



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية



رقم التسجيل:.....

الرقم التسلسلي:.....

## علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي

### المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علم إجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

أ / د قيرة إسماعيل

العايب كمال

#### أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	السيد: حميدشة نبيل	أستاذ	جامعة سكيكدة	رئيسا
02	السيد: قيرة إسماعيل	أستاذ	جامعة سكيكدة	مقررا
03	السيد: بون عبد العزيز	أستاذ	جامعة قسنطينة 2	ممتحنا
04	السيد: حملاوي حميد	أستاذ	جامعة قالمة	ممتحنا
05	السيد: بلعبور الطاهر	أستاذ	جامعة جيجل	ممتحنا
06	السيد: طبال رشيد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

## شكر وعرافان

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

سورة النمل - الآية 19

أتقدم باسمي معاني الشكر وعبارات الإمتنان للبروفيسور إسماعيل قيرة على كرم إشرافه ومرافقته الرشيدة لهذا الجهد المعرفي منذ كان مجرد فكرة، لقد استفدت من علمه كما من أخلاقه الرفيعة لا سيما تواضع العلماء فيه، أدعو الله له بدوام الصحة والعافية والعتاء.

أتقدم بالشكر والثناء الجميل الى الأستاذة منصورى سميرة بإعتبارها المشرف المساعد وكذا الخبراء الأفاضل الذين تكرموا بقبول مناقشة وتقييم هذا البحث والى كل من شارك بشكل مباشر أو غير مباشر في إثرائه، دون أن أنسى شكر عمال ومسيري المؤسسة المينائية سكيكدة.

الطالب العايب كمال

## إهداء

لا إله إلا الله والحمد لله وبعد:

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين أطال وبارك الله في عمريهما

إلى كل أفراد عائلتي

إلى زوجتي

إلى كل الأساتذة والزملاء الطلبة الذين جمعني الأقدار الحكيمة بهم في مراحل

الدراسة لا سيما دفعة 2017 سوسيلوجيا المؤسسة واستراتيجية التغيير في

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الطالب العايب كمال

## محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
1	محتويات الدراسة
7	فهرس الجداول
9	فهرس الأشكال
12	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة</b>	
16	تمهيد
16	أولاً- أهمية و مبررات إختيار الموضوع
18	ثانياً- أهداف الدراسة
18	ثالثاً- الإشكالية
21	رابعاً- المفاهيم المركزية
21	1- البيروقراطية
26	2- الأداء الوظيفي
30	خامساً- الفرضيات
33	سادساً: مصادر الدراسة
<b>الفصل الثاني: نظرية التنظيم البيروقراطي</b>	
37	تمهيد
37	أولاً- الظاهرة البيروقراطية وتغير مدلولاتها عبر التاريخ
43	ثانياً- تميز التراث السوسيولوجي "لماكس فيبر"
48	ثالثاً- نظرية الفعل الاجتماعي كموضوع لعلم الاجتماع
52	رابعاً- النظرية البيروقراطية
53	1- دعائم التنظيم البيروقراطي
54	2- أنماط السلطة في التنظيم البيروقراطي
56	خامساً- النموذج المثالي للبيروقراطية
58	1- خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية
61	2- التساند والتكامل بين عناصر أو مكونات البيروقراطية

62	3- مزايا النموذج المثالي للبيروقراطية
63	4- الإنتقادات النظرية للبيروقراطية
<b>الفصل الثالث: التحول البيروقراطي وتجسده</b>	
67	تمهيد
67	أولاً- النظرية البيروقراطية الحديثة
67	1- المعوقات الوظيفية
69	2- التنظيم غير الرسمي
70	3- أنماط القواعد البيروقراطية
72	4- أنماط السلطة
72	5- الخصائص البيروقراطية والخصائص الرشيدة
73	6- البيروقراطية و الديمقراطية
76	7- الخصائص البنائية والخصائص السلوكية المصاحبة لتطور البيروقراطية
77	8- نهاية البيروقراطية
80	ثانياً- النظرية البيروقراطية الجديدة
80	1- ظاهرة الروتين والتحليل الإستراتيجي لعلاقات السلطة في البيروقراطية
86	2- أنماط الشخصية البيروقراطية
89	ثالثاً- البيروقراطية في القرن الواحد و العشرين
<b>الفصل الرابع: معالم و متغيرات الأداء الوظيفي</b>	
94	تمهيد
94	أولاً- الخلفية النظرية لمفهوم الأداء الوظيفي
95	1- مدرسة الإدارة العلمية والكفاءة الإنتاجية
96	2- النظرية البيروقراطية والفعالية التنظيمية
97	3- مدرسة العلاقات الإنسانية والطاقة الاجتماعية
97	4- نظرية العدالة
97	5- نظرية التوقع

98	6- النظرية اليابانية في الإدارة
99	ثانيا- ملامح الفلسفة الجديدة للإستثمار في المورد البشري
103	ثالثا- مكونات الأداء
107	رابعا- محددات الأداء الوظيفي
117	خامسا- أنواع الأداء
120	سادسا- العوامل المؤثرة على الأداء
120	1- المتغيرات الخارجية
125	2- المتغيرات الداخلية
127	سابعاً- عملية و سياسة تقييم الأداء
129	ثامنا- معايير تقييم الأداء
133	تاسعا- طرق تقييم الأداء
141	عاشرا- أخطاء شائعة في تقييم الأداء

148	تمهيد
148	أولا- متصل البيروقراطية
149	1-أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة و خيارات تصميمه
151	2- متصل البناء التنظيمي
159	3- بيئات متباينة ونماذج تنظيمية مختلفة
161	4- سمات الهيكل التنظيمي المناسب - الجيد -
162	ثانيا- موقع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية من متصل البيروقراطية
163	1- نمط التسيير الذاتي
164	2- نمط التسيير الإشتراكي
166	3- هيكل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

168	4- الإستقلالية
170	5- الخصخصة
175	ثالثا- أبعاد الظاهرة البيروقراطية بين عقلانية النموذج المثالي و سمات المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
<b>الفصل السادس: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
184	تمهيد
184	أولا- مجالات الدراسة
185	1-المجال المكاني
203	2- المجال البشري
204	3- المجال الزمني
205	ثانيا- المنهج المستخدم
206	ثالثا- العينة وطريقة إختيارها
207	1- مبررات وطريقة إختيار العينة
208	2- خصائص عينة الدراسة
211	رابعا- تقنيات البحث الميداني
212	1- الملاحظة
213	2- السجلات والوثائق
213	3- إستمارة مقياس "ليكرت"
214	4- المقابلة
214	خامسا- إختبار الثبات
216	سادسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة
<b>الفصل السابع: تحليل المعطيات الميدانية</b>	
220	تمهيد
220	أولا- التخصص الوظيفي والإلمام بواجبات العمل
224	ثانيا- القواعد البيروقراطية والإنضباط في العمل
228	ثالثا- التسلسل الهرمي للسلطة والرغبة في العمل

230	رابعاً- تحديد الإرتباطات بين عبارات أبعاد الدراسة
234	خامساً- نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة
234	1- نتيجة العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى
234	2- نتيجة العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية
235	3- نتيجة العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة
235	سادساً- تحديد أثر المتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة
<b>الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة</b>	
241	تمهيد
241	أولاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها
243	ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة
244	ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية الموجهة - البيروقراطية -
245	رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
248	خامساً: النتيجة العامة
251	<b>خاتمة</b>
253	قائمة المراجع
262	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تقييم أداء عمال الإنتاج	133
02	التقييم بطريقة الصفات	135
03	أحد النماذج المتداولة لطريقة قوائم المراجعة	139
04	يوضح توزيع الافراد بتصنيفاتهم المهنية على المديريات والخاليا	203
05	يوضح مفردات عينة الدراسة	207
06	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	208
07	توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	208
08	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الإجتماعية	209
09	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	209
10	توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	210
11	توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية	211
12	نتائج إختيار ألفا كرونباخ	215
13	عبارات التخصص الوظيفي وتقسيم العمل	220
14	الإلمام بواجبات العمل	222
15	القواعد البيروقراطية	224
16	الإنضباط في العمل	226
17	التسلسل الهرمي للسلطة	228
18	الرغبة في العمل	229
19	معدل الإرتباط بين عبارات البعد الأول التخصص الوظيفي والإلمام بواجبات العمل	230
20	معدل الإرتباط بين عبارات البعد الثاني القواعد البيروقراطية والإنضباط في العمل	231

233	معدل الإرتباط بين عبارات البعد الثالث التسلسل الهرمي للسلطة والرغبة في العمل	21
234	معاملات إرتباط بيرسون بين التخصص الوظيفي والإمام بواجبات العمل	22
234	معاملات إرتباط بيرسون بين القواعد البيروقراطية و الإنضباط في العمل	23
235	معاملات إرتباط بيرسون بين التسلسل الهرمي والرغبة في العمل	24
236	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير المستوى التعليمي على متغيرات الدراسة	25
236	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الفئة السوسيو مهنية على متغيرات الدراسة	26
237	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الأقدمية في العمل على متغيرات الدراسة	27
238	نتائج إختبارات "ت" لحساب الفروق في إستجابات المبحوثين وفقا لمتغير الجنس	28

