا ما يوضح أهمية الوسيّلتين في المؤسسة.

- تشير النتائج إلى أن أغلب المبحوثين يرون الرسائل التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات .

- الدراسة الخامسة:

قام إبراهيم أبو الفلّ بدراسة بعنوان: "التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمائية الجزائرية"، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جيجل، الجزائر، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 2009.

أنطلق الباحث من إشكالية: ما هو واقع التنظيم البيروقراطي على مستوى المؤسسة الجزائرية الخدمائية؟

- تساؤلات الدراسة:

- فيما تتجلى خصائص التنظيم البيروقراطي المطبقة في المؤسسة الجزائرية الخدمائية؟

- هل يؤثر تطبيق هذه الخصائص على المؤسسة الخدمائية؟

- فرضيات الدراسة:

- تتجلى خصائص التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الجزائرية الخدمائية من خلال الكشف عن مظاهره.

- خصائص التنظيم البيروقراطي المطبقة و أثرها على المؤسسة الجزائرية الخدمائية

- عينة الدراسة: عينة عشوائية .

- المنهج المتبع : المنهج الوصفي.

- أدوات جمع البيانات : الاستمارة.

- نتائج الدراسة:

- قدرة التنظيم البيروقراطي على التكيف مع المحيط الخارجي.

- يؤدي التطبيق الحرفي للقانون و تطبيق الإجراءات إلى تدمير وشكوى من طرف

- المستفيدين من الخدمة.

- التعاون بين الموظفين ليس لكثرة الأعباء بل لطبيعة العلاقات بينهم .

- وجود روتين و جمود إداري.

أوجه الاتفاق والاختلاف:

- اتفقت الدراسات السابقة على منهج مشترك وهو: المنهج الوصفي باستثناء دراسة 1

و3 التي استخدمت منهج دراسة الحالة.

- اتفقت الدراسات السابقة على عينة الدراسة حيث طبقت الدراسة على العشوائية

باستثناء دراسة 1 و3 التي طبقت العينة

- استخدمت الدراسات السابقة أداة كذلك لجمع البيانات.

من خلال الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة مع موضوعها الرئيسي و هدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي :

- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة

- استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين مدخل كمي ومدخل كفي لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة والتي استخدمت فيه المنهج الوصفي.

- تضمنت هذه الدراسة على العينة القصدية لضمان تشخيص الواقع بدقة ولضمان نتائج دقيقة

- شملت هذه الدراسة أداة المقابلة من أجل جمع البيانات بدقة أكبر ومن العرض السابق يتضح أن الدراسة عالجت فجوة بحثية متعددة الجوانب لتطرقها لموضوع تأثير النظام البيروقراطي على الاتصال التنظيمي.

6- تحديد منهج الدراسة و أدوات البحث :

منهج البحث : الواقع أن اصطلاح البحث العلمي ينصرف إلى مجموعة من الدلالات التي تدور حول القيام بعملية جمع المعلومات و تحري دقيق لكافة أبعاد و عناصر الظاهرة الاجتماعية الطبيعية، من أجل الوصول إلى حقائق علمية و يعرف الدكتور أحمد بدر البحث على أنه وسيلة للدراسة يمكن بواسطتها الوصول إلى حل المشكلة المحددة و ذلك عن طريق الفحص الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي تتصل بهذه المشكلة المحددة.¹

ويعرف المنهج العلمي بأنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة أو موضوع

¹ شوقي درويش، هشام عبد المنصور، مقدمة في مناهج البحث الإعلامي، دار للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 18.

الدراسة¹، حيث تتدرج دراستنا ضمن البحوث الوصفية التحليلية التي يعرفها هويتني بأنها هي التي تتضمن الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة من الناس أو الأحداث أو مجموعة من الأوضاع.²

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي مع طبيعة الدراسة وأهدافها وتهدف البحوث الوصفية التحليلية إلى دراسة ووصف حقائق وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين أو في وضع معين يتم من خلاله تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن الظاهرة وتنظيم البيانات وتحليلها للوصول إلى مسببات الظاهرة، وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً، ومن مميزات هذا الأسلوب الوصفي كذلك أنه يقرب الباحث من الميدان حيث يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويصفها بشكل دقيق، وبصفة عامة يمكن القول أن كل بحث علمي يبدأ بخطة و بهدف معين واستيفاء البيانات المطلوبة منهم وتسجيلها وتحليلها وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها بكل موضوعية ومصداقية، واستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة يمر عبر وصف النظام البيروقراطي، ثم نتطرق لوصف أثر هذا النظام على الاتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال إجراء استمارة مقابلة للإداريين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذا كله من أجل تشكيل فكرة حول موضوع الدراسة مما يسهل عملية الوصف والتحليل لهذا الموضوع.

7- أدوات الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي عبارة عن دراسة وصفية عامة لظاهرة وفي دراستنا هذه اعتمدنا على أداة من الأدوات التي من شأنها أن تساعدنا في جمع البيانات الخاصة بالموضوع و تحليلها وتفسيرها:

¹ أحمد عارف العساف ومحمود حسين الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 104.

² محمد منير، كتاب أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، ط3، دار الفجر، القاهرة، 2002، ص 23.

• المقابلة:

أداة ضرورية ذلك من أجل التقرب أكثر من الموضوع ودراسته عن قرب، ويعرفها محمد وهي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول الباحث الوصول إلى نتائج مرتبطة بموضوع الدراسة بعد تحديد جوانبه المختلفة.¹

• الاستبانة:

أداة لجمع البيانات حول موضوع أو قضية أو مشكلة عن طريق استمارة تتألف من مجموعة أسئلة وهي أداة مناسبة لاختيار فرضيات نفسية وتربوية واجتماعية مثل الاتجاهات والرأي العام والمهن... إلخ هناك أنواع من الاستبانات أهمها الاستبيان المغلق ، والاستبيان المفتوح، والاستبيان المفتوح المغلق وهو أكثر فعالية في الحصول على المعلومات، وهناك الاستبانات المصورة الخاصة بالأطفال والأميين، ولا بد للباحث الذي يستخدم هذه الأداة أن يوضح أهمية المشكلة المراد بحثها في غلاف الاستبيان، والهدف من البحث، ولا بد أن تكون تعليماته واضحة وكذلك أسئلته وهناك إجراءات متبعة في تصميم الاستبيان تبدأ بتحديد مشكلة البحث وتنتهي بتفسير المعلومات المجمعة.²

8- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

• مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث جميع الوحدات التي يرغب الباحث دراستها ، فمجتمع الدراسة في دراستنا هذه هم الإداريين من كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية بجامعة تبسة.

• عينة البحث:

¹ محمد زيان عمر، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، دار الشرق، المملكة العربية السعودية، 1983، ط4، ص 290.

² عبد الله يوسف علي أبو زعيع، مفاهيم معاصرة في الصحة النفسية، 2013، ص 50.

من أجل دراسة علمية لابد من منهجية تتوافق مع طبيعة البحث في إطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث, ويعرفها موريس أنجرس أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي تجري اختبارها وفق قواعد و طرق علمية بحثية تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا .¹

ففي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة القصدية التي تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا سليما، فالباحث في هذا النوع من العينات قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثل المجتمع، وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أني يصل إليها الباحث بمسح مجتمع البحث كله، وتقرب هذه العينة من العينة الطبقية حيث يكون حجم المفردات المختارة متناسبا مع العدد الكلي، ومع ذلك فينبغي التأكيد بأن هذه الطريقة لها عيوبها إذ أنها تفرض بقاء الخصائص والمعالم الإحصائية للوحدات موضع الدراسة دون تغير، وهذا أمر قد لا يتفق مع الواقع المتغير.²

ولقد قمنا بتبرير هذا النوع من العينات على غيرها من العينات نظرا لما يلي:

تعتبر أكثر شيوعا في البحوث العلمية لأنها أيسر تطبيقا وأقل تكلفة من دراسة المجتمع الأصلي إذ أنه ليس هناك حاجة لدراسة المجتمع الأصلي إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة ومختارة بشكل يمثل المجتمع الأصلي المأخوذة منه، فالنتائج المستتنبطة من دراسة العينة تنطبق إلى حد كبير مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الأصلي، فالعينة جزء من المجتمع الأصلي وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، بوزيد صحراوي وآخرون، دار النهضة للنشر، الجزائر، ط2، ص 249.

² أحمد بدر وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأردنية، 1981، عمان، ط2، ص 25.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: المؤسسة العمومية

• مدخل عام للمؤسسة العمومية

1. مفهوم المؤسسة العمومية.
2. أهمية المؤسسة العمومية.
3. أنواع المؤسسة العمومية.
4. طرق إنهاء المؤسسة العمومية.

مدخل عام للمؤسسة العمومية:

مفهوم المؤسسة العمومية

المؤسسة العمومية هي شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو المجموعات المحلية.¹

ويعرف الأستاذ برثلي المؤسسة العامة على أنها: مرفق عام منح الشخصية المعنوية، ويعرفها الأستاذ هوريو بأنها: عبارة عن إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، وتتولى إدارة مرفق عام وعدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود دائرة إقليمية معينة.²

وعرفها الديوان الخاص بتفسير القوانين المؤسسة العامة بأنها شخص إداري أنشأ بقانون خاص لممارسة نشاط مالي أو صناعي أو تجاري أو زراعي، وله استقلال مالي بحيث تعتبر حقوقه وأمواله مستقلة عن حقوق وأموال الدولة.³

2- أهمية المؤسسة العمومية:

تستطيع الدولة من خلال المرافق العمومية تقديم الخدمات للمواطنين وتحقيق وتحقيق النفع العام.⁴ تتمحور أهمية إدارة المؤسسات الحكومية والعامة ممثلة بجهاز الدولة التنظيمية أو الخدمية أو الرقابية أو الإنتاجية التي تقوم بها، حيث تخول نشاط الدولة من دور الدولة الحارس إلى دولة الرفاهية الاجتماعية مما جعلها تتحمل أعباء أكبر تتعلق بتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتها.⁵

¹ ناصر الباد، مرجع سابق، ص 160

² وفاء رايس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسة العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016.

³ محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار الكنوز للنشر والتوزيع، 2008، ص 177.

⁴ ناصر لباد، مرجع سابق، ص 147.

⁵ محمد سرور الحريري، إدارة المؤسسات الحكومية والعامة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، 2016، ص

تكتسي المؤسسات العامة أهمية بالغة في المجتمعات الحديثة، انطلاقا من الأدوار الحمائية التي كانت تلعبها في العصور القديمة، والأدوار الجديدة التي أصبحت تلعبها اليوم لتضيف أبعاد جديدة كالبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي إلى دائرة أهميتها.¹

3- أنواع المؤسسات العمومية:

أ. المؤسسة العمومية الاقتصادية:

تعتبر المؤسسات العمومية الاقتصادية للدولة، وتشكل الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات و تراكم رأس المال. وتم إنشائها بموجب القانون 01-88، وتعرفها المادة 02 من الأمر 04-01 بأنها: شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام، أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة، وهي تخضع للقانون العام، ومن بين المؤسسات الاقتصادية مؤسسة سونطراك، الخطوط الجوية الجزائرية، شركات الملاحة البحرية.²

ب. المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية:

هي المرافق التي يكون موضوع نشاطها تجاريا وصناعيا مماثل للنشاط الذي تتولاه الأشخاص الخاصة. وتتخذها الدولة والجماعات المحلية (الولاية والبلدية) كوسيلة لإدارة مرافقها ذات الطابع الصناعي والتجاري، وهي تخضع في هذا لأحكام القانون العمومي والقانون الخاص معا كل في نطاق محدد.³

ج. المؤسسة العمومية الإدارية:

المؤسسات العمومية الإدارية هي الإدارية التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة، وتتخذها الدولة والمجموعات الإقليمية والمحلية (الولاية والبلدية في الجزائر) كوسيلة

¹ وفاء رايس، مرجع سابق.

² خالد خليفة، دليل إبرام العقود الإدارية في القانون الجزائري الجديد، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017، ص 37.

³ ناصر لباد، مرجع سابق، ص 162.

لإدارة مرافقها العمومية الإدارية، وتتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية، وتخضع في أنشطتها للقانون العمومي، حيث أن القضاء الإداري هو الذي يختص بالفصل في المنازعات المتعلقة بها، كما يخولها القانون جملة من الامتيازات ومن أهمها امتيازات السلطة العمومية ومنها اتخاذ القرارات الإدارية كما تعتبر أموالها عمومية وعمالها عموميين.¹

4. طرق إنهاء المؤسسة العامة:

اتخاذ السلطة المركزية إجراءات مناسبة لإلغاء مؤسسة عامة أخفقت في تحقيق أهدافها ولم يعد جدوى لبقائها، وهنا تول ممتلكاتها وحقوقها إلى الدولة لتضمن كافة الالتزامات المترتبة عليها، وأيضا كشف أسباب عدم ملائمة أسلوب المؤسسة العامة لإدارة المرفق العام، وذلك لكونه عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، الذي تؤول كافة الموجودات في المؤسسة وحقوقها.²

يمكن أن تنتهي المؤسسة العامة في حالة تحقيق جميع الأهداف الرئيسية التي وجدت من أجلها، بحيث أن مبرر وجودها لم يعد قائما، كذلك يمكن أن تنتهي المؤسسة العامة في حالة فشلها في تحقيق الأهداف والأغراض الموجودة منها أو استحالة إنجاز تلك الأهداف والأغراض بسبب ظروف قاهرة مثل الحرب أو الاحتلال أو الكوارث الطبيعية أو غيرها، أيضا الدمج وهو انضمام مؤسسة عامة إلى غيرها من المؤسسات العامة بهدف التنسيق والكفاية والفعالية أو غيرها من الأسباب الموضوعية الموجبة للدمج.³

¹ المرجع نفسه، ص 161.

² زين منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة، دار الشرق للنشر والتوزيع، 2009، ص 279.

³ نائل عبد الحافظ العوالمه، إدارة التنمية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2010، ص 110.

خلاصة الفصل :

من خلال تطرقنا لهذا الفصل نستنتج أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد تحكمهم نظم و قوانين بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق الغايات والأهداف، وبما أن المؤسسة تحتوي على موارد مادية وبشرية ومالية فهي بحاجة للمحافظة على استمراريتها من خلال إنجاز العمليات الإدارية بدقة وبسرعة.

فالوظيفة الإدارية للمؤسسة تقوم على تقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

• مدخل عام للاتصال التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الاتصال التنظيمي
2. أهمية الاتصال التنظيمي
3. أهداف الاتصال التنظيمي
4. أنواع الاتصال التنظيمي
5. شبكات الاتصال التنظيمي
6. معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة البحث.

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي همزة وصل بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالية إدارية خاصة، بل أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصال التي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر، حيث أنها تقوم بنقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر أي تنظيم.

وفي هذا الفصل نتطرق إلى الاتصال التنظيمي وذلك من خلال العناصر التالية:

مفهومه، أهميته، أهدافه، أنواعه، شبكاته ومعوقاته.

1. مفهوم الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، وهو معني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها، ويسود في الاتصال التنظيمي بشكل أساس الاتصال بين الأشخاص (الاتصال المواجهي) سواء أكان اتصالاً شخصياً ثنائياً كما يحدث بين شخص، وزميله في إدارة ما أو مقابلة مع المدير أو اتصالاً بين الجماعة، مثل اجتماع القسم في المؤسسة، وكثيراً ما يستخدم الهاتف في الاتصال وقليلاً ما تستخدم المؤسسات الاتصال الجماهيري باستثناء العلاقات العامة في هذه المؤسسة أو المؤسسات الإعلامية.¹

كذلك يمكن تعريفه بأنه تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة، وعلاقات إنسانية طيبة.²

الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة، وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية، وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.³

2. أهمية الاتصال التنظيمي:

إن أهمية الاتصال التنظيمي تتبع من كونه أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، والجماعات في المؤسسة، والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق

¹ أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016، ص82.

² محمد القدومي وآخرون، مفاهيم الإدارة الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع 2015، ص 241.

³ مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع 2016، ص90.