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	معالم المشكلة البحثية	01
25	التحديد الإجرائي لمفهوم البيروقراطية	02
30	المحددات الإجرائية وقياس الأداء	03
31	التحقق الإمبريقي للفرضية العامة شكل	04
31	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى	05
32	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية	06
33	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة	07
34	التحليل التتابعي	08
101	الفروق الرئيسية لكل من الفلسفة التقليدية و الجديدة	09
104	الأداء كمفهوم بين الكفاءة و الفعالية	10
110	العلاقة بين الكفاءة و الظروف المادية	11
112	هرم "ماسلو" للحاجات	12
116	محددات الكفاءة الإنتاجية	13
126	المتغيرات الخارجية و الداخلية	14
136	درجات التوزيع الإجباري	15
148	يوضح الخصائص البنائية والخصائص السلوكية	16
151	تاريخية متصل البناء التنظيمي و أنماطه	17
152	إرتباط الأشكال التنظيمية بالمتغيرات أو الخصائص الداخلية والخارجية للمنظمات	18
154	الهيكل التنظيمي الهرمي الآلي الطويل	19
156	هيكل المصفوفة	20
157	هيكل السوق الداخلي	21

158	هيكـل العـشيرة أو الثقافـة المـشتركة	22
160	التفاعـل بين المنظمـة وبيئـتها	23
181	موقـع المؤسسـة الجـزائريـة عـلى متـصل البيروقـراطيـة	24
217	معيـار الحـكم عـلى طبيعـة العـلاقـة بين أبعـاد و متغـيرات الدراسـة الـراهنة	25

# مقدمة

يعتبر التحول نحو البيروقراطية بمثابة الدعامة الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية، وثمة أدلة وافية تؤكد أهمية الدور الذي تلعبه التنظيمات البيروقراطية كأساق "مغلقة" - استاتيكية عقلانية - آلية "سواء من خلال توافر أعضاء التنظيم على مستوى عال من الخبرة والكفاءة والفعالية، أو من خلال توافر هيكل تنظيمي يقوم على مبدأ تقسيم العمل وفقا لمتطلبات التخصص والخبرة، والاستخدام الفعال للسلطة المرتبطة بالمراكز الادارية المتدرجة على السلم الاداري أو هيكل التسلسل الهرمي للرئاسيات، وتحديد السلطة على اساس التخصص والخبرة والكفاءة الفنية للمسؤولين ووجود قواعد وانظمة موضوعية محددة بصفة رسمية تحكم العلاقات بين الانشطة والوظائف المختلفة في التنظيم.

غير أن العديد من الابحاث والدراسات لا سيما الميدانية التي صاحبت وإنكبت على تفحص المستوى الامبريقي للظاهرة البيروقراطية لاحظت جملة من الاختلالات والمعوقات الوظيفية كالتركيز مثلا على جعل العمل روتينيا وتتميط الإجراءات وتمسك البيروقراطية بالقواعد والنظم الجامدة وبإجراءات العمل المقيدة للسلوك الفردي... الخ دفع الكثير من التنظيمات المعاصرة إلى محاولة الانسحاب من البيروقراطية، وظهر ما يسمى بالبيروقراطية الحديثة أحيانا والبيروقراطية الجديدة أحيانا أخرى

في خضم هذا التحول سعت الدراسة الراهنة إلى التأكد من الصدق الامبريقي لعناصر ومكونات التنظيم البيروقراطي باتخاذ المؤسسة المينائية سكيكدة كحقل لاختبارها، وخاصة متغيرات تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، موضوعية العلاقات الانسانية، التدرج الهرمي، الكفاءة الفنية، القواعد البيروقراطية، ولئن كانت هذه المتغيرات تختلف في درجة اقترابها من واقع المؤسسة الاقتصادية المعاصرة فان الهم العلمي الذي يشغل مسار هذه الدراسة يتمثل في تحديد طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق هذه الخصائص وزيادة الأداء الوظيفي المتمحور حول الإلمام بواجبات العمل والانضباط والرغبة في العمل.

ومن أجل تحقيق هذا المسعى إنقسمت الدراسة الراهنة إلى ثمانية فصول متدرجة من المجرى إلى الملموس، حيث يتناول الفصل الاول الاطار التصوري الذي يناقش جملة القضايا البحثية المتمحورة حول مبررات اختيار الموضوع، الاهداف، الاشكالية، المفاهيم، الفرضيات.

أما الفصل الثاني فقد خصص لتشريح عناصر ومكونات نظرية التنظيم البيروقراطي في ضوء عدد من النقاط المتعلقة بالظاهرة البيروقراطية وتغير مدلولاتها، دعائم التنظيم البيروقراطي، انماط السلطة، النموذج المثالي للبيروقراطية وخصائصه، وخصص الفصل الثالث للتحويل البيروقراطي وتجسده، أين تم الرجوع إلى مختلف الدراسات الميدانية التي اختبرت مدى الصدق الامبريقي للنموذج المثالي، ولقد شمل هذا الفصل العديد من النقاط منها، المعوقات الوظيفية، التنظيم غير الرسمي، انماط القواعد البيروقراطية، الخصائص البيروقراطية والخصائص الرشيدة، البيروقراطية الحديثة والبيروقراطية الجديدة... الخ

ويجيئ الفصل الرابع ليحدد معالم ومكونات الاداء في ضوء الأدبيات المتاحة عن هذا الموضوع لا سيما الادارة العلمية، النظرية البيروقراطية، النظريات المعاصرة، فضلا عن مناقشة محددات ومكونات وانواع الاداء، العوامل المؤثرة فيه وعلى حركيته وتغييره.

والى جانب ما تقدم عالج الفصل الخامس متصل البيروقراطية في ضوء عدد من المتغيرات المرتبطة بالهيكل التنظيمي، البيئة، نمط التسيير، هيكل المؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل السادس فقد تناول الاطار المنهجي الذي تضمن عينة الدراسة وخصائصها، تقنيات البحث الميداني، اختبار الثبات، الأساليب الاحصائية.

والجدير بالتنويه في هذا الصدد أن الفصلين الأخيرين قد خصصا للدراسة الميدانية، حيث ركز الفصل السابع على تحليل المعطيات الميدانية وفق ثلاثة محاور أساسية هي: التخصص الوظيفي والالمام بواجبات العمل، القواعد البيروقراطية والانضباط في العمل، التسلسل الهرمي للسلطة والرغبة في العمل وخصص الفصل الثامن لتحليل النتائج.

إلى جانب هذا شملت الدراسة على مقدمة وخاتمة، مراجع، ملاحق، وفهرسين لموضوعات الدراسة والجدول والاشكال.

## الفصل الأول:

# الإطار التصوري و النظري للدراسة

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تمهيد.

أولاً- أهمية ومبررات إختيار الموضوع.

ثانياً- أهداف الدراسة.

ثالثاً- الإشكالية.

رابعاً- المفاهيم المركزية.

1- البيروقراطية.

2- الأداء الوظيفي.

خامساً- الفرضيات.

سادساً- مصادر الدراسة.

## تمهيد

تطرح ظاهرة البيروقراطية مسألة السلوك الإنساني في أعلى درجات تعقيده، فرغم عدم الإهتمام بدراستها علميا إلا أن الجدل مازال مستمرا حول علاقتها بالفعالية الإدارية في سياق المجتمع المعاصر الذي يشهد تحولات سريعة في مختلف نظمته وأنساقه، الأمر الذي يتطلب محاولة إيجاد البدائل الملائمة لفهم هذه التحولات وضبطها.

ضمن هذا المسعى، أصبحت البيروقراطية بمكوناتها وعناصرها تشكل تحديا في ضوء تقاطع ما هو عقلائي وإنساني، وتشكيلها للسلوك الإنساني والأداء الوظيفي، وهذا ما يضيف مزيدا من المشروعية لبحث هذه الظاهرة في خضم التحولات المعاصرة، لذا خصصنا هذا الفصل للإطار التصوري للدراسة المتمحورة حول "علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي" وعلى هذا الأساس يعد هذا الفصل في أديبات سوسيولوجيا التنظيمات خاصة مدخلا منطقيا لتحديد ملامح التصور العام للدراسة، معبرا عنه من خلال نسق منهجي متكامل ومتجانس على غرار بيان مبررات إختيار الموضوع وأهدافه، ثم صياغة الإشكالية البحثية وتساؤلاتها ومفاهيمها المركزية والإجرائية وصولا إلى الفرضيات باعتبارها إجابات مؤقتة تتطلب التحقق من مدى صدقها الإمبريقي، من خلال جملة الإجراءات والأدوات المنهجية المناسبة.

## أولا- أهمية ومبررات إختيار الموضوع:

تتناول هذه الدراسة قضية تفرض نفسها على مبحث التنظيمات، ألا وهي قضية البيروقراطية والأداء الوظيفي، وإذا كانت هذه القضية تبدو لدى البعض قضية ذات صلات وثيقة بميدان البحث في علم الاجتماع التنظيم والعمل، فإن المدقق فيها يستطيع أن يرى أنها تشكل منتجا لواقع مجتمعي محدد، بحيث بتعذر دراستها بمعزل عن هذا الواقع، ضف إلى ذلك أن عملية إختيار موضوع هذه الدراسة قد إرتبط بمجموعة من العوامل والمعايير الذاتية والموضوعية مثل: الرغبة، التخصص، الاستعدادات والقدرات الذاتية، الموضوعية، القيمة العلمية للموضوع محل البحث، توفر المصادر والوثائق العلمية، اندراجه ضمن سياسة البحث العلمي في الجزائر، وعموما استندت الدراسة الى ثلاثة مبررات أساسية هي:

**1- المعرفة:** رغم أن البيروقراطية تعتبر من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير على المستوى المعرفي و التطبيقي، إلا أن تطور واقع المؤسسة المعاصرة أثبت أن هناك اختلالات وظيفية في تطبيق النظرية البيروقراطية، هذه الأخيرة التي تطورت ضمن بيئة إجتماعية موجهة نحو تعظيم

المنفعة دون مراعات الجوانب النفسية والسلوكية وكذا المجتمعية، ضف الى ذلك الحاجة الماسة إلى تطوير الكثير من جوانبها وتفتيحها وتعديلها من أجل استيعاب عناصر ومكونات المؤسسة الحديثة، التي تتغير بسرعة كبيرة بفعل تطور التكنولوجيا وانتشار المعلومة و كذا التعليم و التدريب فضلا عن اتساع نطاق المنافسة و ظهور بدائل أو بالأحرى مقاربات نظرية جديدة.

من هذه الاختلالات بين طروحات هذه النظرية من جهة وتغير الواقع الاجتماعي من جهة أخرى تكتسي دراستنا الراهنة أهميتها المعرفية في ضوء اختبار مقولات النظرية البيروقراطية وتقديم البدائل الممكنة لتفسير البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية الذي يشهد هو الآخر تحولا بفعل العولمة وتكنولوجيا الإتصال.

## 2- العملية:

من الملاحظ أن ظاهرة البيروقراطية رغم مرور قرابة مائة سنة من البحث والممارسة، ما تزال أدبياتها متداولة كثيرا في مختلف النقاشات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على المستوى الرسمي والغير رسمي لا سيما في علاقتها بمتغير الأداء الوظيفي الذي سينعكس على الأداء التنظيمي الذي سينعكس بدوره على عملية التنمية. وهو الأمر الذي لا شك يبرر تلك الانشغالات والنقاشات وفي نفس الوقت الحاجة الملحة لمزيد من الدراسات لمواجهة تحديات ما صار يعرف بعالم التنظيمات.

ومن خلال البحث الميداني سنحاول معرفة حقيقة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة في المؤسسة المينائية بسكيكدة في اطار تراث النظرية البيروقراطية.

كما نأمل أن فضول البحث والتقصي لهذا الموضوع سيفضي إلى معلومات قد تكون إضافة معرفية وعملية مفيدة.

## 3-المنهجية:

تقوم الدراسة الراهنة على تبني براديجم والإسترشاد بمنهجيته التي يقترحها، بما في ذلك الأدوات المستخدمة واختيار العينة، و جدير بالإشارة أن هذا البراديجم المرتبط بالنموذج المثالي للبيروقراطية يحدد هو الآخر كيفية النزول الى الميدان والحصول على المعطيات، ومن الملاحظ أيضا أن تحليل وتفسير البيانات سوف يستند في أساسه الى التفسيرات والإفتراضات التي يقدمها النموذج المثالي المتبنى كبراديجم، وعلى هذا الأساس كان المبرر المنهجي دافعا أساسيا لإختيار الموضوع وتقصيه ميدانيا.

## ثانيا - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الزاهنة إلى تحقيق نمطين غالبين من الأهداف، وهما الأهداف النظرية والأهداف التطبيقية.

### 1- الأهداف النظرية:

- محاولة إيجاد تصنيف وترتيب لأدبيات التنظير حول البيروقراطية، وصياغة إطار تصوري ملائم للدراسة الزاهنة.

- تحديد المفاهيم الارتكازية في سياق الخصوصية التاريخية والاجتماعية للمؤسسة الجزائرية.

### 2- الأهداف التطبيقية:

- تحديد الخصائص البيروقراطية، ومدى اقترابها من واقع المؤسسة الجزائرية.

- محاولة التعرف على العلاقات القائمة بين عناصر ومكونات البيروقراطية من ناحية وعناصر ومكونات الأداء الوظيفي من ناحية أخرى.

### ثالثا - الإشكالية:

مازالت البيروقراطية تثير الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر الاقتصادية والاجتماعية و السياسية، وذلك بسبب انطوائها على جوانب وظيفية ولا وظيفية، فضلا عن استغراقها لحياة الأفراد والجماعات، وتشكيلها نمطا من أنماط التنظيم الاجتماعي الذي يسعى إلى زيادة الأداء الوظيفي والإداري الذي يقوم على التسلسل الهرمي للسلطة، تقسيم العمل والتخصص، الكفاءة الفنية، موضوعية العلاقات الاجتماعية، القواعد البيروقراطية الصارمة، الاختيار على أساس الكفاءة والمعرفة، فصل الإدارة عن الملكية، الإعتماد على المستندات والوثائق، الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز.

وإذا كانت هذه الخصائص المتساندة تشكل الظاهرة البيروقراطية في سياقها الوظيفي، فإنّ الاسهامات المعرفية التي ظهرت على غرار الانتقادات التي وُجّهت للنظرية البيروقراطية، تمحور اهتمامها في بلورة الجانب اللاوظيفي للبيروقراطية والمتعلقة بالآلية والثبات وعدم المرونة والروتين، إلى جانب الصراع، القوة، التغيير، التحيزات الشخصية في العمل البيروقراطي، التعارض بين الأهداف العامة والخاصة، وكذا الجوانب الرّشيدة وغير الرّشيدة.

ضمن هذا المنظور تركز المشكلة البحثية على تقصي العلاقة القائمة بين خصائص التنظيم البيروقراطي المشار إليها آنفا والأداء الوظيفي الذي يستند في هذه الدراسة إلى أربعة عناصر متدرجة من حيث الإلزام بواجبات العمل (التحكم، المعرفة الفنية، الاتقان، تقليص تكاليف العمل)، الانضباط

والمواظبة على العمل (التقيد بالنظام، تقبل التعليمات والالتزام، القابلية للتكيف)، السلوك الوظيفي (التعاون، القدرات والمهارات) الصفات الشخصية المؤثرة على العمل (المبادرة، حسن السلوك، اليقظة في أداء العمل لياقة المظهر في أوقات العمل).

وتثير الإشكالية مسألة تقاطع عملية الأداء الوظيفي في بعديها القدرة على العمل، والرغبة في العمل، فالأولى مرتبط بالمعرفة المكتسبة والخصائص الموروثة (اللياقة الصحية، الذكاء، الدوافع القيم الاتجاهات)، أما الثانية فتجسد ظروف العمل المادية والاجتماعية، وكذا حاجات الأفراد.