أهداف المؤسسة حيث يتم من خلالها نقل المعلومات، والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد، والجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.¹

تعتبر أيضا عملية الاتصال التنظيمي بجوانبها الاجتماعية، والسلوكية ضرورية لاستمرار العملية الإدارية بحيث يمكن للإدارة إحاطة الأفراد، والجماعات في المؤسسة بالبيانات الضرورية للتأثير أو التعديل من سلوكهم أو توجيهه وجهة معينة.²

كما أن الاتصال يساهم في رفع معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة، وهذا شأنه أن يزيد معدلات المشاركة في المشاريع التي تقوم بها ويساهم في زيادة انتماء العاملين أو الموظفين إلى محيط المؤسسة أي محيط عملهم و تحسين أدائهم.³

إن وجود سبل الاتصال يساعد الإدارة في إطلاعها على ما يقع من أحداث ووقائع فيما دونها من مستويات، وبالتالي يساعد الإدارة على حل مشاكل التنفيذ وعلاج أسباب شكاوي العاملين، ونتيجة لذلك ترتفع مستويات العاملين ويتحسن أدائهم ويزداد تعاونهم مع الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.⁴

3. أهداف الاتصال التنظيمي:

تختلف أهداف الاتصال التنظيمي تبعا لطبيعة المنظمة، وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال التنظيمي هي:

¹ هادي نهر، أحمد الخطيب، أداة الاتصال والتواصل، علم الكتب للنشر والتوزيع، 2009، ص 216.

² محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2008، ص 211.

³ صالح نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، 2006، ص 117.

⁴ أحمد العبدلي أبو السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 86.

تسهيل عمليات اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي، والتنفيذي وذلك بتمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف، والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها فضلا عن المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.¹

إشعار الموظفين بأهميتهم وضرورة إطلاعهم على كل شيء، لتوطيد الثقة بين الإدارة، و الأفراد وبين الرؤساء والمرؤوسين.²

إعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما يتم إنجازه، وكذلك المشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها، وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.³

التنسيق بين ما يمكن أن يتوقعه كل طرف من الآخر من أجل تكوين علاقات ناجحة.⁴

4. أنواع الاتصال التنظيمي:

الاتصال الرسمي:

ويقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات للكيفية التي يسلكها تدفق البيانات في المؤسسات بما يتفق والتوزيع الرسمي للسلطات، والاختصاصات الوظيفية، وهو الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات، والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.⁵

¹ محمود حسن الهواسي وآخرون، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014، ص 135.

² المرجع نفسه، ص 136.

³ أحمد العبد أبو السعيد وآخرون، 2016، ص 84.

⁴ رضا المصري، السمات والمهارات الإدارية، دار اليقين للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2015، ص 25.

⁵ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 69.

الاتصال الهابط أو النازل:

وهو الاتصال الذي يتجه من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب التسلسل الهرمي، وتتضمن عادة الأوامر والتعليمات وقرارات العمل، والتقارير المنشورة والإعلانات... إلخ.¹

ويعتبر التسلسل التنظيمي في المنظمة من أهم العوامل التي تحكم سير و تحرك الرسالة في المنظمة فيما يتعلق بالاتصال الهابط.²

الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات التي تصعد من المستويات الأقل في السلم الهرمي إلى المستويات الإدارية العليا، بمعنى آخر من المرؤوسين إلى الرؤساء الأعلى بواسطة رؤسائهم المباشرين، وتتكون أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأبحاث والمذكرات المدروسة، ومن الشكاوى والمقترحات، وعن المشاكل التي تجابه العاملين في أداء عملهم أو التي تختص بظروف عملهم و شروط خدمتهم.³

الاتصالات الأفقية:

هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد، والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، خصوصا على تنسيق العمل، وتبادل المعلومات وحل المشكلات والإقلال من الصراعات، والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين.⁴

¹ مرتضى البشير الأمين، مرجع سابق، ص 108.

² مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 31.

³ محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018، ص 156.

⁴ عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري و الحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015، ص 24.

الاتصال غير الرسمي:

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر الأنواع شيوعا في العالم, فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظامية، حيث تتساقب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات، وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصالات علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضا.¹

5. شبكات الاتصال التنظيمي :

شبكة السلسلة:

تربط هذه الشبكة الأعضاء فيها بشكل تسلسلي أو متسلسل، حيث تنتقل الرسالة من موضوع الاتصال بين مفاصل معينة وبشكل متسلسل، وعند العودة بالتغذية الراجعة فإن ذات المسار هو أيضا عبر تلك المفاصل تمثل هذه الشبكة أسلوبا مباشرا للاتصال عبر كل نقطتين فيها، لهذا السبب ترى أن تدفق

المعلومات خلالها يكون بطيئا نسبيا.²

¹ حميد الطائي وبشير علق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014، ص 50.

² فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص 307.

الشبكة الدائرية:

تعني الاتصالات الدائرية أن كل فرد في المجموعة المكونة من خمسة أعضاء، يمكن أن يتصل بجيرانه المباشرين في الشبكة، وهم اثنان فقط، فمثلا يمكن للعضو رقم 5 أن يتصل بالأعضاء 3 و4 ويمكن للعضو 1 أن يتصل بالأعضاء 2 و3.¹

الشبكة النجمية:

وهي تميز النظم الديمقراطية فيها تسري المعلومات بين الجميع بحرية، ويبقى الكل عموما على علم بمعظم ما يجري في المؤسسة تؤدي الشبكة إلى نمو المشاركة، والانتماء وارتفاع الروح المعنوية وتؤدي بالتالي إلى التماسك، وينتج عن ذلك كله ارتفاع في الإنتاجية، و ضمان الاستقرار واستمرار المؤسسة سواء حضر الرئيس أم غاب.²

شبكة المروحة:

في هذه الشبكة والتي بأخذ شكل المروحة لا بد أن يمر كل اتصال عبر مركز الشبكة، وتنظم هذه الشبكة عمليات الاتصال عادة بين مستويين من المستويات الإدارية، حيث يتصل المدير أو المشرف بمركز الشبكة الذي يرتبط به والذي يقع على عاتقه توزيع الرسالة إلى المواقع الثلاثة التي تتصل به وفي نفس المستوى.³

¹ محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1 ، 2015، ص 246.

² أحمد العبد أبو السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص، 102.

³ فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، ص 308.

6. معوقات الاتصال التنظيمي:

معوقات شخصية:

مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمه، وعليه الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.¹

معوقات تنظيمية: (بيئة العمل)

كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة، مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.²

عدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات واستقبالها، حتى لا يحدث التضارب وسوء الفهم، وأيضا نطاق الإشراف حيث يتم تحديد العدد الغير مناسب من العاملين الذين يستطيع المشرف أو الرئيس أن يخضعهم لإشرافه، ويتوقف تحديد هذا العدد بالدرجة الأولى على توفير إمكانيات الاتصال الدائم بهم، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى الفشل في ضمان كفاءة الاتصال داخل المؤسسة.³

معوقات مستويات الإدارة:

إن كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي تسبب الكثير من المشاكل بسبب نزول وصعود المعلومات، وكثرة تغيير المديرين يسبب العديد من المشاكل بسبب اختلاف أسلوب كل منهم في طريقة الاتصال.⁴

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص 225.

² إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، الجندي للنشر والتوزيع، 2013، ص 36.

³ أحمد العبد أبو السعيد، مرجع سابق، ص 124.

⁴ محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، دار نشر التزييعاني، ص 47، 2019.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة برزت أهمية هذا الاتصال، فالاتصال التنظيمي هو محور كل العمليات الإدارية في المؤسسة, فمن خلاله يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام، وتلقي التوجيهات، والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات، بالتالي يجب على القائمين تسيير المؤسسات أن يعطوا أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي ضمن أساليبهم التسييرية من خلال ضمان السير الحسن لكل العمليات لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة ككل، وهذا من أجل النجاح وضمن السمعة الحسنة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: البيروقراطية

المبحث الأول:

مدخل عام للبيروقراطية

مفهوم البيروقراطية

أهمية البيروقراطية

مقومات البيروقراطية

مراحل تطور النظام البيروقراطية

الخصائص الهيكلية للنظام البيروقراطي

إيجابيات وسلبيات البيروقراطية

تمهيد:

ولدت البيروقراطية مع نشوء الدولة الحديثة المعززة بأعداد ضخمة من الموظفين ورجال الإدارة ذوي الاختصاص ولقد توطدت البيروقراطية أكثر منذ نهاية عصر النهضة في أوروبا، حيث ظهرت تحولات سياسية واجتماعية وتقنية ومع تحولات القرن التاسع عشر، وخصوصا ظهور الفكر الليبرالي والثورة الصناعية ركزت البيروقراطية وجودها وارتبطت فكرتها بالأساس بالتنظيم الإداري أي سلطة وحكم المكاتب.

لكن البيروقراطية أصبحت مشكلة وأهم موضوعات علم الاجتماع عندما طرحت التساؤلات حولها في المجتمع الذي يكون فيه الشعب هو صاحب القرار.

وسنحاول في هذا الفصل تبيان الجذور التاريخية لنشأة البيروقراطية كما جاء للتظير في علم الاجتماع.

مفهوم بيروقراطية:

يؤخذ على البيروقراطية على أنه مصطلح غامض ومتعب ومزعج ومع ذلك فإنه لا يمكن الاستغناء عنها، وعند الخوض في معنى البيروقراطية لابد من إعادتها المصدر الذي جاءت منه كلمة بيروقراطية والتي تتكون من مقطعين "بيرو وقراط" وتعني سلطة المكتب، وإن أصل هذه الكلمة غير معروف، ومنهم من يعيدها إلى أصل فرنسي ويعتبرونها مزيج من صفات فرنسية لاتينية ثم انتقلت إلى الألمانية والإنجليزية ومن ثم انتقلت إلى لغات أخرى و ترتبط البيروقراطية بالعالم الألماني "ماكس فيبر" والذي اعتبر حركة الإدارة العلمية انتصارا للمنهج العقلاني ولتحقيق الكفاية، والبيروقراطية كجهاز إداري توجد في القطاع العام والقطاع الخاص وهي منتشرة بحيث يمكن أن توجد في البلديات والنقابات والنوادي ومختلف الأجهزة التي يمكن من خلالها النظر إلى الأجزاء التنظيمية السفلى وإصدار الأوامر والقرارات لها

أما الدكتور فؤاد الشريف يقول في تعريفه للبيروقراطية "تنظيما له خصائص معينة يقوم على السلطة الرسمية وتقسيم العمل الإداري واتباع نظام الكفاءات في التعيين والترقية ولا يعتمد أسلوب الانتخاب أو التعيين السياسي".¹

أما علماء الاجتماع فيعرفوا البيروقراطية "على أنها الظاهرة التي ترافق التنظيمات الكبيرة الحجم المعقدة دون أن يكون لذلك مدالة إيجابية أو سلبية والاستعمال الحيادي هنا لا يعتبر البيروقراطية مثلا سلبيا أو جيدا بل يبقى نموذج ذو خصائص خاصة به وأي تشويش يكون ناتج عن الفشل في تمييز المداخل المتبعة لوصف هذه الخصائص".²

ومن أشهر من تعرض لموضوع البيروقراطية ماكس فيبر من خلال كتابه "الاقتصاد والمجتمع" فضلا عن عدة كتابات أخرى له، ولقد انتهى فيبر إلى وضع نموذج مثالي عن "البيروقراطية" يتكون من إحدى عشر مقوما، وقال أن التكامل والاتساق بين تلك المقومات

¹ - ، سليمان الصمادي، البيروقراطية، عودة الحرارة ودورها في بناء المؤسسات الإدارية، دار الخليج للنشر، عمان، 2016، ص 21.

² - المرجع نفسه، ص 22.

هو المحك الذي يمكن من خلاله الحكم مع أو ضد البيروقراطية في سعيها لتحقيق الكفاءة الإدارية.¹

البيروقراطية هي المفهوم الذي ابتكره ونظر له عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر"، والتي يعدها

" الماكينة التكنولوجية للمجتمع المنقل إلى مرحلة تاريخية من خلال التصنيع" أن البيروقراطية تعد من التنظيمات القديمة التي عرفها التاريخ الإنساني، وقد لازمت الحضارات كافة.²

أما قاموس المنهل قد عرف البيروقراطية "على أنها تسلط الدواوين الحكومية ونمطيتها الجامدة أما الديوانيون فهم مجموع موظفي الدواوين، منظور إليهم من حيث نفوذهم في الدولة، في حين يعني كلمة بيرقراطي أو ديواني موظف ديوان أو مكتب وهو موظف إداري في ديوان حكومي يؤدي عمله بنمطية جامدة مستغلا سلطته على الجمهور و من جهة فقد عرف le Petit Larousse البيروقراطية على أنها "سلطة الجهاز الإداري للدولة أو الحزب أو المؤسسة... وهي مجموعة الموظفين الذين يتعسفون في استخدام السلطة بشكل روتيني و مفهوم البيروقراطية حسب هذا المعجم هو موظف يستغل أهمية دوره اتجاه الجمهور"، من خلال هذا التعريف يمكن القول أن البيروقراطية مرتبطة بالجهاز الإداري ويمكن أن تكون في مختلف التنظيمات الموجودة في المجتمع ونظر إليها نظرة سلبية ومن ثم تشكل معوقا وظيفيا.

أما منير حجاب موسوعته الإعلامية فقد رأى "أن البيروقراطية هي الأصل ما هي إلا تنظيم إداري يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الوظيفي بين مستويات متدرجة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رئاسة إلى المرؤوسين، أما فيبر استخدم مفهوم

¹ - صلاح مصطفى الفوال، علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 1982، ص 207.

² - حميد الهاشمي، البناء البيروقراطي والشخصية، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في فلسفة علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2004، ص 01.

البيروقراطية للإشارة إلى التنظيم تارة والجهاز الإداري الفعال تارة أخرى، واعتبرها شكلا من أشكال الإدارة الحديثة المتطورة والمعقدة.¹

عثمان حمدي يعرف البيروقراطية فيقول "أنها جهاز متخصص في الإدارة يهدف إلى تنفيذ السياسات العامة لكل دولة ويرتبط هذا الجهاز باللوائح والقوانين التي تحدد إجراءات العمل وتحسين المصلحة العامة ويفضل هذا التخصص أصبحت البيروقراطية هي المصدر الرئيسي للنفوذ والتأثير السياسي في كل مجتمع إنساني.²

مقومات البيروقراطية:

ترتكز الظاهرة البيروقراطية على مجموعة من الخصائص البنيوية والمقومات البارزة التي يمكن حصرها فيما يلي:

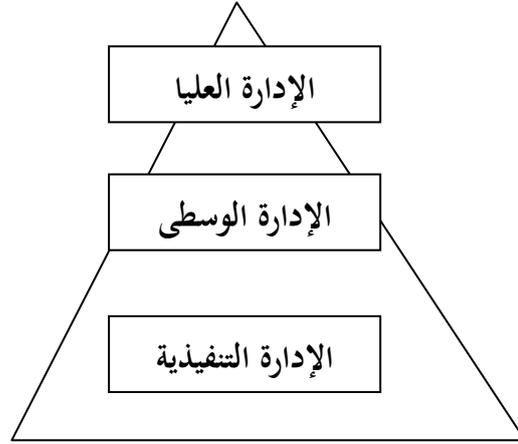
1 - تركز السلطة: بمعنى أن هناك تركيزا للسلطة في الإدارة العليا التي تتحكم في باقي الفروع الإدارية الأخرى، وهذا ما يسمى أيضا بمبدأ المركزية في الإدارة

2 - هرمية السلطة: ويعني هذا أن الإدارة تخضع لهيمنة على مستوى السلطة، فهناك السلطة المركزية على مستوى الإدارة العليا، والسلطة الاستشارية على مستوى الإدارة الدنيا، وتستوجب هذه الهرمية احترام قرارات السلطة العليا ودرجاتها المتفاوتة، وفي هذا الصدد يقول محمد حسين العمارة "والتنظيم البيروقراطي قد يكون تنظيما يتميز بمستويات هرمية عديدة من القمة إلى القاعدة وهذا ما يسمى بالبنية الطويلة، أو قد تكون المستويات الهرمية بين قمة هرم التنظيم وقاعدته محدودة، وهذا ما يسمى بالبنية السطحية، كما قد يكون التنظيم البيروقراطي مركزيا أو لامركزيا، وفي البنية المركزية تتركز معظم الخدمات الإدارية والإشرافية في مكتب مركزي، بينما في بنية التنظيم البيروقراطي اللامركزي فإن المهام والخدمات الإدارية والإشرافية تتوزع على مكاتب التنظيم المختلفة، ويبدو أن البيروقراطية قد

¹ - سمير الغويل، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والإمبريقية، دراسة ميدانية بالمصالح الولائية ولاية تبسة، أطروحة مكملة لشهادة الدكتوراه، علم اجتماع، جامعة الحاج لخضر، 2012/2011، ص 12-13.