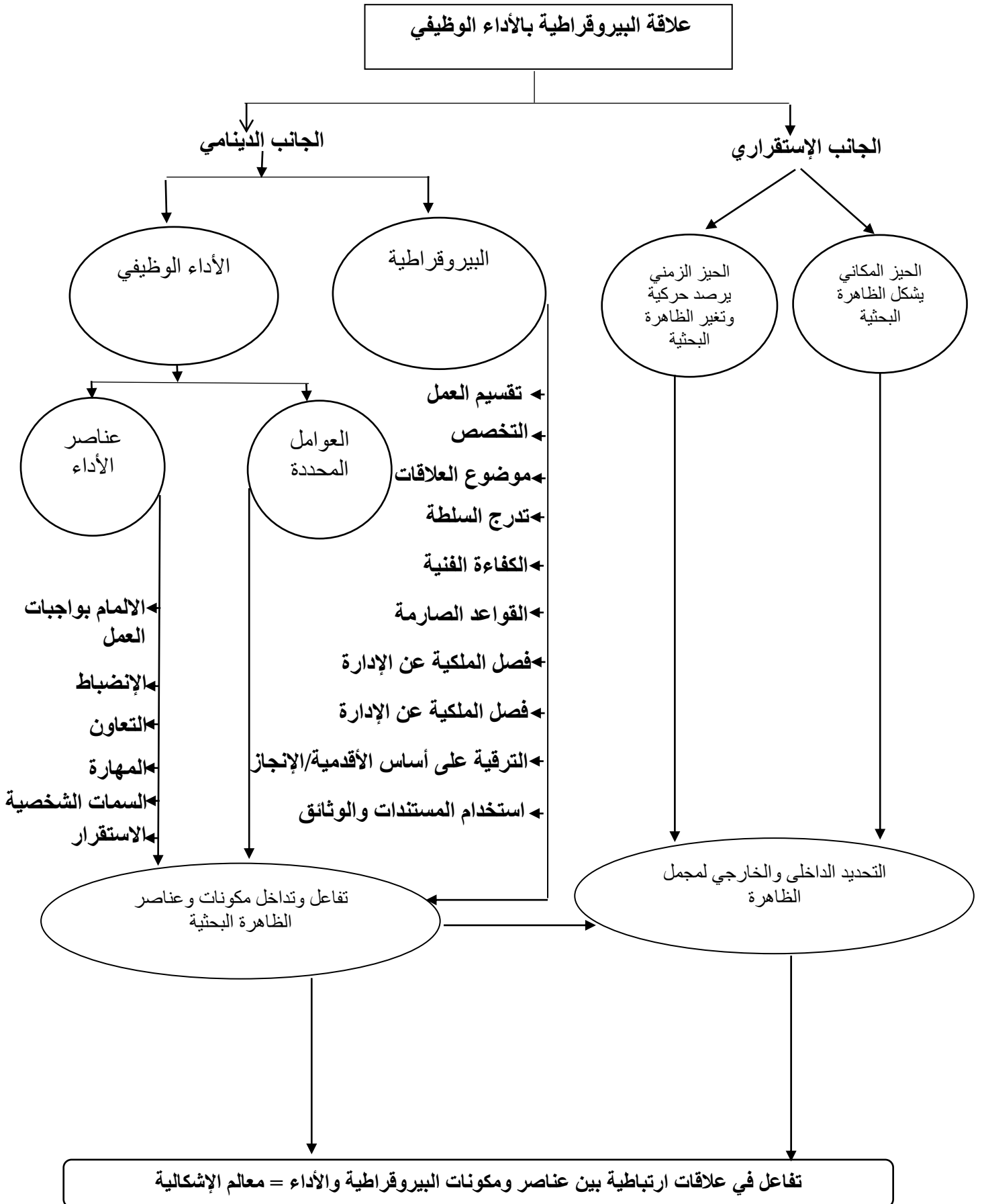
والملاحظ أن هذه الإشكالية تندرج ضمن نظرة التنظيم البيروقراطي التي تسعى إلى دراسة الارتباطات القائمة بين تساند الخصائص البيروقراطية وفعالية السلوك الوظيفي، من حيث نتائج العمل والتحكم فيه عبر تدرج السلطة الخاضع لقواعد وإجراءات واضحة ودقيقة، تحدد إجراءات ومضمون العمل ومخرجاته.

وتأسيسا على ما سبق تتجلى معالم المشكلة البحثية (أنظر شكل 1) في طرح تساؤل مركزي يشكل نسقا استنباطيا للتساؤلات الأربعة الفرعية.

**التساؤل المركزي:** إلى أي مدى تؤثر خصائص التنظيم البيروقراطي على الأداء الوظيفي ؟  
**التساؤلات الفرعية:**

- 1- ما علاقة التخصص الوظيفي بنتائج العمل ؟
- 2- ما علاقة القواعد البيروقراطية بالسلوك الوظيفي لدى العامل من حيث الانضباط والتعاون ؟
- 3- ما علاقة التسلسل الهرمي بالرغبة في العمل ؟

شكل (01) معالم المشكلة البحثية.



- ماذا يريد الباحث أن يعرض: علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي.
- وعن أي شيء يبحث: تحديد الإرتباطات بين مؤشرات المتغير المستقل والمتغيرات التابع.

### رابعاً - المفاهيم المركزية:

يعد تحديد المفاهيم شرط أساسي من شروط البحث العلمي لمحاولة ضبط مضامين هذه الأخيرة حتى يزال اللبس والغموض الذي قد يشوش على المدلولات المقصودة حصراً من الظاهرة قيد الدراسة، وقبيل التعرض للمفهومين الأساسيين نشير بعجالة إلى مفهوم العلاقة: حيث العلاقة بالفتح في اللغة تعني الإرتباط وبالكسر ما يعلق به السيف ونحوه، فالمفتوحة تستعمل في المعاني والمكسورة للمحسوسات. إصطلاحاً: كل إرتباط بين شيئين أو أكثر أو بين ظاهرتين أو أكثر وإمكان العقل إدراك طبيعة إرتباط أحدهما بالآخر، والإرتباط هو علاقة بين متغيرين يمثل كل متغير ظاهرة معينة فإن تغيرت الظاهرتين في نفس الاتجاه بمعنى الزيادة في الأولى يقابله زيادة في الثانية أو العكس نقص في الأولى يقابله نقص في الثانية فالعلاقة تكون طردية أو متزايدة (موجبة) وإن كانت الزيادة في الأولى يقابلها نقص في الثانية أو العكس النقص في الظاهرة الأولى يقابله زيادة في الثانية فنقول أن الإرتباط عكسي أو متناقص (سالِب)، و يقاس إتجاه وقوة الإرتباط بين متغيرين بمعامل الإرتباط، هذا وتعد الدراسات الإرتباطية من أبرز أقسام المنهج الوصفي، واستعنا بها في دراستنا الراهنة لمحاولة تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات البيروقراطية ومتغيرات الأداء الوظيفي من خلال الدلالة التي تظهر بشكل رقمي.

### 1- البيروقراطية:

بعد الاطلاع على قدر من التراث النظري الخاص بالظاهرة البيروقراطية، يبدو أنه بقدر ما يوجد من إتفاق بين العلماء حول المعنى اللغوي للبيروقراطية بقدر ما يوجد بينهم إختلاف حول مفهومها العلمي أو الاصطلاحي.

**1-1/ المعنى اللغوي:** هي كلمة تتكون من شقين الأول: BUREAU وهي تعني مكتب، والثاني CRACY وهي مشتقة من الكلمة الإغريقية CRATOS وقيل KRATIA ومعناها القوة، والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

1-2/ **المعنى الإصطلاحي:** البيروقراطية هي ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم. ويعرض قاموس ويبستر عدة تعريفات للكلمة في إطار البيروقراطية الحكومية التي تتميز بالسلطة والرسمية والروتين:

- الإدارة الحكومية عن طريق الإدارات والمصالح التي يتكفل بشؤونها مجموعة من الموظفين في جو من النمطية وفي ظل غياب المرونة.
- الإجراءات الحكومية الرسمية.
- مجموعة الموظفين الرسميين.
- السلطة المركزية للمكاتب الإدارية.

أما في معجم العلوم الاجتماعية: يقصد بالبيروقراطية مجموعة موظفين وأجهزة السلطة التنفيذية ولا يحمل هذا المدلول معنى غير مستحب بالضرورة، لمجرد انتسابه الى كلمة "bureau" أي مكتب أو مكان تصريف الشؤون الحكومية، وأحياناً يطلق الاصطلاح في الإجمال على السلطة، ولكن تعقد وظيفة الدولة التنفيذية مع ازدياد تدخل الدولة، وتضاعف الجوانب الفنية للعمل الإداري والإشراف في تسلسل الرئاسات الإدارية وعدد الموظفين وما يتبع كل ذلك من تأخير للعمل وتعطيل لمصالح الأفراد وتهرب من الرقابة السياسية والبرلمانية، ما جعل لكلمة بيروقراطية وقعا سيئا في أذهان الناس، ومن ثم عم التذمر من هذه النزعة في هذا الأسلوب من الإدارة وخاصة شكوى العارفين بالشأن الإداري. (مذكور، 1975، ص 104)

وعرفت في معجم المصطلحات الإدارية بأنها "تنظيم يقوم على السلطة الرسمية و على تقسيم العمل الإداري وظيفياً بين مستويات مختلفة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من الرؤساء إلى المرؤوسين، بإعتبار هذا التنظيم ترشيدا للعمل الإداري" (الصريرة، القضاة، 2009، ص 235) هناك تعريفات شائعة وأخرى علمية، فالشائعة تشير بأصبع الاتهام للبيروقراطية في كل ما يبدا من مظاهر إدارية أو تنظيمية سلبية مثل: التعقيدات في كثرة الوثائق والاجراءات والأوقات، اللامبالاة و المحسوبية وتعطيل الاعمال والمصالح والإتكالية والروتين والجمود و الفساد، الرشوة، واحتكار السلطة من قبل أقلية مما دفع "بلزك" إلى القول بأن البيروقراطية هي "السلطة الكبرى التي يمارسها الأقرام" (حمداوي، 2018، ص 45).