² - سليمان الصمادي، مرجع سابق، ص 23.

تكون مركزية أو لا مركزية تشغل بأسلوب التركيز أو أسلوب اللاتركيز وقد تكون الهرمية ذات بنية طويلة عندما تتسع المسافة بين القمة والقاعدة.¹



3 - تقسيم العمل: تنبني البيروقراطية على تقسيم الأعمال والمهام على المستخدمين والموظفين حسب خبرتهم المهنية وحسب تخصصاتهم وشهاداتهم العلمية، وترفض البيروقراطية تعدد التخصصات والمهام عند الموظف الواحد.

4 - احترام القوانين: تستند البيروقراطية إلى مجموعة من الأوامر والنواهي واللوائح القانونية والتشريعية وغالبا ما تكون تلك القوانين مكتوبة وموثوقة بشكل جيد وهذه القوانين هي التي تتحكم في الإدارة من أجل اختيار نوع الأساليب والإجراءات والمساطر التي يمكن استعمالها في موقف إداري ما كتحفز الموظفين أو تأديبهم على سبيل المثال.

5 - حرفية القوانين وآلياتها: تلتزم الإدارة البيروقراطية باحترام القوانين بحرفيتها النصية وتطبيقها بشكل آلي، ولو باستعمال القوة.

6 - فصل العمل عن حياة الشخص: ويعني هذا أن البيروقراطية تهتم فقط بالعمل والإنتاجية والمردودية والعقلانية الآلية والتحفيز الاقتصادي، دون الاهتمام بالعامل أو الموظف أو المستخدم من النواحي النفسية والإنسانية والاجتماعية أو التركيز على العلاقات الإنسانية.

¹ - جميل حمداوي، من الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة المبدعة، ط1، منشورات حمداوي الثقافية، د.ب.ن، 2018، ص 33-32.

7 - التوظيف وفق الكفاءة: ينتقى الموظفون الإداريون وفق الخبرة والكفاءة المهنية والعلمية أي يتم اختيار البيروقراطيين وترقيتهم على أساس ما يمتلكونه من مؤهلات وإلمام بالقواعد الرسمية والقواعد الإجرائية وليس بسبب أي ارتباطات شخصية، ولهذا السبب فإن البيروقراطية تستتبع كذلك مستويات عالية من التنقيف للنخبة الإدارية، وإماما على الأقل بمهارات القراءة والكتابة للمشاركين الآخرين بها، ويرى فيبر في البيروقراطية كيانا أشبه بالآلة العالية الفعالية وأنها سوف تحل محل المزيد والمزيد من المؤسسات الاجتماعية، مع ما سينجم عن ذلك من تبعات مصيرية، ويعني هذا كله أن الوظيفة مرتبطة بمبدأ الاستحقاق الوظيفي القائم على الشهادة والخبرة والاحترافية المهنية.

8 - النظام والإستقرار: تهدف الإدارة البيروقراطية إلى توفير نوع من النظام المؤسساتي والحفاظ على استقرار المنظمة، والتركيز على الإنضباط بغيت تحقيق الأهداف المسطرة لذا ترفض الإدارة البيروقراطية مبدأ التكيف مع الظروف الواقعية أو التأقلم مع المحيط الخارجي الذي يستوجب مرونا من المساطر والإجراءات الإدارية.¹

9 - التسلسل الوظيفي: يعني هذا أن الإدارة البيروقراطية قائمة على احترام تسلسل الإداري على مستوى المسار الوظيفي واحترام الدرجات الوظيفية والمهنية.

10 - الشرعية: يعني هذا أن البيروقراطية نظام شرعي وعقلاني يؤمن بالكفاءة وتحديد الأهداف بشكل إجرائي أو إستراتيجي، ومن هنا تفتقر الشرعية بالفعل العقلاني الهادف، ويرتبط هذا الفعل بالتخطيط والترشيد العقلاني والتدبير الجيد أي: يخطط المدير قبل العمل للوصول إلى أهدافه المرجوة ويحلل النتائج المتوقعة الناتجة عن هذا الفعل المرتقب مثل: الإستراتيجية العسكرية أو الاقتصادية أو الإدارية.²

¹ - جميل حمداوي, مرجع سابق، ص 34-35.

² - جميل حمداوي, مرجع سابق، ص 35.

خصائص المنظمة البيروقراطية

- اعتماد المنظمة البيروقراطية على الأسلوب الرسمي.
- اعتماد العلاقات التنظيمية وفق التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي واعتماد أسلوب التقسيم الإداري وفق هرمية التنظيم.

- اختيارات الأفراد وتعسفهم في المنظمة البيروقراطية.
- الفصل كلياً بين الأعمال والأنشطة الرسمية وبين العلاقات الغير رسمية.

- تحديد الاختصاصات الوظيفية للأفراد في المنظمة البيروقراطية
- توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات على الأفراد

أهمية البيروقراطية:

تتبع أهمية البيروقراطية من كونها جهاز تنفيذي للقرارات والسياسات بالإضافة إلى تلبية وتقديم خدمات للمجتمع وهذه الحالة يجب أن تقوم على أسس علمية التخطيط والاختيار والتعيين والتدريب للأفراد، لا يمكن الاستغناء عن الأجهزة البيروقراطية بسهولة لكونها أي العمل البيروقراطي يتأثر بالقوة السياسية الإدارية الموجودة في الدولة والانقلابات التي تحصل في الدولة النامية تنعكس تأثيراتها على الجهاز البيروقراطي في الدولة، ومن الأمور التي تشجع على عدم الاستغناء عن الجهاز البيروقراطي هو أن المؤسسات في الدولة تفتقر إلى التنظيم الجيد الذي يجعلها تواكب الدول المتقدمة وتقديم الخدمات للجمهور والفضل في التطبيق ينعكس على الجهاز البيروقراطي حيث يضعف مستواه وقدرته على الاستجابة لمتطلبات الجمهور والبيروقراطية تميل إلى أن تصبح متعددة الوظائف وتقوم بلورة وتجميع المصالح وتتحول من جهاز خدمة إلى جهاز حكم، يصبح البيروقراطيين أصحاب القرارات الفعلية لأن القادة والمدراء لا يفقهون في تقنيات العمل وطريقة ترتيب الأمور الفنية وذلك لقصر المدة التي يقضونها في الأجهزة الإدارية، القادة بحكم موقعهم ومسؤوليتهم وتنقلاتهم المستمرة بين الأجهزة الإدارية المختلفة لا يسمح لهم ذلك بالتركيز على تفاصيل الأمور مما يستوجب منهم ذلك تركه إلى البيروقراطيين للقيام بالأعمال وذلك بعد

الإسراف عليهم ويكون إنجازهم للأوامر والتعليمات ملتزما مع القانون والإجراءات المتبعة، البيروقراطيين بحكم خبرتهم يمتازون بالتخطيط الطويل الأجل من حيث وضع القوانين وعناصر بشرية متماسكة ووضع تقسيم وإجراءات خاصة بهم مما يصعب على القادة استيعابها وهنا يبرز دور البيروقراطيين في الاتصال بالأجهزة الإدارية والتحكم بها من ناحية أخرى.¹

مراحل تطور النظام البيروقراطي:

التنظيم البيروقراطي مرة بثلاثة مراحل أساسية وهي البيروقراطية في خدمة أصحاب النفوذ والبيروقراطية أداة في خدمة الأحزاب والبيروقراطية في خدمة الدولة والشعب.

1 - البيروقراطية في خدمة أصحاب السيادة والنفوذ:

تعتمد هذه المرحلة على الولاء من قبل الخبراء في مجالات الحياة المختلفة كالطب والإدارة والعلوم لخدمة الأسر الحاكمة ولم يكن وضع الموظفين والخبراء هنا من أجل خدمة الشعب بقدر ما هو خدمة للأسر المسيطرة على النفوذ ومن هنا نجد عدم توسع حجم الخدمات المدنية وعدم ازدهار الاكتشافات العلمية وتعميم فوائدها على الشعوب وذلك كون الجهود كانت منصبه وموجهة لترفيه الحكام ومسايرتهم للحصول على رضاهم على حساب المصلحة العامة للشعب، وقد نجد أن الوظائف في هذه المرحلة توزع على أساس المحاباة دون مراعاة الإمكانيات العلمية والذهنية للأفراد والتوزيع للوظائف يكون منصبا على الأصدقاء والأقارب ومن هم قادرين على شراء الوظيفة، وهذا أدى إلى انتشار الرشاوي، والمساعدة بين الموظفين والحكام أدى إلى إبعاد الموظفين عن خدمة مواطنيهم، وبالرغم من التطور الذي اتبعته الدول في القرن السابع عشر من حيث اتباع أسلوب الاختيار والتعيين للموظفين واعتمادها على الثقافة القانونية للأفراد ومع ذلك فإن الرشوة وتقديم الهدايا بقي سائدا في تلك الفترة مما أدى ذلك إلى خلخلة جو العمل وانتشار الفساد الإداري والرشاوي بين قطاع الموظفين ونجد أن هناك نظام قائم على تبادل المصالح سواء أكان بين العاملين

¹ - سليمان الصمادي، مرجع سابق، ص 33-34.

أنفسهم داخل المؤسسة أو بين الموظفين داخل المؤسسة ومؤسسة أخرى أو بين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، وهذا ينعكس على عطاء العامل وعلى السياسات والأهداف للمنشأة والسؤال المطروح هل في ظل هذه الفوضى بين الموظفين تتمكن الأجهزة الإدارية من الوصول إلى الغاية والتي من خلالها خدمة المجتمع والذي يتطلع إلى الرقي والوصول إلى الرضى عن العمل التي تقوم به المؤسسة؟¹

وهنا لابد من معالجة الأمر بتطوير إداري ووضع تشريعات وقوانين تكون منصبة في تحقيق المصلحة العامة وذلك لانتقال الجهاز البيروقراطي من خدمة أصحاب السيادة والنفوذ إلى خدمة المواطنين والمجتمع والذي تقع على عاتقه استمرارية الجهاز الإداري.²

2 - البيروقراطية أداة في خدمة الأحزاب:

هذه المرحلة جاءت لاحقة لمرحلة خدمة أصحاب النفوذ ووجود هذه المرحلة كان في القرن الثامن عشر وهنا كانت الأحزاب هي الجهة المسؤولة عن ترشيح كبار المسؤولين لتولي وظائف الدولة الرئيسية والاعتماد على أسلوب الانتخابات، في هذه المرحلة لم يحل المشكلة وهي المحاباة وتبادل المصالح والرشاوي لذا نجد أنه تم اتباع أسلوب الانتخابات على أساس قاعدة شعبية كبيرة، وبالتالي يتم وصولهم إلى أعلى الوظائف الهامة في الدولة، بالإضافة إلى تولي الموظفين الفائزين في عملية اختيار البيروقراطيين الذين سيساندون سياسة الحزب وبالرغم من الصراع بين الأحزاب للوصول إلى السلطة إلا أنه حقق من حكم وتسلط الفرد في ميدان التشريع وسن القوانين، القرن التاسع عشر شهد تطور ميدان التشريع وسن القوانين التي تجعل من التنظيم البيروقراطي جهاز إداري يشرف على الأعمال التي ينفذها قادة الحزب وتجد أن رئيس الدولة ينتخب انتخابا بعد مرور فترة متفق عليها لحكمه، وقد ظهر في هذه الفترة ما يعرف بنظام الأسلوب والذي يقوم على أساس أن الوظائف الحكومية غنائم الحزب الذي يفوز في الانتخابات، فنجد أن ذلك يعتمد على هذه الوظائف وذلك لقناعته بأن هذه الوظائف لا تحتاج إلى التأهيل والتدريب وبالتالي لا يمكن أن ينظر

¹ - سليمان الصمادي، مرجع سابق، ص 25.

² - المرجع نفسه، ص 26.

إلى المؤهل العلمي والتحصيل الثقافي والخبرة في التعيين للموظفين وإنما يكون هم الحزب هو الولاء السياسي للأفراد وللنظام والحزب، نظام الأسلوب أو نظام الغنائم والذي دافع عنه بحرارة أندرو جاكسون اعتقد جاكسون أن الوظائف الحكومية على درجة كبيرة من البساطة فهي لا تحتاج للتأهيل والتدريب أكثر من الولاء السياسي للنظام أو الحزب لذا فمن المهم أن تكون الوظائف الحكومية غنائم الحزب الذي يفوز في الانتخابات لتحقيق المهام الموكلة للموظفين الحكوميين بأمانة وإخلاص، وقد أدى إتباع هذا الأسلوب من التعيين وسوء استغلال السلطة إلى تبذير استغلال موارد الدولة نتيجة لسوء الإدارة المتبعة.¹

3 - البيروقراطية في خدمة الدولة والشعب:

في هذه المرحلة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية نجد الأمر أختلف، فقد أصبحت البيروقراطية والقائمين عليها يشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية وبناء الدولة عن طريق المراكز الإستراتيجية التي يكونون فيها، بالإضافة إلى الخبرة التي يتمتع بها الموظف والسيطرة على مركز المعلومات التي تفيد في تقديم الاستشارة الفاعلة من البيروقراطيين إلى راسمي السياسة ومتخذي القرار، إذا كانت الحكومات تتغير والقادة الإداريين يتعاقبون على كرسي القيادة وأمور الشعوب تبقى سائرة والأجهزة الإدارية تشتغل بصفة منتظمة فذلك يعزى إلى البيروقراطيين الذين يتقيدون بتطبيق القوانين وتلبية رغبات المواطنين الذين تتنوع مطالبهم بحسب احتياجاتهم، وفي هذه المرحلة والتي أعقبت الحرب العالمية الثانية نجد أن الوظائف أصبحت تقوم على أساس قانوني وقواعد وتعليمات في عملية الاختيار والتعيين والترشيح والانتخاب للأفراد داخل الأجهزة الإدارية وهذا يعزى إلى التطور العلمي والمعرفي في مختلف الدول وازدياد عدد الأفراد الذين يحصلون على مؤهلات علمية تساعدهم للانخراط بالأعمال بعد دراسة يتلقونها في المدارس والمعاهد والجامعات المختلفة والتي تكسبهم معرفة تساهم في تسيير العمل وهنا يتم الاختيار للأفراد على أساس مؤهلاتهم العلمية ومقدرتهم على السير في ممارسة الأعمال الموكلة إليهم دون أن يكون هناك تباطؤ

¹ - سليمان الصمادي، مرجع سابق ، ص 26-27.

في تحقيق الأهداف العامة والتي تعود بالنفع على المجتمع، والبيروقراطيين يقومون هنا بعملية تنفيذ السياسات العامة والتي تحال إليهم من قبل واضعيها بعد مناقشات البرلمان وممثلي الشعب لها، ونجد أن هناك صراع خفي بين واضعي اللوائح والتعليمات والمنفذين لهذه اللوائح والقوانين ولل قضاء على هذا الصراع لابد من الاشتراك بين راسم السياسات وبين البيروقراطيين لأن عدم المشاركة هنا يتبعه عرقلة وتعطيل في التنفيذ وهذا ينعكس وسلبا على الخدمة المقدمة للمجتمع، البيروقراطية في خدمة الشعب والدولة يجب عليها تنفيذ ما يوكل إليها بعد الإطلاع على القرارات بصحبة واضعي السياسات ليكون هناك تنفيذ وبكفاءة عالية.¹

الخصائص الهيكلية للنظام البيروقراطي:

إن المؤسسة البيروقراطية إنما تكون على شكل هرم أو مثلث تتوزع عليه الأدوار الوظيفية، الأدوار التي تحتل قمة المثلث تكون قليلة العدد ولكنها تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وتطوير المؤسسة وتحديد أهدافها وسياساتها، لهذا تفوق أهميتها وفعاليتها بقية الأدوار الموجودة في المؤسسة، وهذه الأدوار تتمثل برئيس المشروع أو أعضاء المجلس الإداري أو المدراء العاملين... الخ، أما الأدوار التي تشغل منتصف أو سفوح الهرم أو المثلث فهي الأدوار الإدارية والروتينية التي تتلقى الأوامر من الأدوار القيادية وتوصلها إلى الأدوار القاعدية أو بالعكس تستلم المعلومات من الأدوار القاعدية وتوصلها إلى الأدوار القيادية، وليس لهذه الأدوار الحق باتخاذ القرارات أو إصدار التعليمات التي تدير المؤسسة البيروقراطية في ضوءها، وأخيرا هناك الأدوار القاعدية، أي الأدوار الوظيفية التي تقع في قاعدة المثلث، وهذه الأدوار تشكل غالبية أدوار المؤسسة، أنها أدوار مأمورة ومسؤولة عن تنفيذ العمليات الإنتاجية والخدمية في المشروع.²

¹ - سليمان الصمادي، مرجع سابق، ص: 27-28.