و تجدر الإشارة هنا أن عالم الاجتماع الفرنسي الشهير "ميشال كروزبي Crosier" يعترف بصحة التعريف الشعبي هذا للبيروقراطية الذي يقرنها بالروتين والتعقيد والجمود بسبب التزامها بالإجراءات والقواعد الشكلية في تعاملها مع أعضائها ومع الزبائن ومع المنظمات الأخرى، ويرى أن البيروقراطية هي عبارة عن تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك أخطائه السابقة، إذ أن القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالبا ما يستخدمها الأفراد لتحقيق أغراضهم الشخصية، وهي تتعارض مع الابتكار الإداري من جهة، و بين تطور البيروقراطية وتناقص الحرية الفردية من جهة أخرى، كما أنها منظمة بشكل تسلسل هرمي قائم على سلطة مركزية حاكمة (حمدان، 2009، د ص) أما "منير حجاب" ومن خلال موسوعته الإعلامية فقد ذهب الى اعتبار البيروقراطية في الأصل ما هي إلا تنظيم إداري يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل وظيفيا بين مستويات متدرجة عموديا وأفقيا وعلى الأوامر الرسمية المكتوبة التي تصدر من رئيس إلى مرؤوسين. (لغويل، 2011، ص13)

والملاحظ ان هذا الاخير يجمع بين البعدين التنظيمي والقانوني، مشيرا الى أهم الخصائص كالاتصال النازل والرسمية، السلطة الهرمية تقسيم العمل، التدرج الوظيفي، والرسمية، هذه الأخيرة التي تعني: تسجيل الاجراءات والاتصالات داخل التنظيم في شكل قرارات وفي وثائق وسجلات رسمية. ومن وجهة نظر أخرى أختصرت البيروقراطية في ظاهرة السلطة التنظيمية، حيث يرى "ابراهيم درويش" بأنها الإدارة السلطوية، كما جاء في التعريف اللغوي السابق. (ظاهر، 1984، ص37) و رغم أن لفظ البيروقراطية في الحقيقة لا يعني أكثر من مجرد نمط معين للنظام الإداري كما لا يعكس أي صفة سواء اكانت سلبية أو إيجابية، إلا أن التعريفات المعطاة للبيروقراطية تعددت وتنوعت من حيث مدلولاتها، فالأكاديميون والعلماء المختصون ظلوا يتعاملون معها على أنها أحد نماذج التنظيم التي تهدف إلى تحقيق الاستمرار والاستقرار والدقة والكفاءة الإدارية والسرعة في الإنجاز والأداء، وهو النمط من التنظيم الإداري الذي يعكس وجهة نظر "ماكس فيبر" عن البيروقراطية والذي يبدو أنه يختلف تماما عن المفاهيم الشائعة عنها، والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة، وتعقيد الإجراءات والمحسوبية و سيادة العلاقات الشخصية، وهو المفهوم الشعبي أو الشائع، و من الغريب أنه يؤخذ بهذا المفهوم في العديد من التحاليل التي تتناول علاقة الظاهرة البيروقراطية ببعض المتغيرات التنظيمية على غرار الفعالية والأداء لا سيما في بعض المقالات والكتابات الأكاديمية.

وعند "كارل ماركس" فإن البيروقراطية تماثل المصالح الخاصة للطبقة الحاكمة أو المالكة لوسائل الإنتاج، بحيث تعتمد عليها في ممارسة سيادتها على الطبقات الاجتماعية الأخرى، ووظيفتها في المجتمع الرأسمالي هي أن تفرض على المجتمع بأكمله قدرا كافيا من النظام الذي يكرس الانقسام الطبقي ويعززه، ومنه فالبيروقراطية والنتائج المصاحبة لها هي ظاهرة تلائم كل مجتمع طبقي، لأن النظام السائد في هذه المجتمعات يقتضي بصفة دائمة وجود جهاز يتولى مراقبة الانقسام بين الجماعات بل وتكريسه لضمان عدم التساوي بين تلك الجماعات. (محمد، 2006، ص 71)

و تقريبا في نفس السياق يشير الاقتصادي والسياسي البريطاني "هارولد لاسكي" وبخلفية سياسية إلى استعمال اصطلاح البيروقراطية عادة لوصف نظام حكومي تكون فيه سلطة الرقابة محتكرة من قبل طبقة من الموظفين الرسميين، الأمر الذي يحد من حرية الأفراد العاديين، ومن أبرز خصائص هذا النظام الرسمية الشديدة الهادفة الى تنفيذ التعليمات الى الحد الذي قد يتحول فيه أعضاء البيروقراطية في الحالات المتطرفة إلى جماعة تتوارث قيادة التنظيم ضمانا لمكاسبها.

أما فيما يخص التعاريف العلمية التي نظرت بإيجابية للبيروقراطية والتي ربطت بين البيروقراطية و النزعة العقلانية لتنظيم العمل فأول من إستخدم هذا المفهوم وهدف من خلاله إلى وصف المنظمة المثالية المتميزة بأدائها ورشدها وكفاءة عملياتها هو "ماكس فيبر" الذي رأى أن البيروقراطية هي الوسيلة الوحيدة لتحويل العمل الجماعي إلى عمل إجتماعي معقول ومنظم، وأنها تشجع بصفة عامة طريقة عقلانية في الحياة. (الأحمد، 2012، د ص)

نعم لقد أكد " فيبر" أن تطبيق النموذج المثالي يحقق العديد من المزايا منها: المعرفة بالمستندات وسرعة الإنجاز والاستمرار والاستقرار والوضوح والوحدة والخضوع لسلطة الرؤساء والدقة في الأداء وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل وضبط مختلف العلاقات بين الوظائف والأفراد (الصريرة، القضاة، 2009، ص 235)

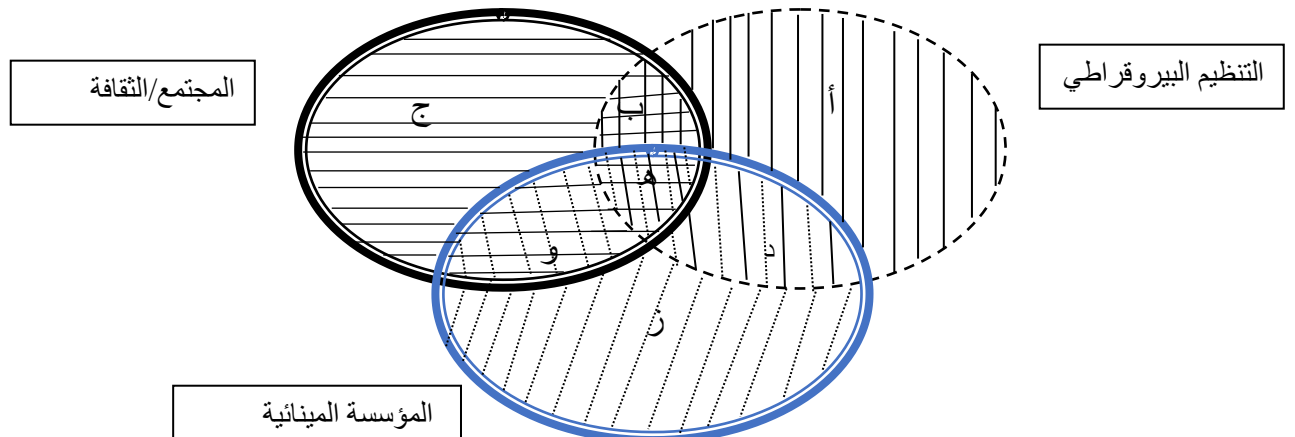
وضمن هذا السياق رأى "روبينس" البيروقراطية بأنها الهيكل التنظيمي الذي تؤدي فيه مهام تشغيلية عالية الروتين من خلال تقسيم العمل والتخصص والقواعد القانونية والرسمية العالية وإدارة للأقسام الوظيفية عن طريق سلطة مركزية متدرجة، مع نطاق ضيق للإشراف والرقابة ومركزية شديدة في إتخاذ القرار (دهام، 2008، ص 6) ويتقاطع هذا التعريف كثيرا مع اختصار "فيبر" للتنظيم البيروقراطية في كلمتي "هيكل السلطة" كما يشير هذ التعريف إلى أهم خصائص البيروقراطية وهي كالتالي:

- المهام ذات الوتيرة العالية الروتين: بمعنى مهام مقننة ومعروفة ومتكررة.
- التخصص الوظيفي: وتعرفه مجموعة جامعة أستن بأنه الطريقة التي يجري فيها توزيع وتقسيم الأعمال والواجبات في المنظمة وقد يكون على أساس العمل أو على أساس العلم.
- صرامة القواعد القانونية ومركزية إتخاذ القرار.
- ضيق نطاق الإشراف، أي قلة الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس في كل مستوى مما يزيد من عدد المستويات التنظيمية ما يشير إلى طول الهيكل التنظيمي.
- التركيز على الإتصال العمودي.