² - إحسان محمد حسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر، 2005، العراق، ص: 283-284.

ومن أهم هذه الخصائص والتي تعتبر أهم الخصائص الهيكلية شيوعا البيروقراطية
نوجزها في ما يلي:

- تسلسل سلطوي دقيق التعريف.
- تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي.
- نظام من القواعد يغطي حقوق شاغل الوظيفة وواجباته.
- نظام من الإجراءات يتعلق بأوضاع العمل.
- اللاشخصية في العلاقات بين الأفراد داخل التنظيمات.
- اختبار الموظفين وترقيتهم على أساس المؤهلات الفنية.¹

1- التسلسل الرئاسي:

يعتبر من أكثر العناصر أهمية وذلك لما يقوم عليه إنجاز العمل وهذا يشمل وضع
المبادئ والمستويات المرتبطة بالسلطة والتي تحدد التوازن بين الرؤساء والمرؤوسين ويكون
ذلك بما تقوم به الإدارة العليا بالإشراف على المكاتب الدنيا وهذه الرقابة المباشرة تساهم إلى
حد ما في توجيه وتماسك العمل الإداري.²

2 - التباين أو التخصيص الوظيفي:

يتمثل ذلك في تقسيم العمل الذي يعتبر مطلبا للإنجاز عن طريق العاملين داخل
الجهاز الإداري، وذلك من خلال تعاونهم للوصول إلى الأهداف المرسومة من قبل القياديين
والقائمين على الجهاز الإداري بحيث يجب أن يوفر الهيكل التنظيمي مجالا للعلاقات
الوظيفية.

¹ - حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة، مذكرة
ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2016، ص 17-18.

² - سليمان الصمادي، مرجع سابق، ص 31.

3 - الكفاءة والمؤهل:

يجب أن يكون هناك تشديدا على الكفاءة والمؤهل للفرد العامل داخل الجهاز الإداري ويكون ذلك من خلال صقل مواهب العاملين بالتدريب والدراسة سواء داخلية أو خارجية والتعليم المناسب.

4 - اللوائح والتعليمات والقواعد:

وهذه اللوائح والتعليمات والقواعد هي التي تحكم الأفراد العاملين داخل الجهاز البيروقراطي بحيث لا يكون هناك تهرب من المسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة للأفراد.

5 - نظام السجلات:

وهذا يجب أن يتبع وذلك لتصويب أوضاع العاملين داخل المنشأة من حيث ما لهم من حقوق وما عليهم بحيث يوضع سجل كل فرد عامل يشمل تفاصيل عن حياته، وظيفته، الإنجازات وغيرها.

6 - الإجراءات لمعالجة أوضاع العمل:

يكون ذلك في حالة حدوث جنوح أو خلل في سير العمل فهنا لابد أن يكون هناك إجراءات وقائية تساعد على تصويب أوضاع العمل بحيث يسير وفقا لما تم التخطيط له.

7 - النظام النقدي:

هذا يتمثل بوجود نظام اقتصادي متكامل ويعتمد على إتباع نظام ضريبي يوفر دخل ثابت للعاملين وذلك للحصول على الأداء الجيد من الأفراد وتطوير جهودهم وإكسابهم الخبرات نحو الأفضل.¹

إيجابيات وسلبيات البيروقراطية:

1 - الإيجابيات:

¹ - سليمان الصمادي, المرجع نفسه، ص 32.

- السرعة في اتخاذ القرارات نتيجة مركزية السلطة.

أما فيبير فقد حدد مزايا التنظيم في: الدقة، السرعة إضافة إلى المعرفة الكاملة بالمستندات، الاستمرارية في العمل، الخضوع الكامل للرؤساء، كذلك تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل وتخفيض الاحتكاك بين الأفراد.¹

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

- الإجراءات البيروقراطية تحسم الجدل وتعتبر وسيلة تدعيم الملكية

العامة وحسن إدارة الأعمال.

- وضوح المسؤولية التي تقع على عاتق كل عامل.

- خلق مراكز متدرجة للقوة وما يترتب على ذلك من تقسيم للجماعات

بحسب مركزهم في أدوارهم في البناء البيروقراطية.²

تتمثل إيجابيات البيروقراطية في احترام العلاقات السلطاوية الهرمية والمتسلسلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من جهة أولى وتحقيق المردودية والإنتاجية من جهة ثانية، والسعي من أجل توفير الجودة على مستوى الخدمات من جهة ثالثة، الاحتكام إلى الخبرة والكفاءة والاستحقاق دون اللجوء إلى العلاقات الإنسانية والشخصية.³

بعض الأفراد وخصوصا من المجتمع لا يعي الجوانب الإيجابية للنظام البيروقراطي وذلك لسوء فهم دور البيروقراطية كنظام للإدارة وحجمه الحقيقي في التغيير بالإضافة إلى الخلط بين بعض سمات البيروقراطية وبعض آثار الفساد الإداري وهذا بالإضافة إلى اعتبار الأخطاء في القرارات الإدارية تعزى إلى البيروقراطيين وليس إلى التشريعات واللوائح ومنتخذي القرارات.⁴

¹ - وفاء لعريط، التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية مركب المواد البلاستيكية بسكيدة أنموذجا، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014/2013، ص 38.

² - سمير الغويل، مرجع سابق، ص 46.

³ - جميل حمداوي، مرجع سابق، ص 46.

⁴ - سليمان الصمادي، مرجع سابق، ص 28.

فمن فوائدها أنها تحدد مسؤولية أداء الأعمال وتساعد رئيس المؤسسة في السيطرة على مؤسسته وإدارتها بصورة مقنعة وتساعد أيضا في اتباع قواعد تقسيم العمل والتخصص فيه، وأخيرا يتسم النظام البيروقراطي بالعلمية والعقلانية والقانونية ويتناقض مع الذاتية والانفعالية والعلاقات الشخصية.¹

2 - سلبياتها:

أما أضرار البيروقراطية فتتجسد في التقيد بالقانون وترجمته ترجمة حرفية دون النظر إلى الحالات الخاصة والاجتهاد بها عند حسمها واتخاذ القرار إزائها، وتسبب البيروقراطية تأخر المعاملات وبطء الإنتاج وضعف الشعور بالمسؤولية عند العمال والموظفين، إضافة إلى انعدام الحوافز ومساواة العامل أو الموظف النشط مع العامل أو الموظف الكسول، وأخيرا تسبب البيروقراطية نتيجة للقوانين المتصلبة والمتحجرة التي تعتمد على عدم قدرة المؤسسة التي تدخل فيها على النمو والتطور السريع مع عجزها في تكيف نفسها إلى الأوضاع المتغيرة أو المتبدلة التي تشهدها المؤسسة البيروقراطية.²

أبرز ما يتعلق في الأذهان هنا هو السلبية والتقصير والروتين والعمل الممل، الجمود الوظيفي، الاتجاه لحماية الذات والولاء للرؤساء، التحايل على القانون، مجاملة الكبير والأخذ برأيه، تضخم الجهاز البيروقراطي، إهمال الأساليب العلمية وغياب التخطيط والتنظيم، الإهمال وعدم المبالاة.³

فمن سلبيات البيروقراطية أنها تحد من الطاقات الإبداعية الموجودة لدى الموظفين، وتجعلهم مثل روبوتات آلية تتحكم فيهم علاقات ميكانيكية من الأعلى نحو الأسفل، كما أن العلاقات التي تجمع بين أعضاء التنظيم هي علاقات رسمية وإدارية أكثر مما هي علاقات إنسانية، ويعني هذا أن أسلوب البيروقراطية لا يراعي الجوانب النفسية والإنسانية والاجتماعية لدى الموظف، كما تعيب روح المبادرة في هذا التصور الإداري لذا من الأفضل تطبيق

¹ - إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 285-286.

² - إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 286.

³ - سليمان الصمادي، مرجع سابق، ص 29-30-31.

المقاربة التشاركية وتحفيز الموظف ماديا ومعنويا، ثم ترقبته على أساس المبادرة والقدرات الكفائية، ومراعاة العلاقات الإنسانية التي تتحكم في العمل الإداري.¹

النظام البيروقراطي يعتمد في تصميمه للهيكل على تبسيط إجراءات العمل في أبسط صورها حتى يمكنها من تقليص العمالة والخبرات الفنية المتخصصة، وبهذا الشكل يمكن لأي شخص القيام بالمهام المطلوبة بمجرد الحصول على دورات تدريبية قصيرة المدى فنجد أن الكفاءة الإنتاجية تنخفض بسبب انخفاض نسبة العمالة المؤهلة، الصراع الوظيفي في ما بين الإدارات والأفراد لانعدام روح الجماعة والفريق الواحد.²

تصبح الوسائل عبارة عن غايات، الجمود وعدم المرونة، الروتين في العمل، تمسك الموظفين بالمظاهر والرموز، مقاومة التغيير، المغالاة والتزمت في تطبيق القواعد والإجراءات وغيرها من المشاكل.³

¹ - جميل حمداوي، مرجع سابق، ص 54-65.

² - سميرة لغويل، مرجع سابق، ص 52-53.

³ - وفاء لعريط، مرجع سابق، ص 39-40.

المبحث الثاني

نظريات و نماذج البيروقراطية

نموذج ماكس فيبر

ظروف نشأة البيروقراطية الكلاسيكية

البيروقراطية الحديثة

أهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية

البيروقراطية في الجزائر.

- نموذج ماكس فيبر: النموذج المثالي

يتميز مصطلح النموذج المثالي للبيروقراطية لدى "فيبر" كنوع من التنظيم التسلسلي والبعده العقلاني

الذي يتضمن قطاعات كبيرة وخاصة في المجالات الإدارية الكبرى، أما استعمال هذا المفهوم ليميز به نوع من البناء وبصفة خاصة التنظيم العقلاني باعتباره الشريط الأحمر أو الخط الفاصل، بمعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية، ولرفضه للتعريفات الشائعة عن البيروقراطية التي ظهرت في العديد من الكتابات المختلفة "فيبر" يرمي لتكون نمط مثالي خالص للتنظيم العقلاني للبيروقراطية، كصفة مجردة لها محاكاة ومقاييس معينة تستخدم من قبل الباحثين والدارسين في مجال التنظيمات البيروقراطية وبعيدا كل البعد عن تلك التعريفات الشائعة لها، والتي ظهرت قبل "فيبر" والتي تختلف عنها كمفهوم علمي متميز، ولقد تطور المفهوم البيروقراطي مثل المفهومات التي ظهرت قبله وبعده مثل الطبقة الأيديولوجية والاستقرائية وغيرها، لكن التحليل الفيبري ذات المستوى الميكروسكوبي ميز البيروقراطية باعتبارها أفضل نظام تحت حكم القانون والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل.¹

حاول "فيبر" أن يطرح نظرية متكاملة عن التنظيم البيروقراطي معرضا فيه تصورات الواقعية للتطورات التي حدثت على نوعية المؤسسات الاجتماعية خلال العصر الحديث ولاسيما أن "فيبر" شاهد بالفعل عملية تطور النظم الاجتماعية وكيفية زيادتها تعقيدا أو تحديثا عما كانت عليه في العصور التاريخية السابقة ولذا وجد من الضروري طرح أفكار نظرية عن ماهية المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية التي ينبغي أن تكون في المجتمعات الحديثة وتكون مطلبا ضروريا للتطور والتحديث أو حسب مفهومات "فيبر"، أن تكون أكثر عقلانية أو ترشيدا وهذا ما تبلور في تعريف فيبر للتنظيم، وعلى أية حال أن تحليلات

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع النظرية الكلاسيكية، دار المعرفة الجامعية، لبنان، 2006، ص 277.

"فيبر" تكشف عن رؤيته الواقعية لطرح النموذج المثالي للبيروقراطية، ليكون أداة تصويرية أو بناء عقلي ليرشد الباحثين أو يكون موجها لهم عند إجراء دراساتهم النظرية (الميدانية)، وهذا ما أشار إليه "فيبر" في طرحه للنماذج المثالية¹.

علاوة على ذلك سعى "فيبر" عند طرحه للنموذج المثالي للبيروقراطية أن يوضح طبيعة العلاقة بين ظهور هذه النماذج من التنظيمات أو المؤسسات الحديثة، التي تلازمت مع نشأة وتطور الرأسمالية العربية وظهر ما يعرف بالإنسان أو العضو الإداري أو التنظيمي وطبيعة التغيرات التي طرأت على علاقة الفرد في المجتمعات الحديثة بالتنظيمات أو المؤسسات الاجتماعية التي يعمل بها وخاصة بعد أن أصبحت هذه التنظيمات المسيطرة على جميع أنماط الحياة العصرية، وهذا ما جعل "فيبر" يؤكد أن تطور المؤسسات الاجتماعية الرأسمالية جاء نتيجة الاهتمام بالعقلانية البيروقراطية واعتبارها ليس مجرد أسلوب للحياة، بل أيضا نمطا للتفكير والعمل والإنتاج الفكري والمادي المنظم والقائم على التخصص وتقسيم العمل والتدريب الدقيق والاعتماد على الخبرة الفنية والتكنولوجيا واستخدام أحدث أساليب وسائل العمل والإنتاج، وهذا ما جعله يؤكد بصورة خاصة على وظيفة المديرين أو أصحاب المستويات الإدارية العليا أو ما يسمى بالمديرين التنفيذيين الذين يرجع لهم الفضل الأكبر في زيادة الكفاءة الإنتاجية والإنجاز واحترام قواعد العمل الداخلي، وهذا ما يجعلهم دائما يحرصون على الاحتفاظ بالإسرار الوظيفية في مجال عملهم الداخلي بالتنظيمات أو المؤسسات الاجتماعية².

لقد أكد "فيبر" في كتابه على أن أهداف البيروقراطية هو الفعالية والترشيد أي استخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة، وقد قام بتحليل البيروقراطية منهجيا كنمط مثلي بحث، وحاول تحديد الكيفية التي يجب أن تعمل بها بأقصى درجة من

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، لبنان، 2009، ص 86.

² - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 55.

الكفاءة والفعالية، لكنه يبقى كفكرة نموذجية قد تنطبق بصورة أو بأخرى على كثير من التنظيمات وهذا ما أشار إليه "فيبر" نفسه بالقول "أنه من النادر بل من المستحيل أن نجد في الحياة الواقعية ظواهر تنطبق تماما على النموذج الذي صيغ بطريقة عقلانية خالصة ويمكن عرض خصائص هذا النموذج على النحو التالي:

- تتوزع أعمال التنظيم بين مختلف الأوضاع باعتبارها واجبات رسمية كما يتم توزيع السلطة الفردية لإصدار الأوامر واتخاذ القرارات لتنفيذ هذه الواجبات، ويؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل بدرجة يمكن معها الاستفادة من خبرة أعضاء التنظيم ويتم تنظيم الوظائف طبقا لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي، بمعنى أن تشرف الإدارات العليا على الإدارات الدنيا، وأن يصبح كل مرؤوس في التدرج الهرمي الإداري مسؤولا أمام رئيسه عن أعماله وقراراته وإجراءاته، ويتحدد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقا لقواعد محددة واضحة تمام.¹

وجود نظام رسمي للقواعد يحكم الأفعال والقرارات ويحدد مجال "السلطة" باعتبارها حق يمارسه الرئيس على مرؤوسه، ويحدد المسؤولية باعتبارها واجبات منوطة بالفرد تجاه الآخرين لتحقيق الاستقرار في العمل والتنسيق بين أنشطة الأعضاء و تتسم علاقات العاملين بالرسمية حتى لا تؤثر الذاتية والأحكام الشخصية على الأحكام والقرارات الرشيدة التي يصدرها أعضاء التنظيم أثناء تأديتهم لوظائفهم و تعتمد ممارسة الأعمال على المهارات الفنية والتخصص والمؤهلات العلمية وتتحد على هذا الأساس الموضوع فرص الترقية في العمل وفقا للأقدمية والإنجاز وأيضا تحدد وتثبت كتابيا جميع الإجراءات الإدارية والقواعد والقرارات من خلال مجموعة من النصوص التنظيمية وبصفة عامة فإن النموذج المثالي للبيروقراطية يركز على عدة عناصر أهمها: وجود درجة عالية من التخصص وبناء رئاسي للسلطة ينطوي على نطاق محدد للمسؤولية ونسق غير شخصي للعلاقات من أعضاء التنظيم كما يتم تحديد العضوية وفقا للكفاءات والخبرة الفنية، ويجمع بين هذه العناصر نسق ضبط مستند إلى قواعد رشيدة تنظم أنشطة التنظيم على أساس من المعرفة الفنية.²

¹ - خالد حامد، علم اجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب للنشر، الجزائر، د.س.ن، ص 31.