ومن خلال مواقف المفكر المغربي " عبد الله العروي" في كتابه "مفهوم الدولة" نجد أنه يقف مع "ماكس فيبر" في تصوره عن البيروقراطية، باعتبارها الوسيلة الوحيدة لتحويل العمل الجماعي إلى عمل إجتماعي منظم الى جانب كونها تشجع الطريقة العقلانية في الحياة، و يعتبر السلوك البيروقراطي في الأصل يتميز بالتفريد والتجريد والتعميم، و هي نفسها مزايا العقل المجرد أو كما سماه "هيجل" أحد الفلاسفة الذين تأثر بهم "فيبر" بالإعقال، كما نسجل هنا أن "العروي" يفرق بين واقع البيروقراطية في العالم العربي باعتبارها قائمة على التوازنات الطائفية والعشائرية و المحسوبيات والعلاقات الموروثة... الخ وبين بيروقراطية "فيبر" القائمة على أساس الموضوعية والعقلانية في ضبط الإدارة الحديثة و منه يخلص إلى طرح تساؤل مفاده: هل نحن العرب نعاني حقا من البيروقراطية أم نعاني من غيابها ؟

ومن هذه الرؤية الفيبرية الأصلية مستأنسين ببعض الدراسات حول هذا المفهوم حال ملامسته للواقع الإمبريقي في العديد من الإدارات والمؤسسات نستلهم بناء المفهوم الاجرائي لهذه الدراسة كالتالي: (الخصائص البنائية للبيروقراطية + الخصائص الرشيدة بالمؤسسة المينائية)

شكل (2) التحديد الإجرائي لمفهوم البيروقراطية



- أ- الأنشطة + الجوانب غير الرشيدة مثل العلاقات والحوافز.
- ب- القاسم المشترك بين التنظيم البيروقراطي والمجتمع.
- ج- أنظمة وأنساق المجتمع.
- د- القواسم المشتركة ما بين التنظيم البيروقراطي والمؤسسة المينائية بسكيدة.
- هـ- الخصائص الرشيدة للبيروقراطية ← تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، الموضوعية، الكفاءة الفنية، التدرج الهرمي، القواعد البيروقراطية
- و- القاسم المشترك بين المؤسسة المينائية (سكيدة) والمجتمع.
- ز- الجوانب غير الرشيدة + الأنشطة بالمؤسسة المينائية بسكيدة.
- ومما سبق يمكن تحديد البيروقراطية إجرائيا كالتالي: طريقة في التنظيم الإداري تعتمد على تساند جملة الخصائص الرشيدة كالتخصص وتقسيم العمل والكفاءة الفنية في ظل قواعد رقابية موضوعية صارمة في إطار تسلسل هرمي للسلطة.

## 2- الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية ضمن نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيمات الإدارية بشكل خاص، لما يمثله من أهمية قصوى ترتبط مباشرة بمصير التنظيمات أي باستمرارها أو زوالها، حيث يعتبر الأداء من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم للأهداف المرسومة بفعالية، كما أن الأداء الكلي للمنظمة ما هو إلا إنعكاس للأداء الوظيفي للعامل، وكون هذا الأخير يعتبر من أبرز الأدبيات المتداولة كثيرا في الاقتصاد وسيولوجيا التنظيم والعمل على وجه الخصوص.

تجدر الإشارة هنا أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين بخصوص تعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتّاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فطائفة من الكتّاب اعتمد على الجوانب الكمية أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل عند صياغة تعريف للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى إعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية، فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الإقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن دلالة هذا المصطلح (الداوي، 2009،

ص 217)

2-1/ **المفهوم اللغوي:** لفظة أداء مشتقة من الفعل أدى، و يشير هنا إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير و لا بالبطيء، و أدى الشيء قام به، وإذا قيل أدى فلان الدين، فمعناه قضاءه، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وعليه فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به. (عقلة، أسامة، 2001، ص 42)

وكلمة أداء في اللغة العربية يقابلها اللفظة performance في اللغتين الفرنسية والإنجليزية والتي ترجع جذورها الى اللفظة الفرنسية القديمة parfomance المشتقة من الفعل performer الذي كان معناه في القرن الثالث عشر: إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منه اللفظة الإنجليزية to perform والتي تعني الإنجاز أو التنفيذ لعملية أو مهمة بالنتائج الإيجابية التي تتجم عنها والنجاح الذي يمكن بلوغه (Yvon Pesqueux, 2005)

ومما سبق يمكن القول أن مفهوم الأداء يشير في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال بالشكل المناسب، و الذي يتصف أساسا بالإستمرار والشمولية، ومن ثم يعتبر من اهم محددات ومعايير نجاح المؤسسة.

## 2-2/ التعريف الاصطلاحي:

يشير مفهوم الأداء الى الأثر الصافي لجهود فرد ما التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقق وإنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد. (حامد، 2010، ص18)

ومن منطلق أن الأداء يعبر أو يشير إلى مدى تحقق وإنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد، فإن الأداء هنا كمفهوم قد انحصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، رغم أن هذا الأداء قد يكون إنسانيا صرفا أو مشتركا بين الإنسان والآلة أو بين الإنسان والفكرة أو المادة، إلا أن الأداء البشري هو الأساس في التعامل مع الأفكار أو توجيه سلوك الآلة أو المادة (بودوح، 2012، ص 157). ولتبرير وجهة النظر هذه لمفهوم للأداء رأى "chevalier" وآخرون أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة يتحقق من التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة الآلات، التكنولوجيا... الخ أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيحقق الأداء الذي يتناسب مع قدراته إلى جانب طبيعة عمله (مزهودة، 2001، ص 86)

و عرف "كيتيه ديفس **Ketih Davis**" الأداء الفردي للموظف بكونه: محصلة لكل من دافعية ذلك الموظف للعمل ومدى قدرته عليه، (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2008، ص) و يكاد هذا الأخير يتطابق مع تعريف "علي السلمي" الذي يرى: أن الأداء هو الرغبة والقدرة متفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء الوظيفي بحيث هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل من جهة ومستوى الأداء من جهة ثانية. (بدوي و مصطفى، 1985، ص 76).

نعم وهذا ما يُستنتج من تصفح أدبيات الإدارة في العديد من الكتابات والمصادر، حيث نجد أن الأداء هو: حصيلة تفاعل عاملي المقدرة والدافعية معا، لأن الفرد قد يمتلك المقدرة على أداء عمل معين بكفاءة، لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الرغبة لتأديته، الى جانب انه يمكن أن يتوافر لديه الرغبة الكافية لتأدية العمل، لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا افتقد المقدرة الفنية اللازمة لذلك (الصريرية، القضاة، 2009، ص 236).

تعريف الأداء حسب "ميلر وبروميلي **Miller et Bromily**"، حيث ينظر هذان العالمان إلى الأداء على انه : إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية معينة وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الداوي، مرجع سابق، ص 248)، والملاحظ ان هذا التعريف ركز على أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة في استخدام موارد المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الفعالية، أي الوصول للأهداف المسطرة مما يعني اعتماد مبدأ الرشادة والعقلانية باعتبارهما من بين أهم مبادئ المدرسة الكلاسيكية، ولا سيما النظرية البيروقراطية. كما أن بعض الباحثين يحصر مفهوم الأداء في أحد مكوناته، فيجعله مرادفا للكفاءة ومرة أخرى مرادفا للفعالية، والواقع أن الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بتحقيق الإنجازات، كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من المكونات معا أي للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، و في نفس الوقت عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، وتجدر الإشارة أن هذا المعنى هو ما وجدناه في تعريف الأداء حسب "**P. DRUKER**": حيث ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، هذا في سياق إشارته إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد محكا أساسيا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها، هذا في ظل أبعاد متعددة لمفهوم

الأداء، وحرصاً على ضبط مفهومه أكثر فاكثرت من المفيد التعرض لها هنا. (الداوي، المرجع نفسه، ص 218)

### 2-3/ أبعاد الأداء:

بعد أن تعرضنا إلى جملة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نحاول فيما يلي تحليل أبرز الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز بعضهم على الجانب الاقتصادي في الأداء على غرار النظرية الكلاسيكية في التنظيم، باعتبار تحقيقه يعد المهمة الأساسية المباشرة للمؤسسة الاقتصادية، ويتمثل هذا الأداء في الفوائد الاقتصادية التي تحققها المؤسسة من خلال تعظيم نواتجها كرقم الأعمال، حجم الإنتاج، الربحية، القيمة المضافة، الحصة السوقية، المردودية، النمو، الاستمرارية... الخ من جهة، وتقليل التكلفة من الموارد و المواد الأولية و رأس المال و التكنولوجيا... الخ من جهة ثانية، بينما يذهب البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا إنطلاقاً من كون الأداء في نظرهم مفهوم شامل، ومنه تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

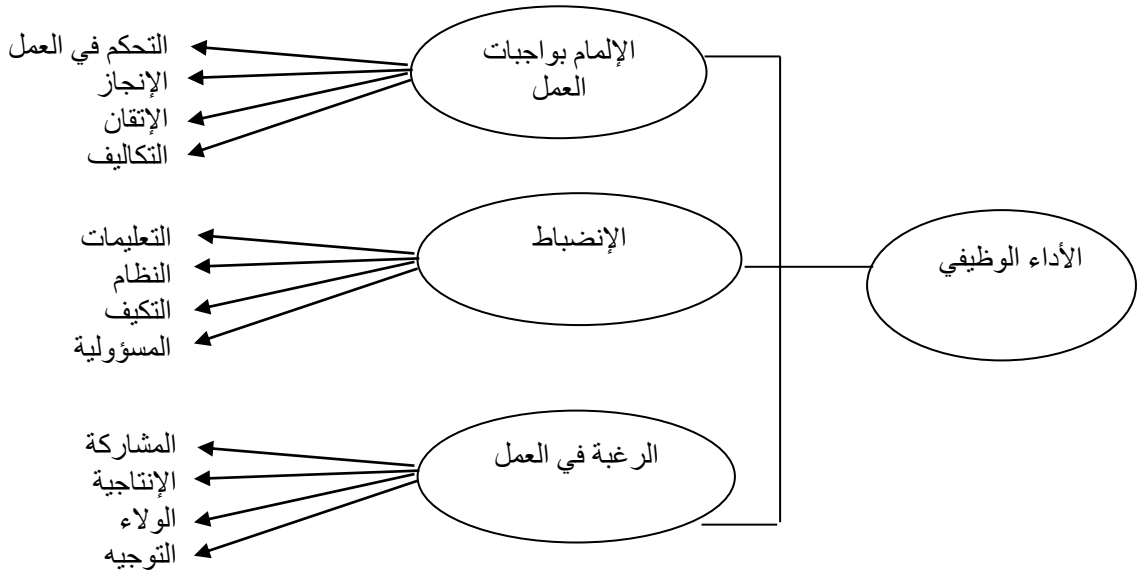
**2-3-1/ البعد التنظيمي للأداء:** ويقصد به تلك الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يُتاح لمسيرى المؤسسة جملة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المطبقة وأثرها على متغير الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، بمعنى أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية وحسب، ومما سبق يمكن القول أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في التقويم الفعال للأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال ملاحظتها ومظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