² - خالد حامد، مرجع سابق، ص 54-55.

ولقد قدم "فيبر" نموذج المثلالي بطريقة مركزية وقاطعة ترسم بوضوح أبعاد التنظيم البيروقراطي في هذه الفقرة توزع نشاطات ووظائف التنظيم على الأوضاع الاجتماعية بوصفها نشاطات ووظائف رسمية، وهذا يعني أن ثمة تقسيم عمل محدد وواضح بين الأوضاع الاجتماعية، يسمح بوجود درجة عالية من التخصص، حيث يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ثم تنظم هذه الأوضاع بعد ذلك في شكل بناء تسلسلي رئاسي يعبر عن السلطة، حيث يتخذ هذا البناء في صورته الطبيعية شكلا هرميا يكون فيه كل رئيس مسؤول عن أعمال مرؤوسيه مسؤولية محددة بوضوح، وهذا بدوره يقتضي توافر نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله وفضلا عن ذلك فإن هذه القواعد وجدت في الأصل لكي تطبق على الحالات الخاصة، ولكي تضمن انتظام أداء نشاطات التنظيم بحيث تصبح إلى جانب بناء السلطة قادرة على التنسيق بين النشاطات والعمليات المختلفة التي يؤديها أفراد التنظيم بغض النظر عن التغيرات التي تطرأ عن التنظيم من حيث تغيير أفرادها وهذا كله يمنح التنظيم ضربا من الاستقرار.¹

لقد واجه هذا النموذج عدة انتقادات أهمها ما يأتي:

إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال النواحي النفسية والاجتماعية للإنسان أي أنه اعتبره آلة يمكن الاستغناء عنها و رغم أن فيبر يدعو للتشبيث العلمي إلا أن نمودجه جاء مليء بالأحكام القيمية لأنه يركز على المبادئ الذاتية التي قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل الترقية بالأقدمية وأيضا النقد الذي وجهه إليه "ميرتون" حيث أن فيبر لم يهتم بالجانب اللاوظيفي لهذه المتغيرات كلما زاد تقسيم العمل أدت إلى عدم الرضا، والملل يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، كما أن

¹ - أحمد عبد الرؤوف درويش، مشكلات البحث العلمي في العالم العربي دراسة سوسولوجيا التنظيم، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2013، ص 54-55.

التخصص الطبقي يبعث على الروتين، وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن إلا مهنة واحدة أو جزء بسيط من المعايير الإنتاجية.¹

كما كشفت كثير من الدراسات حول التنظيمات أن سلوك الأفراد داخل التنظيمات لا يتحدد دائما عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة إليه من الرؤساء، ذلك عكس ما ذهب إليه فيبر في نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي حيث رأى أن الرسميات هي عبارة عن التصرفات التي تكون بناءا على نسق مستقر نسبيا، من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله، وتعتبر وسيلة لتأكيد إمكانيته حساب السلوك المتوقع في البيروقراطية وتحقيق أعلى درجات الرشد الإنساني، لكن الواقع أثبت العكس إذ إن دارسوا البيروقراطية وجدوا أن هناك تنظيم غير رسمي يظهر إلى جانب التنظيم الرسمي والتي قد تتفق أو تتعارض مع أهداف واحتياجات التنظيم نفسه.²

ظروف ونشأة البيروقراطية الكلاسيكية:

إن الحديث عن السياق السوسيو تاريخي للبيروقراطية يعود بنا إلى عصور سابقة وحضارات قديمة نشأت وتطورت من خلال الارتكاز على مجموعة من الأسس والمبادئ هي نفسها تقريبا أسس البيروقراطية التي جاء بها "فيبر" من خلال دراساته التاريخية لتلك الحضارات، نحاول من خلال هذا العنصر الحديث عن ظهور البيروقراطية منذ القديم وما صاحبها من تغير وتطور.³

1- السياق السوسيو تاريخي لظهور البيروقراطية:

لقد امتاز ماكس فيبر عن غيره من الكتاب بمقدرته على دراسة الأثر الذي يترتب عن التنظيم في عصر برزت في المؤسسات العملاقة والمصانع الضخمة، كما أصبحت التفوق فيه لأصحاب الاختصاص والتفوق التكنولوجي فحسب رأيه تعتبر البيروقراطية ظاهرة

¹ - صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 31.

² وفاء لعريط، مرجع سابق، ص 49.

³ مرجع نفسه، ص 22

اجتماعية تصاحب ظهور الدولة الحديثة التي تمثل الصورة الحقيقية لسيادة القانون، لأن الإدارة البيروقراطية في نظره متفوقة فنيا ومهنيا على جميع أنواع التنظيمات الأخرى.¹

أ. التنظيم البيروقراطي في الحضارة المصرية:

من خلال ترجمة بعض الباحثين لأوراق البرادي المصرية، التي يرجع تاريخها إلى القرن 13 قبل الميلاد، اتضح لهم أن القدماء المصريين كانوا يهتمون بشكل كبير بتنظيم وإدارة الدولة ومختلف أجهزتها، ولعل أحسن دليل يمكن تقديمه على وجود تنظيم فعال ومهارة إدارية لدى المصريين هو الأهرامات الموجودة الآن، فمثلا هرم الملك خوفو تطلب بناءه (20) عشرون عاما وعمل على إنجازه أكثر من 100 ألف عامل تطلب توفير مليوني و300 ألف حجر، كما أن كل حجر يزن اثنين ونصف طن، إذا من الطبيعي أن يكون وراء هذا الإنجاز تنظيم قوي وإدارة صارمة يحكمها فرعون مصر، الذي كان إلهها وملكا، وكان يتربع على قمة الهرم أما أسفل هذه القمة توجد إدارات متنوعة حسب المهام الموكلة لهم وكان يعاون الملك مستشار من المدنيين وليس عسكريا، وذلك لمنع العسكريين من التدخل في الشؤون السياسية للدولة كما اهتم بتدريب الموظفين على أعمالهم، فلم يكن يسمح للأفراد بالانخراط في سلك الكتاب، إلا بعد فترة من التعليم والتدريب في المدارس، خاصة كانت ملحقة بقصر فرعون أو المعابد الكبرى،² كما كانت تعتبر عملية الاختيار والتعيين أمرا في غاية الأهمية فهناك معايير محددة للاختيار، هذا يدل على مدى إدراكهم لأهمية الوصف والتحليل التفصيلي للوظائف الإدارية اللذان يتحdan من خلال

مجموعة من الشروط الواجب توفرها في عقود التعيين الخاصة بالأفراد في المناصب العليا للدولة التي من بينها:

أن يتسم موظف الدولة في تعامله مع الآخرين بعدم التحيز والمحسوبية وضرورة تجنب الغضب في معاملة الآخرين وأن يتحمل جميع مسؤوليته في ما يتعلق

¹ -: وفاء لعريط:، ص 22.

² - محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، ب.ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص ص 47-46.

بموعد بدء وانتهاء العمل وأيضا غيابهم و تقديم تقارير كتابية للملك من قبل مسؤولي مختلف الأقاليم وذلك كل أربع أشهر وأيضا ضرورة تحليل كل مهنة لتمكين ممارستها من الإطلاع على حيثياتها بما يمكنه من القيام بجميع واجباته لأدائها.¹

من ناحية أخرى فقد استخدم القدماء المصريون الإحصاء لمعرفة عدد السكان وتقدير الأموال والثروات أيضا وضعوا نظاما للأجور كما اهتموا بتنظيم أمورهم الإدارية والتنظيمية في السجلات والوثائق، التي تعتبر القاعدة الأساسية لوجود البيروقراطية، أيضا قسمت مصر في عهد الفراعنة إلى 40 وحدة إدارية كل واحدة لها تنظيمها الاقتصادي، الديموغرافي، وقاعدتها الإدارية الخاصة حيث تضم عدد كبير من الموظفين.²

إذا وانطلاقا من المعطيات التاريخية التي سبق ذكرها يمكن القول: أن الهيكل التنظيمي للحضارة المصرية كان مصمما وفقا لمستويات تنظيمية تشكل هرمًا وأنها كانت تعتمد على مبدأ تقسيم العمل وفقا لتخصص المهام وكانت هناك شروط محددة للتعيين والوظائف وتعتبر عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسة العمل إضافة إلى إعطاءها مكانة مهمة للتدريب من أجل تعديل سلوك الأفراد من الناحية المهنية.³

وعليه يمكن قول أن الحضارة المصرية كان لها دورا كبيرا في ظهور العمليات الإدارية والتنظيمية المعروفة في وقتنا الحالي التي تطورت وأصبحت فكرا إداريا أسهم في ظهور العديد من النظريات التنظيمية المعاصرة.⁴

ب. البيروقراطية في الحضارة الصينية:

لقد أدرك الصينيون في القرن الحادي عشر قبل الميلاد، ضرورة استخدام أساليب مميزة لاختيار الموظفين وترتيب وظائفهم،¹ وكان ذلك يتم على أساس عقد اختبارات

¹ - زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، ب.ط، 2011، ص 93.

² - إبراهيم درويش، الإدارة العامة نحو اتجاه مقارن، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، مصر، ط2، 1979، ص 201.

³ - وفاء لعريط، مرجع سابق، ص 24.

⁴ - كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، ب.ط، مكتبة عين شمس، مصر، 1974، ص: 27.

للمتقدمين واختيار الأصلح وكان معيار الاختيار هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل.²

كما كانت تعاليم "كنفوشيوس" تتضمن مقترحات علمية للإدارة العامة للدولة، على أسس سليمة إذا كانت تؤكد على ضرورة اختيار قيادات قادرة وتعيينها في شتى مواقع الدولة، بحيث تتوفر على صفات أساسية كالأمانة، النزاهة وبعد عن الأنانية إضافة إلى ذلك فلقد عرفوا مبدأ التخصص وطبقوه في مجالات معينة مثل تقييم مراحل العمل والحرف التي يتوارثها الصناع أبا عن جد.³

كذلك فإن الصينيون القدماء كانوا أول من اشترط اجتياز امتحان الخدمة المدنية، للتعيين بالوظائف الحكومية والذي يراعي التجارب العملية والمؤهلات العلمية للمتقدمين، كما روى المؤرخون أيضا أنهم كانوا يجرون اختبارات كل ثلاث سنوات للعاملين من أجل الكشف عن مدى كفاءتهم وصلاحياتهم للتقدم في الاستمرار في الخدمة أو الإغفاء.⁴

ج. في الحضارة اليونانية والرومانية:

كان اليونانيون يتبعون طريقة القرعة لاختيار الموظفين، فحسب رأيهم فإنها طريقة عادلة وفي ذلك إشارة وتأكيد عن أهمية اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تتناسب مع قدراته ومواهبه، وذلك لضمان أنه يستطيع القيام بأعباء تلك الوظيفة،⁵ كما تناول فلاسفتهم مثل، "سقراط" و"أفلاطون" في كتاباتهم مجموعة من المبادئ التي تعتبر اليوم من المبادئ الأساسية للبيروقراطية مثل: تقسيم العمل، السلطة ودراسة الحركة.⁶

أما لدى الرومان فكان تعيين كل موظف يتم بقرار الإمبراطورية، بعد أخذ رأي الإدارة التي سيلتحق بها الموظف، وعندما توسعت الإمبراطورية أصبح كل أمير يختار بنفسه من

¹ - أنور الرفاعي، الإسلام في حضارته ونظمه الإدارية والسياسية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والفنية، ب.ط، دار الفكر المعاصر، لبنان، 1997، ص 131.

² - زهير بغول، مرجع سابق، ص 40.

³ - حمدي عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، ط2، دار الفكر العربي، ب.س، ص 30.

⁴ - المرجع نفسه، ص 30.

⁵ - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 202.

⁶ - زهير بغول، مرجع سابق، ص 41.

يثق بهم لمساعدته في الإدارة،¹ ويعود الفضل في توسيع الإمبراطورية الرومانية حسب المؤرخين إلى قدرتهم على تنظيم شؤونهم من خلال الاعتماد على أساليب تنظيمية فعالة، فمن خلال مبدأ التدرج الهرمي والتفويض السلطة والتخصص فيما يتعلق بالنشاط الوظيفي تمكنت من التوسع وحققت كفاءة تنظيمية عالية.²

د. البيروقراطية في الحضارة العربية:

كان لدى العرب دواوين رسمية لحفظ السجلات كديوان الخراج وديوان الرسائل، وكانت تحفظ فيه الوثائق الرسمية،³ في سنة 900 ميلادية وضع "الفراي" قائمته الشهيرة حول خصائص القائد الناجح في كتابه الذي يحمل عنوان "أراء المدينة الفاضلة" الذي ذكر فيه أن الدولة المثالية يجب أن يتدرج الحكام بحيث يأترون جميعا بأوامر الوالي أو الأمير في قمة الهرم، كما ينبغي أن يتحلى هذا الأمير أو الرئيس بخصال معينة: هي الذكاء العظيم، الذاكرة الواعية، اللياقة، الحزم، حب العدل والإقبال على العمل.⁴

إضافة إليه نجد "الماوردي" الذي ترك فكرا إداريا سياسيا لا غنى للدارسين والعلماء عنه، دون أن ننسى ما تركه الرسول عليه الصلاة والسلام والخلفاء بعده من مبادئ لتنظيم شؤون العامة بما يضمن لهم حقهم، وفي المقابل يؤدون ما عليهم من أعمال على أحسن وجه.⁵

هـ. البيروقراطية في الحضارة الغربية:

لقد ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول التنظيم وعملياته، في القرن السادس عشر ميلادي، قدم "ماكيا فيللي" بعض المبادئ التنظيمية والخصائص القيادية اللازمة في كتابه "الأمير" إذ تتمثل هذه الخصائص التي تتماشى مع ما هو متعارف عليه في عصرنا الحاضر في: الاعتماد على موافقة الجماهير

¹ - وفاء لعريط، مرجع سابق، ص 25.

² - كمال حمدي أبو الخير، مرجع سابق، ص 28-29.

³ - أنور الرفاعي، مرجع سابق، ص 131.

⁴ - جورج كلودس، تاريخ الفكر الإداري، ب.ط، مكتبة الوعي العربي، لبنان، 1972، ص: 22.

⁵ - أنور الرفاعي، مرجع سابق، ص 133.

في مصدر السلطة، تماسك التنظيم إضافة إلى القيادة، حيث ذكر في كتابه "الأمير" أن هناك ملوك وأمراء تحصلوا على السلطة بالوراثة لكنهم فشلوا كقادة، لأن شخصيتهم كانت تنقصها الخصال التي يتميز بها القائد الناجح هذه الخصال في نظره هي:

أن يوحي إلى شعبة بأنة يستطيع إنجاز أعظم ما ينجزون ورفع الروح المعنوية لأفراد شعبة في أوقات الأزمات و أن تقديم المنح والمكافآت وأيضا تشجيع المواطنين على ممارسة مهنتهم وحرفهم بأقصى طاقاتهم عن طريق ضمان إنصافهم وعدم حرمانهم من نتائج ما حققوه.¹

في النصف الثاني من القرن الثامن عشر (18) قدما "آدم سميث": المزيد من الأفكار التنظيمية حيث نشر كتابه سنة 1776 بعنوان "ثورة الأمم" ذكر فيه المزايا الاقتصادية المترتبة عن الأخذ بمفهوم العمل والتخصص.²

لقد تزامنت هذه الفترة مع بداية التحول الدول الأوروبية من نظام الإقطاع إلى النظام المركزي، إذ تم وضع أساليب جديدة لاختيار الموظفين، حيث تم تنظيم امتحانات لمن يريد أن يلتحق بوظيفة حكومية، كما أصبحت الثقافة القانونية هي الشرط الأساسي لكل من يريد أن يلتحق بوظيفة عليا بالدولة، إضافة إلى ذلك أظهرت الدولة رغبتها القانونية في تنظيم العمل ومنح الإجازات لموظفيها وفتح ملف لكل موظف توضع فيه جميع المستندات المتعلقة به.³

ومع بداية ظهور المصانع الضخمة والآلات، وبداية العلاقة الحقيقية بين الرئيس والمرؤوس ظهرت الحاجة إلى التخصص أكثر فأكثر في أنماط العمل ، وغيرها من متطلبات عصر الآلة مما أدى إلى ظهور الدولة الحديثة وتشكل أجهزة الحكومات التي تقوم على السلطة المركزية في اتخاذ القرارات، ولقد تزامن مع هذا التغير والتطور ظهور التنظيم كعلم له أصوله ، وقوانينه ومبادئه ونظرياته، وكان ذلك مع نهاية القرن 19 وأوائل القرن

¹ - جورج كلودس، مرجع سابق، ص، ص 82-83.