**2-3-2/ البعد الاجتماعي للأداء:** يشير إلى مدى تحقق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً جدياً هاماً على ولاء الأفراد لمنظمتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة من الممكن أن يتأثر سلباً على المدى البعيد في حال ركزت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وحسب، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، وكما هو متداول في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى

التلازم بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد في محيط المؤسسة، بما معناه كل ما له صلة بطبيعة الفاعلين و العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة وخارجها: جماعات متصارعة، أهداف متعارضة... الخ (الداوي، المرجع نفسه، ص 218)

على ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائيا على أنه: إمام العامل بواجبات عمله وإنجازها بكل انضباط بعد توفر كل من القدرة الفنية والرغبة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.

الشكل (03): المحددات الإجرائية وقياس الأداء



#### خامسا - الفرضيات:

لتحقيق أهداف الدراسة وأغراضها، صاغت الدراسة فرضية عامة غير موجهة وثلاث فرضيات جزئية، وتعتبر هذه الفروض بمثابة إطار تنظيمي، تتجمع من خلاله البيانات التي تساعد على حل مشكلة الدراسة.

ولقد تمت صياغة هذه الفروض من خلال الأفكار والاتجاهات التي عالجت التنظيم البيروقراطي والأداء الوظيفي.

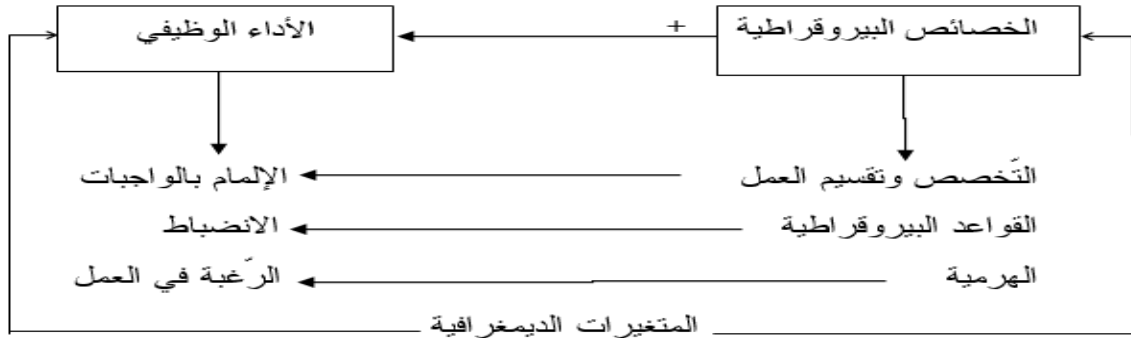
والجدير بالإشارة أن هذه الدراسة تستند إلى متغيرين رئيسيين، هما: خصائص التنظيم البيروقراطي (المتغير المستقل)، والأداء الوظيفي (المتغير التابع).

وعلى هذا الأساس، يمكن صياغة النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة التي هي نتاج لمدى التحقق الإمبريقي للفرضيات الجزئية.

• الفرضية العامة:

هناك علاقة دالة بين درجة تطبيق الخصائص البيروقراطية وزيادة الأداء الوظيفي.

شكل رقم (04): التحقق الإمبريقي للفرضية العامة

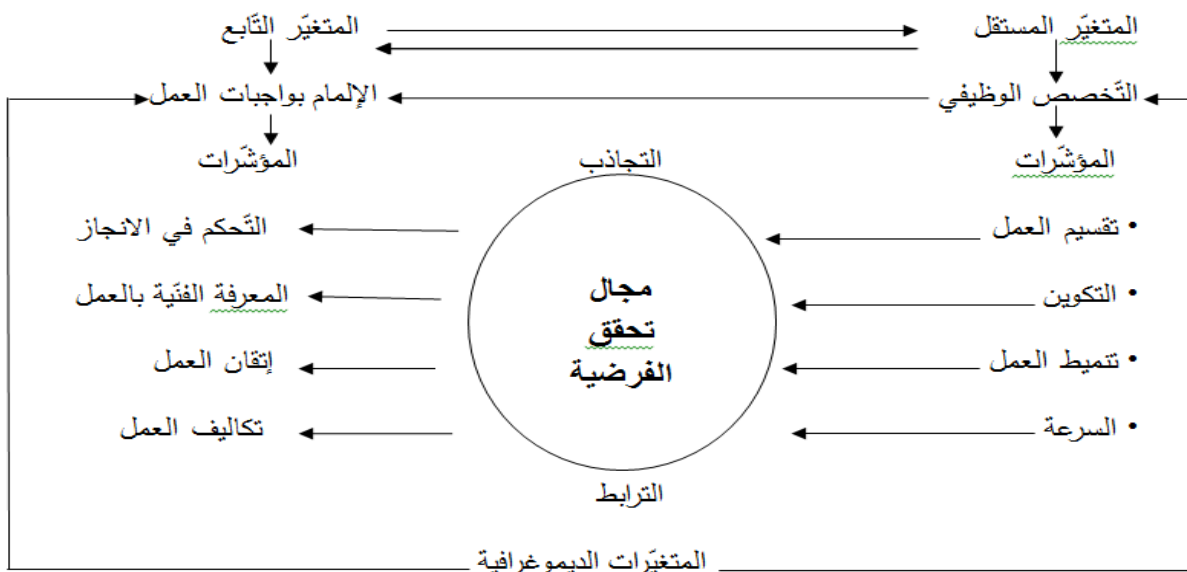


- يرتبط التخصص الوظيفي بزيادة الإلمام بواجبات العمل.
- كلما زادت صرامة القواعد البيروقراطية كلما زاد الانضباط.
- يؤدي وضوح التدرج الهرمي للسلطة إلى زيادة الرغبة في العمل.
- تؤثر المتغيرات الديمغرافية على كل من المتغير التابع والمستقل.

• الفرضية الجزئية الأولى:

- كلما زاد التخصص الوظيفي، كلما زاد إلمام الموظف بواجبات العمل.

شكل رقم (05): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى

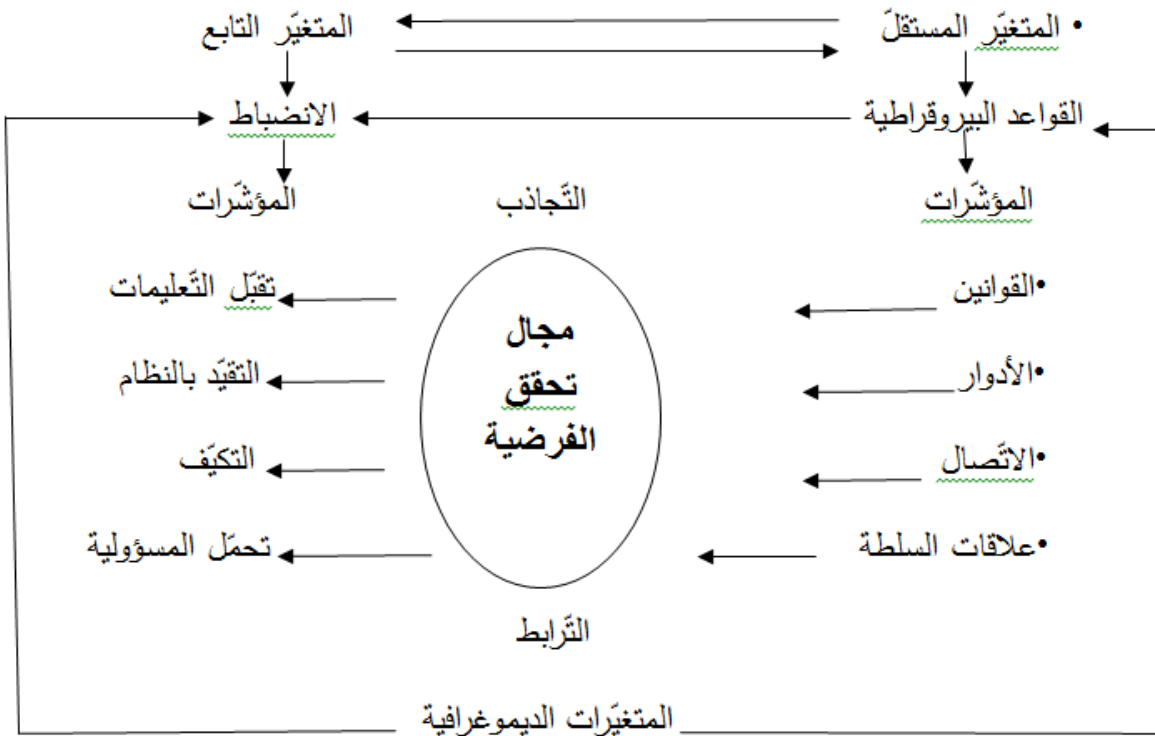


- كلما زاد تقسيم العمل، كلما زاد التحكّم في انجاز العمل في مواعيده.
- يؤدي زيادة التكوين إلى زيادة المعرفة الفنية بالعمل.
- يرتبط التتميط بدرجة إتقانه.
- تؤدي السرعة في العمل إلى زيادة تناقص التكاليف.
- تشكل المتغيرات الديموغرافية كل من التخصص والإلمام بواجبات العمل.