² - كمال أبو الخير، مرجع سابق، ص 39.

³ - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 202.

20، حيث وضع العالم الألماني "فيبر" نظرياته حول البيروقراطية في صورتها المثالية بعد أن أجرى العديد من الدراسات والمقارنات التي تناولت تطور المجتمعات، إذ حاول أن يقدم تفسيراً لآلية ذلك التطور،¹ الذي يعود في رأيه إلى الإدارة البيروقراطية إذ يقول في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" (إن ميلاد هذه الأخيرة -البيروقراطية- إنجاز التغيير هو بمثابة البذرة أو الفطر للدولة الحديثة)، فالبيروقراطية إذن في الاستعمال الفيبري ظاهرة اجتماعية تختزل كل أشكال التنظيم الاجتماعي، وهي تطور يعبر عن تكريس السلوك العقلاني في التنظيم الاجتماعي، وتعبّر عن الخصائص الجوهرية للمجتمع الرأسمالي.²

- البيروقراطية الحديثة:

يمثلها مجموعة من العلماء منهم نجد "مارتون"، "سلزنيك"، "جولندر" و"بلاو" الذين قدموا تعديلات للنموذج البيروقراطي الذي صاغه "فيبر" فـ "مرتن" الذي ركز على الجوانب الوظيفية للبيروقراطية، وقال أنها برشدها وعقلانيتها وبتحديدها الأهداف المرجوة من التنظيم، تحديد المسؤوليات وتنظيم العمل قد تساعد على ضبط السلوك، والتنبؤ به لكنها تهمل شيئاً أساسياً هو اتجاهات الأفراد ومشاعرهم والجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل التنظيم التي تلعب دوراً مهماً ولها دور الأول في تحقيق الأهداف، والوصول بالتنظيم إلى الفعالية لأنها حسب "مارتون" أكثر ديناميكية فالقواعد المثالية المجردة تخلق نوعاً من الصراع والتنافس بين الأعضاء الرسميين على السلطة والتسلسل الإداري، وهذا حتماً سيؤثر على الفعالية التنظيمية لأن تلك القواعد تؤدي إلى ظهور الروتين والجمود الوظيفي مما يصعب التكيف مع مهام الوظيفة³، ويمكن تلخيص ما قدمه مرتون من مساهمة وتصور حول الفعالية التنظيمية لأنه رأى أن القواعد البيروقراطية المجردة لها جانب لا وظيفي يؤثر على فعالية المنظمة بالتالي ضرورة البحث عن بدائل وظيفية، وكان تركيزه على الجوانب غير

¹ - أحمد زايد، علم الاجتماع في الإتجاهات النقدية والكلاسيكية، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار المعارف، مصر، 2009، ص 16.

² - وفاء لعريط، مرجع سابق، ص 27.

³ - حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 110.

الرسمية في التنظيم، إذ رأى أن لها دورا كبيرا في تحقيق أهداف المنظمة التي تعتبر عند "مرتون" مؤشر على الفعالية التنظيمية أما "سلزنيك"¹ الذي جاءت مساهمته متشابهة إلى حد كبير لما قدمه "مرتون" فلقد ركز بدوره على أهمية البناءات غير الرسمية، وتداعياتها الوظيفية فهو يرى أن الأفراد داخل التنظيم يميلون إلى مقاومة كل معاملة لهم باعتبارهم وسائل فهم يتفاعلون كجماعات، ويعملون على تحقيق أهدافهم ويضيف أن البناء الرسمي يتضمن الكثير من العناصر العقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي للأفراد مما يتطلب وجود نسق تعاوني، وذلك من أجل تحقيق التوازن الداخلي والخارجي للسلوك، وبالتالي فإن الجماعات غير الرسمية هي بمثابة أنساق ضبط غير رسمية تساهم في إنجاز الأهداف التنظيمية مما يحقق الفعالية للتنظيم فالاعتماد على البناء الرسمي فقط يؤثر على فعالية المنظمات سلبيا، بالتالي يمكن القول أن "سلزنيك" قد اهتم بالفرد والتنظيم معا، حيث اعتبر البناءات التنظيمية بناءات مختلطة لها نتائج معقدة تتطلب ضرورة التكيف الديناميكي للمتغيرات الداخلية ، وعلاقتها بالبيئة الخارجية من أجل معرفة الظروف الجديدة التي تطرأ كمشاكل فتؤثر على تحقيق الأهداف العامة، وتنفيذ سياسات التنظيم،²

- أهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

تم توجيه بعض الانتقادات على النظرية البيروقراطية كأى من النظريات الأخرى، والتي لا تخلو من أشياء سلبية، وخاصة حال تطبيقها ومن تلك الانتقادات:

تم التركيز على المستوى الإداري، وتم إغفال التركيز على المستوى الفني والإنتاجي، وأيضا إهمال الجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل، وتركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا فالنموذج البيروقراطي لا يعترف بأثر المجتمع على التنظيم وتعدده نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها.³

¹ - وفاء لعريط، مرجع سابق، ص 107.

² - مرجع نفسه، ص 108.

³ - محمد خطاب، ماكس فيبر والنظرية البيروقراطية في الإدارة، مجلة إدارة الأعمال، د.ع، 2018، ص 06.

ومن بين الانتقادات الموجهة للبيروقراطية الانحراف الإداري، والعمل لحساب المصلحة الفردية بدل المصلحة العامة، والانحراف بالسلطة البيروقراطية واستخدامها في غير مجالاتها المشروعة أو العمل على عدم تنفيذ القرارات الإدارية، وخلق قوى للضغط المعاكس وذلك راجع إلى فقدان التوازن بين السلطة الممنوحة والمسؤولية، وضعف القيادة الإدارية بالإضافة إلى ذلك انخفاض مستوى الكفاءة الإدارية، وهو مشكل يواجه الإدارة البيروقراطية الشيء الذي يؤثر على الأداء العام ونقص الخدمات وفعاليتها، وذلك راجع إلى عدم وجود معايير واضحة لقياس الكفاءة في الإدارات البيروقراطية، وكذا التعقيد المسطري والإداري الذي يصعب الحصول على خدمة معينة،¹ تعيق النمو والنضج الشخصي للعاملين وربما تدفعهم إلى التراجع، والخمول لا تحسب للمشاكل الطارئة، والمواقف غير المتوقعة حسابا تستلزم نظاما رقابيا متشددا يمنع الإبداع، وينشر الرعب،² وأيضا إهمالها الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية الأمر الذي قد يؤدي إلى خفض كفاءة الأداء، وبالتالي انخفاض الإنتاج في المنظمة، والتركيز على تطبيق مبدأ الرقابة قد يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات.³

البيروقراطية في الجزائر:

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

¹ - محمد حديدو، نظرية البيروقراطية، مجلة العلوم القانونية، 2012، ص، ص 10-11.

² - محمد سعيد الحلبي، رؤية تحليلية نقدية للبيروقراطية، مجلة المعرفة، ع 495، 2004، ص 217-219.

³ - هنري أنطوان سميث، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولتية، علاء أحمد سمور، دار المنهل، (د.ب.ن)، 2009، ص 68.

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

1- إن السلطات الفرنسية مهما كانت طبيعتها أدركت منذ بداية الاحتلال أنه لا بد من القضاء على البنى التقليدية وفسخ الصبغة القبلية على الهيئات والمؤسسات والعلاقات القائمة في الجزائر والعنوان الفرنسي Détribalisation الذي تمت تحته هذه العملية يحمل من الدلالات ما فيه الكفاية بحيث تم استبدال القبلية بالدوار بالبلدية، وهو الأمر الذي يعبر لوحده عن سيرورة الإستعمار 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 ما دامت تخدم غاياتها وتساهم في تحقيق أهدافها ومن جهة أخرى لما كان الأمر يتعلق بالجالية الفرنسية في الجزائر وقد طبقت عليها القوانين الفرنسية تم استيراد المؤسسات والهياكل التي كانت قائمة وفاعلة في فرنسا مثل البلدية كاملة الصلاحيات.¹

2- وللتعقيد أكثر فقد وضعت مؤسسات وهياكل استثنائية خاصة بالجزائر المحتلة والجزائريين مفروض عليهم القهر والمراقبة والاستغلال، فلقد لعبت المكاتب العربية دورا فعالا وأكيدا في ترويض مختلف شرائح المجتمع الجزائري، وحملها بكل الوسائل عن تقبل الاستعمار والتعامل معه وليس من المبالغة أن نعتبر أن هذه المكاتب بالعربية كان لها تأثير كبير على الهندسة النهائية للإدارة الجزائرية بما ولدته فيما بعد من مؤسسات وثقافة استمرت حتى بعد الاستقلال.²

3- البيروقراطية فئة اجتماعية وثقافة في آن واحد: البيروقراطية ليست فقط الإجراءات الطويلة والمعقدة بل هي كذلك أفراد وجماعات من الموظفين والمسؤولين يمثلون في آخر المطاف كتلة أو فئة اجتماعية واحدة تشكلت شيئا فشيئا منذ الاستقلال

¹ - سميرة لغويل، مرجع سابق، ص ص 56-66.

² - مرجع سابق، ص 67.

وتركزت بين أيديها وسائل القرار في دواليب الدولة، فقد تطورت مع تطور الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية إلى أن أصبحت تحتل مكانة في دواليب السلطة وسيرورة القرار، ورغم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر بعد قرارها التعددية والليبرالية الاقتصادية وإزاء انسحاب جزء من هذه النخبة من فضاء التسيير والإستحواذ من المجال الاقتصادي إلى الفضاء السياسي الجديد، وإذ تعتمد البيروقراطية على نموذج العلاقات الشخصية التقليدي في الجزائر لإعادة إنتاج ظروف دوامها واستمراريتها فهي طورت هذا النموذج وحولته إلى نموذج للعلاقات "الزبونية"، أما البيروقراطية كفئة اجتماعية يلاحظ أحمد محيو "منذ العقد الأول للاستقلال أن اتساع النشاطات الإدارية يجعل من الصعوبة بمكان مراقبتها أنه لأمر غريب حاليا في الجزائر أن تشد مسؤوليات هامة جدا عن مشاريع ومصالح عامة دون أن تكون هناك قدرة على مراقبة ممارستها عن قرب ودون تنظيم الرقابة على الهيئات العامة ونشاطاتها لذلك يمكن الحديث عن استحالة المراقبة على أعمال الإدارة والدولة لا تستطيع أن تراقب الإدارة بوضع آليات لذلك... إن أهمية الإدارة كفئة اجتماعية تتجلى كذلك في سلوكها كمؤسسة أما التغيرات الكبرى التي طرأت على المجتمع الجزائري في العقد الأخير، وعلى هذا الأساس يبين أن البيروقراطية التي اعتمد عليها لتحقيق الفعالية التسييرية أصبحت بفعل مكوناتها التاريخية تواجه العديد من الإختلالات 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 فحتى محاولات الإصلاح جاءت ضمن منطق تجاوز لتغطية العجز ولم يأخذ بالأسباب الحقيقية التي أدت إلى إيجاد وانتشار مثل هذه الظواهر.¹

¹ - عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسيولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، د.س.ن، ص 88.

• مظاهر البيروقراطية في المؤسسات الجزائرية:

خلال السنوات الأولى من الاستقلال لم يكن هناك تغيير نوعي في البنية التنظيمية لهياكل الدولة، وذلك بسبب الإبقاء على تلك الهياكل الإدارية التي أقامها المستعمر الفرنسي والتي كانت خاضعة للبرجوازية البيروقراطية، أما على مستوى الحياة الاجتماعية اليومية لقد عرف المجتمع ظاهرة المنقف الليبرالي والمصلح الماركسي الذين اعتبروا الثقافة الوطنية نسق عاجز عن حل مشاكل التنمية، وهي سبب التخلف، مما زاد إقصاء النسق القيمي والاجتماعي كما مكن الإيديولوجيات الاشتراكية من الظهور كبديل تنموي أخذ من تأصيل جذوره في مختلف مؤسسات المجتمع، حيث تجلى هذا أكثر على الصعيد الاقتصادي إذ شكل هذا التحول أساسا لإقامة روابط اقتصادية جديدة من خلال إزالة الاقتصاد المتعدد النماذج وتوطيد الملكية العامة في بنية المجتمع، وإقصاء النموذج التقليدي، أيضا رأت السلطة في الاشتراكية آنذاك إدارة اقتصاد واختيار أساسيا لتلبية حاجات المجتمع في التقدم، هذا ما جعل أهداف المجتمع الغاية النهائية وتجسد هذا الطموح في محاولة إشراك كل شرائح المجتمع الاجتماعية في العمل والتسيير من خلال قطاع عمومي أهدافه الأساسية اجتماعية، حيث أصبحت الشركات والدواوين الوطنية أداة لرقابة الدولة في قطاعات ومؤسسات المجتمع، هذا ما مكن تدريجيا الفئة القائمة على تسيير مؤسسات المجتمع بصفة عامة من أن تكون حليفا حقيقيا للسلطة، وهو ما أعطى وظيفة تسيير صفة الامتياز بفعل الموالاة للمسؤول الوصي في الجهاز التنفيذي للدولة، مبتعدة في نفس الوقت هذه الوظيفة عن معايير الكفاءة والفعالية في الأداء، على هذا الأساس يمكن القول أن البيروقراطية التي اعتمد عليها لتحقيق الفعالية التسييرية أصبحت بفعل مكوناتها التاريخية تواجه العديد من الإختلالات، وأدت إلى انتشار العديد من الظواهر المرضية في المؤسسات والإدارات العمومية كهشاشة الروابط الداخلية لقيامها على أسس تضامنية غير موضوعية أكثر من كونها نتيجة طبيعة لتطویر هذه المؤسسات ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية أفرادها في الحقيقة أن هذه المرجعيات تكشف عن جانب مهم جوهري من طبيعة الممارسات التسييرية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية، إذ أنها تعبر عن تناقض حقيقي للقيم

داخل المؤسسات، بحيث نجد كل فاعل في هذه المؤسسات ينتقد التنظيم القائم من جهة ويشارك فيه من جهة أخرى ولقد عبر "إيتيان" عن هذه الظاهرة في كتابه "الجزائر، الثقافة، الثورة" 1977 بقوله: "أن المجتمع الجزائري يضم ثقافتين، ثقافة النخبة، وهي الفئة التي تسيطر على أجهزة الدولة والمؤسسات وهي ثقافة غربية، وثقافة المجتمع الهاشمي وهي ثقافة تقليدية، وعليه فإن الفراغ بين العقلانية الحديثة والعقلانية الهاشمية جملا من قبل الإطار الذي يتحكم في الثقافيين"¹.

بالنظر إلى ما سبق يمكن القول أن جوهر الاختلالات التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية، لا يمكن في افتقارها أو غياب كلي للقيم الإيجابية في محيطها الاجتماعي وإنما يتمثل في انعدام علاقة مناسبة مع هذه القيم وطبيعة التطور الذي عرفتته المؤسسة الجزائرية، الذي أهمل ضرورة ملائمة السياق التنظيمي للمحيط الاجتماعي، بالرغم من الإصلاحات التي قامت بها الجزائر بعد إقرارها مبدأ التعددية الليبرالية الاقتصادية وانسحاب جزء من النخبة من فضاء التسيير العمومي، إلا أن البيروقراطية استمرت في هيمنتها واستقرت في مكانها، بل وعززتها وانتقلت الهيمنة والاستحواذ من المجال الاقتصادي إلى الفضاء السياسي الجديد، إذ أن البيروقراطية أصبحت فئة اجتماعية تعتمد على نموذج العلاقات الشخصية إذ جعلت المواطن الجزائري لا يحاول الوصول إلى خدمات الإدارة إلا عن طريق أهلها، أصحابها وموظفيها أو ما يصطلح عليه بلغة العامية "المعرفة"² وأيضاً من بين المظاهر السلبية للبيروقراطية جزائري نجد:

- الروتين الإداري:

يهدف إلى تسهيل أداء العمل، ووضع قواعد عامة تنطبق على حالة تتكرر باستمرار مما يقلل الإجهاد الذهني للموظف وتجنب العمل الفوضوي وزيادة الفاعلية في إنجاز العمل

¹ - وفاء لعريط، مرجع سابق، ص 125.

² - عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص ص 86-87.

أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية يصبح مرضا خطيرا يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عن العمل ويزيد من سخط المواطنين عليها.¹

- التبذير والكسب الغير المشروع:

يعد التبذير ظاهرة من أكثر الظواهر انتشارا على المستوى الفردي والحكومي، كإستخدام السيارات الحكومية للأغراض الخاصة، والتوسع في الاتفاق على الأشياء غير الضرورية إضافة إلى عدم تقدير المسؤولية عند دراسة المشروعات والإهمال في التنفيذ، أضف إلى ذلك ظاهرة اختلاس أموال الدولة.²

- الرشوة:

ترجع أسباب نموها الملحوظ إلى ضعف مرتبات الموظفين خاصة الطبقة البسيطة منهم فيلجئون إلى استعمال نفوذهم الوظيفي، وذلك بتعقيد الإجراءات في وجه المواطنين الذين يضطرون في النهاية إلى إقصاء أمورهم وتسهيل تلك الإجراءات بدفع الرشوة التي قد تكون نقدية أو عينية.³

• الأسباب الرئيسية لمشكلة الجهاز البيروقراطي في الجزائر:

يمكن تصنيفها إلى أسباب عامة وأسباب خاصة، أما الأسباب العامة فتعود إلى:

- زيادة تدخل الدولة أو الحكومة في شؤون المجتمع مما جعل البيروقراطية وسيلة لخدمة الحاكم وقهر المحكوم وهدف لزيادة تدخل الطبقة الثرية في الحكم وهذا ما يلاحظ في العديد من دول العالم الثالث.⁴

- تدخل الدولة بشكل كبير في القانون، بل العكس في بعض الحالات تكون الدولة هي القانون فهي تقرر كل ما يتعلق بإدارة المجتمع، إذ لا يمكن التمييز بين الدولة والحكومة والقانون بل الأكثر من هذا فإن الحاكم فوق القانون وليس الرعية

¹ - مرجع نفسه، ص 88.

² أسابع صباح، مرجع سابق، ص ص 90.

³ -مرجع نفسه، ص 91.

⁴ - إبراهيم أبو النجا، محاضرات في فلسفة القانون، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 60.

أو الشعب مطالبته بما يفرضه عليهم القانون،¹ نفس الشيء يحدث مع موظفين الدولة فهم في خدمته وتابعين له مما جعلهم يتصرفون وكأن السلطة العامة ملكا لهم وهذه الامتيازات الواسعة التي منحت لموظفي الدولة جعلتهم يمارسون طرق غير شرعية كالمحسوبية، والرشوة، والمحاباة وغيرها من الأمور الأخرى²، بما أن الحاكم لا يخطئ ولا يحاسب على تصرفاته فالأمر نفسه مع الموظفين فهم في خدمة السلطان أو الملك وتابعين له ما أدى بهؤلاء إلى اعتبار السلطة العامة ملكا لهم، هذه الامتيازات الواسعة لموظفي الدولة في بعض البلدان أدت إلى حصولهم على الوظائف بواسطة الطرق التشريعية والمحاباة السياسية وغيرها.³

أما الأسباب الخاصة:

المقصود بها الظروف الخاصة التي مرت بها الجزائر، والتي أدت إلى بعض سلبيات البيروقراطية كما للظروف التاريخية التي مرت بها حيث كانت الانحرافات البيروقراطية متفشية في دور الحكومة خلال العهد التركي، ثم تلاه الاستعمار الفرنسي الذي عمل أكثر على تعميق الانحرافات، إذ أن الأوروبيين الذين كانوا في الجزائر من غير المرغوب فيهم في أوروبا فقد كانوا من قطاع الطرق⁴، مما جعل الإدارة الجزائرية تعاني بعد الاستقلال من الآثار السلبية التي خلفها الاستعمار، إذ كان معظم الموظفين بعد الاستقلال ممن تعلموا في المدارس الفرنسية وتشبعوا بثقافتها ونطقوا بلغتها، إضافة إلى ما سبق نجد انخفاض المستوى التعليمي، وانعدامه للأغلبية الساحقة من أفراد الشعب الجزائري نتيجة سياسة التجهيل المتبعة من طرف المستعمر الفرنسي مما جعله أيضا يجهل القوانين التي كانت باللغة الفرنسية كل هذا شجع بعض الشخصيات على حساب الوطن والمواطن مما أدى إلى ظهور مشاكل اجتماعية سياسية واقتصادية⁵ خصوصا في ظل سياسة التنمية الشاملة التي اتبعتها الجزائر

¹ - وفاء لعريط، مرجع سابق، ص 128.

² - أسابع صباح، مرجع سابق، ص 88.

³ - خليل النقيب وآخرون، الإدارة التنموية في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، لبنان، 1978، ص 79.

⁵ - علي زعدود، الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1977، ص 14.

واعتمدتها على المشاريع الضخمة والاعتماد على الإدارة البيروقراطية في وضع وتنفيذ مخططات التنمية، كلها ساعدت على بروز سلبيات البيروقراطية، إذن يمكن القول أن الأسباب وراء المشكلات التي يعاني منها الجهاز البيروقراطي بالجزائر هي أسباب تاريخية وظرفية انتقالية عرفت الجزائر منذ التواجد التركي، ثم الاحتلال الفرنسي إلى الاستقلال وما بعده.¹

• إستراتيجية الجزائر لعلاج مشكلات البيروقراطية:

اتخذت الجزائر عدت إجراءات هدفها التخلص من سلبيات البيروقراطية، من أهم هذه الإجراءات نجد:

1. إلغاء القوانين والإجراءات الإدارية التي كان معمول بها خلال الوجود الفرنسي والتي لا تستجيب لا تساير الأهداف الاجتماعية، السياسية والخصوصية الثقافية الجزائرية وتم استبدالها بقوانين جزائرية وإجراءات تخدم أهداف التنمية اقتصادية بالجزائر.²
2. إنشاء مدارس، معاهد ومراكز لإعداد الإطار الإداري مثل المدرسة الوطنية للإدارة وفروعها ومراكز التكوين الإداري عبر مختلف ولايات الوطن، مراكز تكوين القضاة بالجزائر، مراكز التكوين في بعض الشركات الوطنية بالإضافة إلى الجامعات والمراكز الجامعية، وضع قوانين وتشريعات لتحديد أموال الدولة وحمايتها من أي تصرف سلبي من طرف الموظفين الإداريين.³
3. إشراف هيئات تشرف على الأجهزة الإدارية، تراقب التسيير الإداري لمؤسسات الدولة كما تتولى أيضا النظر في سلبيات البيروقراطية كمحكمة الجرائم الاقتصادية، المجلس الوطني للمحاسبة كذلك اللجوء إلى بعض الإجراءات الأخرى، كتحديد الحد الأدنى للأجر وإتباع سياسة تدعيم الأسعار لرفع القدرة الشرائية للمواطن ولتقاضي

¹ - حسن مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 13.

² - الغوتي بن ملح، القانون القضائي الجزائري، الديوان الوطني للأشغال التربوية، الجزائر، 2000، ص 19.

³ - إدريس بلكعبيات، تجربة الجزائر في التنمية قراءة والانتقال من نموذج إلى نموذج مضاد، مجلة العلوم الإنسانية، ع17، جامعة منتوري قسنطينة، 2000، ص 50.

لجوءه إلى الطرق غير شرعية للكسب، أيضا وضعت قانون عاما للعمل بهدف تحقيق العدالة الاجتماعية وصيانة كرامة المواطن الجزائري، إضافة إلى ما سبق لجوء الدولة إلى اتباع سياسة المتابعة والتقييم في الميدان من قبل رئيس الجمهورية، والوزراء، ومسؤولي الجهاز التنفيذي من خلال قيامهم بزيارات عمل تفقدية للمؤسسات في مختلف مناطق الوطن مع عقد جلسات عمل مع المسيرين لمعرفة مدى تقدم الأعمال ومعرفة المشاكل التي تعترض هذه المشاريع أو المؤسسات، ثم إيجاد حلول لها بعد دراستها وإتباع سياسة التوعية في المؤسسات قصد تجنيد كل أعضاء المؤسسة ضد السلوكات السلبية داخل مؤسساتهم واللجوء إلى سياسة اللامركزية لتقليل من مساوئ البيروقراطية.¹

أيضا من أهم المحاور الإستراتيجية الجزائرية للتخلص من سلبات البيروقراطية:

- نبد القوانين والإجراءات الإدارية التي كانت معمولا بها خلال وجود الإدارة الفرنسية بالجزائر التي لا تستجيب ولا تساير الأهداف الاجتماعية والسياسية الجزائرية، وثم استبدالها بقوانين جزائرية وإجراءات تخدم أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالجزائر.
- إتباع سياسة اللامركزية لتفادي مساوئ البيروقراطية بالرغم من المجهودات الرسمية المركزية لإنعاش العمل الإداري، فإن هذا الأخير ما فتئ ينحرف عن مساره الطبيعي والإنساني ومن ثم فقد صار المواطن يلاقي متاعب عديدة مثل التعطلات وتقاوس الإداريين، وتحولت الإدارة إلى عالم مملوء بالأوراق وعدم المسؤولية.²

¹ - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 356-357.

² - أسابع صباح، مرجع سابق، ص 92-93.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

التمهيد.

1. التعريف بالمؤسسة

2. عرض البيانات

3. تحليل البيانات

4. نتائج الدراسة

1. التعريف بالمؤسسة:

كانت سنة 1985، سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض الهندسة المدنية والمناجم، حيث صدر أول مرسوم تنفيذي رقم 85/189 الصادر في 16 جويلية 1985 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني للمناجم، وفي سنة 1988 صدر المرسوم التنفيذي رقم 88/181، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 88/184 و ذلك بتاريخ 27 سبتمبر 1988 و حيث تضمننا إنشاء المعاهد الوطنية لعلوم الأرض والهندسة المدنية .

أما المحطة الثانية التي عرفتها مسيرة تطوير المؤسسة فكانت سنة 1992 أين نشأ المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92/297 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي التبسي تيمنا بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والنضال الفكري البناء.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 06/272 الصادر في 16 أوت 2006، وفي إطار الهيكل الجديدة للمراكز الجامعية، تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية و توزيع الأقسام والمعاهد.

أما المرحلة الحاسمة فكانت يوم 12 أكتوبر 2008، في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2008/2009 من جامعة تلمسان أين أعلن رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة عن ترقية المركز الجامعي تبسة إلى مصف جامعة وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة حيث عرفت جامعة العربي التبسي اليوم تغيرات كبرى على مستوى هيكل تنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءتها العلمية وإمكانياتها المادية التي تتيح الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة.

أنشأت جامعة العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08_09 الصادر في 04 جانفي 2009، وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة، تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطرافها على مدار سنوات متواصلة، كانت بدايتها سنة 1985 ،سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض الهندسة المدنية و المناجم.

2. تفرغ البيانات وتحليلها.

تحليل أسئلة استمارة المقابلة خاصة بالإداريين

أسئلة شخصية:

جدول رقم 01 يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المهنة:

المهنة	التكرار	الجموع
أستاذ إداري	13	36.1%
موظف	23	63.1%
المجموع	36	100%

نرى بأن أفراد العينة (الأساتذة الإداريين) بنسبة 36.1%

أما نسبة 63.1% من أفراد العينة (موظف إداري).

جدول رقم 02 يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

الإجابة	التكرار	النسبة
الذكور	19	52.7%
الإناث	17	44.4%
المجموع	36	100%

نرى بأن أفراد العينة الذكور بنسبة (52.7%)

أما نسبة أفراد العينة الإناث (44.4%)

جدول 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة	التكرار	الخبرة
38.8%	14	من 2 سنة إلى 10 سنوات
41.6%	15	من 11 سنة إلى 18 سنة
11.1%	4	من 20 سنة إلى 25 سنة

من خلال المبحوثين نرى أن نسبة (38.8%) من إجابات الخبرة لدى العينة تتراوح بين 02 سنة إلى غاية 10 سنة، أما نسبة (41.6%) من العينة تتراوح بين 11 سنة إلى غاية 18 سنة، أما نسبة (11.1%) فتتراوح الخبرة بين 20 سنة إلى غاية 25 سنة.

جدول 04: يوضح أنواع الاتصال الأكثر استخداما

النسبة	التكرار	الاحتمالات
22.2%	8	الهاتف
41.6%	15	إتصال مباشر
16.6%	6	وثائق إدارية
30.5%	11	بريد إلكتروني

من خلال إجابات المبحوثين عن أنواع الاتصال الأكثر شيوعا نجد ما يلي: الهاتف، الاتصال المباشر (الشخصي)، ووثائق إدارية، وأيضا البريد الإلكتروني نلاحظ أن نسبة نلاحظ أن نسبة استخدام الهاتف 22.2%، ونسبة استخدام الاتصال المباشر 41.6%، أما نسبة استخدام الوثائق الإدارية فكانت 16.6%، وأيضا نسبة استخدام البريد الإلكتروني 30.5%.

جدول 05: هل تعقد مؤسستكم اجتماعات تنسيقية ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
94.4%	34	نعم
5.5%	2	لا
100%	36	المجموع

يؤكد أغلبية أفراد العينة بنسبة (94.4%) أن مؤسستهم تقوم بعقد اجتماعات تنسيقية وذلك لدراسة أوضاع المؤسسة وأيضاً أخذ الآراء والتزود بالمعلومات لإلغاء قرارات أو إصدار قرارات جديدة أما نسبة (5.5%) من العينة المتبقية فيرون أن مؤسستهم لا تقوم بأي اجتماعات تنسيقية.

جدول 06: هل يتم إشراككم في اتخاذ القرار؟

النسبة	التكرار	الإجابة
52.5%	20	نعم
44.4%	16	لا
100%	36	المجموع

بالنسبة لإشراك الإداريين في عملية اتخاذ القرار يرى (52.5%) من أفراد العينة أنه غالباً ما يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وهذا نظراً لخبرتهم في مجال عملهم والتي قد تقيد رؤسائهم في اتخاذ قرارات معينة.

أما نسبة (44.4%) من أفراد العينة المتبقية فيرون أن رؤسائهم يشاركونهم في عملية اتخاذ القرار وهذا يعود حسب رأيهم إلى النزعة القيادية لرؤسائهم.

جدول 07: هل يتم تحفيزكم لأداء مهامكم؟

النسبة	التكرار	المجموع
52.7%	19	نعم
44.4%	17	لا
100%	36	المجموع

يرى أفراد العينة بنسبة (52.7%) أنه يتم تحفيزهم لأداء عملهم حسب رأيهم أحيانا ماديا وأحيانا أخرى معنويا, أما نسبة (44.4%) من العينة لا يتلقون أي تحفيز لأداء عملهم وحسب رأيهم راجع ذلك إلى عدم انتهاج الإدارة لسياسة التحفيز, وأيضا تقصير من المسؤول المباشر حيث أن التحفيز من آخر اهتماماته.

جدول 08: ماهية طبيعة عملية الاتصال بينكم وبين رؤوسكم؟

المجموع	التكرار	الإجابة
52.7%	19	نعم
44.4%	17	لا
100%	36	المجموع

يرى أفراد العينة بنسبة (52.7%) أن طبيعة الاتصال بينهم وبين رؤوسهم تكون عبارة عن تقارير كتابية أما, نسبة (44.4%) من العينة يرون أن طبيعة الاتصال بينهم وبين رؤوسهم تكون عن طريق الاجتماعات, وذلك حسب رأيهم أن الاتصال المباشر أفضل وسيلة للاتصال فيما بينهم, أما بالنسبة للاتصالات التي يفضلونها فهي الهاتف البريد الإلكتروني و الاتصال المباشر.

جدول 09: هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب ؟

النسبة	التكرار	الإجابة
72.2%	26	نعم
27.7%	10	لا
100%	36	المجموع

أغلبية أفراد العينة بنسبة (72.2%) أن معظم المعلومات التي تأتي من الإدارة تأتي في وقتها المناسب لأن مسؤوليهم واعين جدا بأهمية وصول تلك المعلومات في وقتها المناسب أما بالنسبة لأفراد العينة المتبقون بنسبة (27.7%) يرون أن المعلومات التي تخص مجال عملهم لا تصلهم في الوقت المناسب.

جدول 10: هل عملية التواصل المستمرة بينك و بين مرؤوسيك تحسن من أداء

عملك؟

المجموع	التكرار	الإجابة
88.8%	32	نعم
11.1%	4	لا
100%	36	المجموع

أغلبية أفراد العينة بنسبة (88.8%) أكدوا أن على أن التواصل بينهم وبين مرؤوسيهم ينعكس بالإيجاب في تحسين أدائهم للعمل, أما النسبة المتبقية (11.1%) من أفراد العينة يرون أن العلاقات الإنسانية وكذا التواصل المستمر بينهم وبين مرؤوسيهم ليست لها أي تأثير فيما يخص تحسين الأداء في العمل.

جدول 11: هل تهتم الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بالعمل؟

الإجابة	التكرار	المجموع
نعم	23	63.8%
لا	13	36.1%
المجموع	36	100%

يرى أفراد العينة بنسبة (63.8%) أن الإدارة تعطيهم الاهتمام الكافي في الاقتراحات والآراء المتعلقة بالعمل وهذا نظرا للميزة التي لديهم والتي قد تساعدهم في هذا المجال، أما نسبة (36.1%) من العينة يرون أن الإدارة لا تعطيهم الاهتمام للاقتراحات التي يعطونها لهم، وهذا قد يعود حسب رأيهم للنزعة القيادية لمرؤوسيهـم.

جدول 12: أثناء وقوع مشكلة وظيفية هل تتواصل مع الإدارة بشكل مباشر؟

الإجابة	التكرار	المجموع
نعم	28	77.7%
لا	8	22.2%
الجموع	36	100%

معظم أفراد العينة بنسبة (77.7%) أكدوا نهم يقومون بالتواصل مع الإدارة أثناء وقوع مشكلة وظيفية وذلك عن طريق الاتصال المباشر، وهو أحد أهم وسائل الاتصال أما نسبة (22.2%) من العينة لا يتصلون مع الإدارة أثناء وقوع مشكلة.

جدول رقم 13: هل تفضل عملية الاتصال المباشر مع مرؤوسيك؟

الإجابة	التكرار	المجموع
نعم	35	97.2%
لا	1	7.2%
المجموع	36	100%

أغلبية أفراد العينة بنسبة (97.2%) أنهم يفضلون عملية التواصل المباشر لأن حسب رأيهم التواصل الشخصي أفضل وأسهل في توصيل المعلومات و فهمها كما ينبغي أما نسبة (7.2%) من العينة المتبقية لا يفضلون عملية التواصل المباشر لأن حسب رأيهم الابتعاد عن العلاقات الشخصية والاكتفاء بالاتصالات الرسمية أفضل .

جدول 14: هل هناك تواصل بينك و بين زملائك خارج الإطار الرسمي للعمل؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	83.3%
لا	6	16.6%
المجموع	36	100%

يرى أغلبية أفراد العينة بنسبة (83.3%) أن هناك تواصل بين الزملاء خارج الإطار الرسمي عن طريق محادثات شخصية، لأن هذا النوع من الاتصال يؤدي إلى تحقيق التفاعل الكامل بين الطرفين أما نسبة (16.6%) لأفراد العينة المتبقية يرون أنه لا يوجد تواصل بينهم و بين زملاءهم.

جدول 15: هل تتوفر كل مكاتب المؤسسة على وسائل اتصال حديثة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
44.4%	16	نعم
55.5%	20	لا
100%	36	المجموع

يرى أفراد العينة بنسبة (44.4%) أن مكاتبهم تتوفر على أجهزة حديثة، لأن أعمالهم تنجز إلا عن طريق أجهزة حديثة أما أفراد العينة المتبقية بنسبة (55.5%) يرون أن مكاتبهم لا تتوفر على أجهزة حديثة، لأن الإدارة لم تقم بتزويدهم بأجهزة حديثة تتماشى مع التطورات الحاصلة في العالم و التي تسهل عليهم العمل أكثر و في وقت أقل.

جدول 16: هل ترى أن هذه الوسائل مناسبة لعملك؟

النسبة	التكرار	الإجابة
58.3%	21	نعم
41.3%	15	لا
100%	36	المجموع

يرى أفراد العينة بنسبة (58.3%) أن الوسائل المتاحة لهم مناسبة لعملهم، لأن الإدارة تهتم بمتطلباتهم من الوسائل و تقوم بتوفيرها لهم أما أفراد العينة المتبقية (41.3%) يرون أن الوسائل ليست مناسبة لعملهم.

النتائج العامة :

من خلال التحليل العام لمحاوّر مقابلة الاستبيان الخاص بالإداريين، تبين بصفة عامة أن النظام البيروقراطي يؤثر نوعاً ما على الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، من خلال تقسيم العمل، والانضباط في أداء العمل لكن ذلك لم يمنع من استخدام الاتصال الغير رسمي بين الزملاء الإداريين، ونظرياً فإن التنظيم البيروقراطي يسهل توحيد الإدارة والتنسيق عن طريق الاجتماعات والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل، وذلك عبر سلطة هرمية وأحياناً أخرى يكون عائقاً، ومن هذه العوائق حسب أجوبة الإداريين الضغوطات الكبيرة، والحالة النفسية للإداريين، والروتين، والتقيّد بالإدارة يخلق تعقيدات سلبية لحركة نشاط المؤسسة، من خلال التحليل العام لأجوبة الإداريين نجد أن النظام السائد في المؤسسة يؤثر نوعاً ما على الاتصال التنظيمي.

الخطاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع تأثير النظام البيروقراطي على الاتصال التنظيمي في المؤسسة حاولنا جاهدين، وعلى مدار فصول البحث أن نجد إجابة عن التساؤل الذي تم طرحه في بداية البحث وفي خضمّ هذه المحاولة جابهتنا عدة صعوبات أهمها عدم قدرتنا على التنقل إلى إدارة الجامعة، وأيضاً نقص المراجع، وعموماً فقد كشفت الدراسة على أنه بالرغم من السلبيات الموجودة في النظام البيروقراطي من روتين وصرامة قوانينه إلا أن له أيضاً إيجابيات على الاتصال التنظيمي، حيث يساعد على زيادة فاعلية القرارات التنظيمية ونجاحتها في المؤسسة وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها ولهذا يمكن اعتبار هذه الدراسة أضافت إلى نتائج الدراسات السابقة، وما هذا إلى جزء من البحث العلمي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نقترح مايلي:

- عمل مراجعة لمختلف القوانين و اللوائح التنظيمية، والتي مر عليها وقت طويل واصبحت غير ملائمة مع ما هو حاصل في مجال التطور الإداري.
- الإعتماد على نظام رقابة مرن و صارم في نفس الوقت حسب الحالات مما يساعد.
- اعطاء قيمة أكبر لعملية الإتصال التنظيمي و خاصة بالنسبة للإداريين و المشرفين، و التي تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم
- ضرورة تجاوز الروتين و الجمود داخل الإدارة من خلال بعض الإجراءات كتفويض الصلاحيات من طرف المسؤولين لمؤوسيهم من حين لآخر.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع

1. الكتب

1. إبراهيم أبو النجا، محاضرات في فلسفة الفانون، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
2. إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، الجندي للنشر والتوزيع، 2013.
3. إبراهيم درويش، الإدارة العامة نحو اتجاه مقارن، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، مصر، ط2، 1979.
4. إحسان محمد حسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر، العراق، 2005.
5. أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016.
6. أحمد بدر وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأردنية، عمان، ط2، 1981.
7. أحمد زايد، علم الاجتماع في الإتجاهات النقدية والكلاسيكية، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار المعارف، مصر، 2009.
8. أحمد عارف العساف ومحمود حسين الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
9. أحمد عبد الرؤوف درويش، مشكلات البحث العلمي في العالم العربي دراسة سوسيولوجيا التنظيم، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2013.
10. أنور الرفاعي، الإسلام في حضارته ونظمه الإدارية والسياسية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والفنية، ب.ط، دار الفكر المعاصر، لبنان، 1997.

11. جميل حمداوي, من الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة المبدعة، ط1، منشورات حمداوي الثقافية، د.ب.ن، 2018.
12. جورج كلودس, تاريخ الفكر الإداري، ب.ط، مكتبة الوعي العربي، لبنان، 1972.
13. حسن مصطفى حسين, الإدارة المحلية المقارنة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
14. حسين عبد الحميد رشوان, علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
15. حمدي عبد الهادي, الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، ط2، دار الفكر العربي، ب.س.
16. حميد الطاني وبشير علاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014.
17. خالد حامد, علم اجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب للنشر، الجزائر، د.س.ن.
18. خالد خليفة، دليل إبرام العقود الإدارية في القانون الجزائري الجديد، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017.
19. خليل النقيب وآخرون, الإدارة التنموية في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، لبنان، 1978.
20. رضا المصري، السمات والمهارات الإدارية، دار اليقين للنشر والتوزيع، طبعة1، 2015.
21. زهير بغول, الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، ب.ط، 2011.
22. زين منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة، دار الشرق للنشر والتوزيع، 2009.
23. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.

24. شوقي درويش، هشام عبد المنصور، مقدمة في مناهج البحث الإعلامي، دار للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
25. صلاح مصطفى الفوال، علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 1982.
26. عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، د.س.ن.
27. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015.
28. عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، لبنان، 2009.
29. عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع النظرية الكلاسيكية، دار المعرفة الجامعية، لبنان، 2006.
30. عبد الله يوسف علي أبو زعيع، مفاهيم معاصرة في الصحة النفسية، 2013.
31. علي زعدود، الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1977.
32. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
33. عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، الأردن، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.
34. عودة الحرارشة، سليمان الصمادي، البيروقراطية ودورها في بناء المؤسسات الإدارية، دار الخليج للنشر، عمان، 2016.
35. الغوتي بن ملح، القانون القضائي الجزائري، الديوان الوطني للأشغال التربوية، الجزائر، 2000.
36. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019.

37. كمال حمدي أبو الخير, أصول الإدارة العلمية، ب.ط، مكتبة عين شمس، مصر، 1974.
38. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2008.
39. محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018.
40. محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
41. محمد القدومي وآخرون، مفاهيم الإدارة الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع 2015.
42. محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، دار نشر التزيعاني
43. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، ب.ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
44. محمد زيان عمر، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، دار الشرق، المملكة العربية السعودية، ط4، 1983.
45. محمد سرور الحريري، إدارة المؤسسات الحكومية والعامّة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، 2016.
46. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار الكنوز للنشر والتوزيع، 2008.
47. محمد منير، كتاب أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، ط3، دار الفجر، القاهرة، 2002.
48. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.
49. محمود حسن الهواسي وآخرون، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014.

50. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

51. مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع 2016.

52. موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، بوزيد صحراوي وآخرون، دار النهضة للنشر، ط2، الجزائر.

53. نائل عبد الحافظ العوامله، إدارة التنمية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2010.

54. ناصر لباد، الأساسي في القانون الإداري، دار المجدد للنشر والتوزيع، 2011،

55. هادي نهر، أحمد الخطيب، أداة الاتصال والتواصل، علم الكتب للنشر والتوزيع، 2009.

56. هنري أنطوان سميث، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولتية، علاء أحمد سمور، دار المنهل، (د.ب.ن)، 2009.

57. وفاء رايس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسة العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016.

2. الرسائل والأطروحات

58. حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2015.

59. حميد الهاشمي، البناء البيروقراطي والشخصية، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في فلسفة علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2004.

60. سميرو الغويل, البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والإمبريقية، دراسة ميدانية بالمصالح الولائية ولاية تبسة، أطروحة مكملة لشهادة الدكتوراه، علم اجتماع، جامعة الحاج لخضر، 2012/2011.
61. صباح أسابع, التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007.
62. وفاء لعريط, التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية مركب المواد البلاستيكية بسكيدة أنموذجاً، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014/2013.

3. المجالات:

63. إدريس بلكعبيات, تجربة الجزائر في التنمية قراءة والانتقال من نموذج إلى نموذج مضاد، مجلة العلوم الإنسانية، ع17، جامعة منتوري قسنطينة، 2000.
64. صالح نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، 2006.
65. محمد حديدو, نظرية البيروقراطية، مجلة العلوم القانونية، 2012.
66. محمد خطاب, ماكس فيبر والنظرية البيروقراطية في الإدارة، مجلة إدارة الأعمال، د.ع، 2018.
67. محمد سعيد الحلبي, رؤية تحليلية نقدية للبيروقراطية، مجلة المعرفة، ع 495، 2004، ص 217-219.

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات:

الصفحة	الموضوع
03	الإهداء
05	شكر وعرهان
08	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.	
13	1.الإشكالية
15	2.أهمية الدراسة
15	3.أهداف الدراسة
16	4.أسباب اختيار الموضوع
17	5.مفاهيم الدراسة
18	6. الدراسات السابقة.....
26	7.المنهج المستخدم في الدراسة.....
27	8. أدوات جمع البيانات.....
28	9. مجتمع البحث و عينة الدراسة.....
الفصل الثاني: المؤسسة العمومية .	
32	المبحث الأول :ماهية المؤسسة العمومية
32	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة العمومية
32	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة العمومية
33	المطلب الثالث: أنواع المؤسسة العمومية
34	المطلب الرابع: طرق إنهاء المؤسسة العمومية
الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي.	
37	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
39	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي
39	المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي
40	المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي

41	المطلب الرابع: أنواع الاتصال التنظيمي
44	المطلب الخامس: شبكات الاتصال التنظيمي
45	المطلب السادس: معوقات الاتصال التنظيمي
	الفصل الرابع: البيروقراطية .
48	المبحث الأول: مدخل عام للبيروقراطية
50	المطلب الأول: مفهوم البيروقراطية
52	المطلب الثاني: مقومات البيروقراطية
55	المطلب الثالث: أهمية البيروقراطي
56	المطلب الرابع: مراحل تطور النظام البيروقراطي
59	المطلب الخامس: إيجابيات وسلبيات البيروقراطية
65	المبحث الثاني: نظريات و نماذج البيروقراطية
66	المطلب الأول: نموذج ماكس فيبر
70	المطلب الثاني: ظروف نشأة البيروقراطية
77	المطلب الثالث: البيروقراطية الحديثة
78	المطلب الرابع: أهم الانتقادات الموجهة للبيروقراطية
90	الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها
89	1. التعريف بالمؤسسة
99	2. تفريغ البيانات
99	3. تحليل البيانات
94	4. النتائج العامة للدراسة
99	خاتمة
101	قائمة المصادر والمراجع
107	فهرس الموضوعات

الملخص.

هدفت الدراسة المتعلقة بتأثير النظام البيروقراطي على الاتصال التنظيمي في المؤسسة ، إلى الكشف عن الاسباب التي تجعل البيروقراطية عنصرا مهما للعملية الاتصالية التنظيمية في الادارة

و في هذا الاطار نطرح التساؤل الرئيسي : ماهو تأثير النظام البيروقراطي على الاتصال التنظيمي في المؤسسة

و قد اجريت الدراسة (كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الانسانية) جامعة تبسة ، من خلال توزيع استمارة مقابلة على الاداريين من أساتذة ، و موظفين الذي قدر عددهم ب 36 اداري احتوت الاستمارة على مجموعة من الاسئلة للوصول إلى عدد من النتائج بالاعتماد على المنهج الوصف لرصد مختلف متغيرات الدراسة ، واتضح من خلال النتائج المتوصل اليها انلى وجود قواعد محددة و موضوعية تحدد بطريقة رشيدة التسلسل الهرمي و ذلك يساعد على زيادة فاعلية الجهاز الاداري، و ايضا تعدد في وسائل الاتصال التنظيمي و التي تعمل على نقل المعلومات و تدفقها بين الاداريين، حيث ان هناك اجماع على وجود علاقات متبادلة (اتصالات غير رسمية)

وبما أن الاداريين على علم بالقوانين الإدارية فالاتصال التنظيمي يعد عنصرا فعال في تحسين الخدمات و تدفق المعلومات عبر قنوات رسمية، او غير رسمية لتحقيق الاهداف المنشودة.

Résumé :

L'étude portait sur l'effet du système bureaucratique sur la communication organisationnelle dans l'institution a visée sur exposez les raisons qui rend la bureaucratie, un élément important ,pour le processus de communication réglementaire a l'administration dans Ce contexte On pose la question principal :

Quel est l'effet du système bureaucratique sur la communication organisationnelle dans l'institution l'étude fait (la faculté du sciences sociaux et sciences humaines) a l'université di Tbessa , en distribuant des formulaires d'entretien pour les administrateurs, des professeurs et employés (36 personnes) , la formulaire contenait une série de questions pour attendre certain nombre de résultats basé sur la méthode de description suivant les différentes de l'étude qui aide le flux et le transfère d'information entre les administrateurs ou il ya un consensus sur des relations .mutuelles

Et puisque les administrateurs connaissons déjà les règles d'administration le communication organisationnel est considéré comme un élément essentiel pour l'amélioration des service et la flux d'information a travers des chaine officiels ou non-officiels pour réaliser les tout souhaitée² .