الفرضية الجزئية الثانية:

- تؤدي القواعد البيروقراطية إلى زيادة الانضباط في العمل.

شكل رقم (06): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية

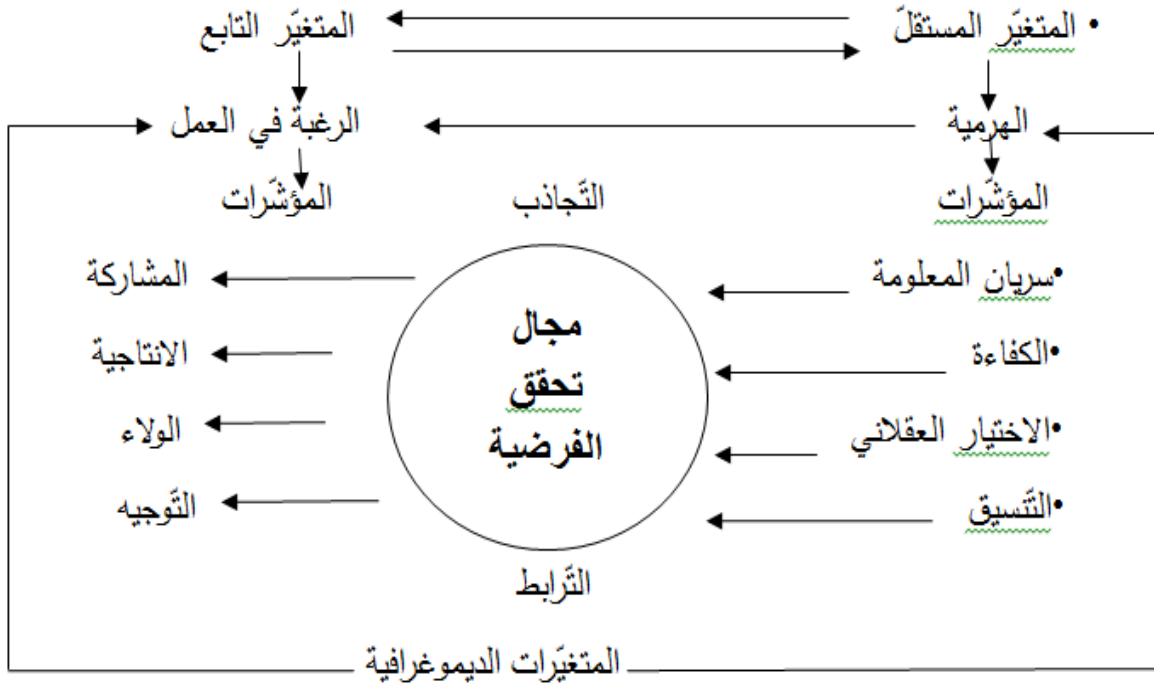


- ترتبط صرامة القانون بالامتثال وتقبّل التعليمات.
- يؤدي تحديد الأدوار إلى مزيد من التقيّد بالنظام وبأوقات الدوام الرسمية.
- يساهم الإتصال المكتوب في زيادة القابلية للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.
- ترتبط وضوح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس إلى مزيد من تحمّل المسؤولية.
- تشكّل المتغيرات الديموغرافية العلاقة القائمة بين القواعد البيروقراطية والانضباط.

الفرضية الجزئية الثالثة:

- يرتبط التسلسل الهرمي للسلطة بزيادة الرغبة في العمل

شكل رقم (07): النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة



- يؤدي سريان المعلومة إلى زيادة مشاركة العاملين.

- ترتبط الكفاءة بزيادة الانتاجية.

- الاختيار العقلاني للأفراد يزيد من درجة الولاء.

- يرتبط التنسيق العمودي بزيادة توجيه وتوحيد جهود العاملين.

- تشكل المتغيرات الديموغرافية متغيري الهرمية والرغبة في العمل.

سادسا: مصادر الدراسة

أشرنا أنفا إلى إستمرار الجدل المعرفي حول ظاهرة البيروقراطية في صيغتها الفيبرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وهذا من خلال طرح المشكلة البحثية بمحدداتها وأبعادها وخاصة التساؤلات، الفرضيات، الأهداف، المفاهيم.

ومن أجل تحديد ملامح هذا الجدل، ومدى اقتراب مفرداته (مفاهيمه) من الواقع، اعتمدت الدراسة على الطريقة التتابعية، فهي تستند إلى الانتقال من المجرد إلى الملموس ثم العودة مرة أخرى إلى نقطة

الانطلاق (المجرد) من خلال التعميمات، أو إثارة بعض القضايا البحثية التي تندرج ضمن التراث النظري الذي يحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي.

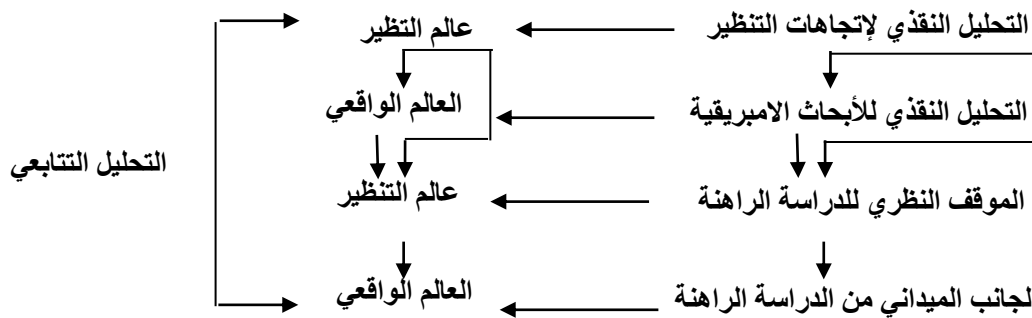
وتماشيا مع هذا المنحى البحثي، تم طرح التراث النظري المتعلق بمتغيري الدراسة، متبوعا بالجانب العملي في بعده " المنهجي - التطبيقي " من حيث جمع المعطيات وتحليلها، من أجل الإجابة عن فرضيات الدراسة وإثارة تساؤلات معرفية أخرى حول الجوانب التي لم تقدم حولها المعطيات الامبريقية إجابات كافية، أو تلك التي انبثقت من صلب المعالجة الميدانية، وعلى هذا الأساس، إعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين هما:

1- التراث النظري المتوفر حول البيروقراطية والأداء، وذلك بغرض تبيان إنغراس المشكلة البحثية ضمن أطر معرفية متعددة ومتباينة، وبالتالي إمكانية فهم أكثر لمتغيرات البحث الراهن المتمحور حول علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي.

2- المعطيات الميدانية التي تقدم إجابات عملية عما تثيره الإشكالية من تساؤلات ومن الملاحظ أن هذين المصدرين يندرجان بطبيعة الحال ضمن استراتيجية البحث الراهن المتمحور حول:

- التوجيه النظري للبحث
- التوجيه المنهجي
- التوجيه الميداني
- استخلاص النتائج والاجابة عن الفرضيات، وكذا تبيان مدى قرب أو بعد النموذج المثالي من واقع المؤسسة الجزائرية المعاصرة.

شكل رقم (08) التحليل التتابعي



# الفصل الثاني: نظرية التنظيم البيروقراطي

## الفصل الثاني: نظرية التنظيم البيروقراطي

تمهيد.

- أولاً- الظاهرة البيروقراطية وتغير مدلولاتها عبر التاريخ.
- ثانياً- تميز التراث السوسيولوجي "لماكس فيبر".
- ثالثاً- نظرية الفعل الاجتماعي كموضوع لعلم الاجتماع.
- رابعاً- النظرية البيروقراطية.

1- دعائم التنظيم البيروقراطي.

2- أنماط السلطة في التنظيم البيروقراطي.

خامساً- النموذج المثالي للبيروقراطية.

1- خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية.

2- التساند والتكامل بين عناصر أو مكونات البيروقراطية.

3- مزايا النموذج المثالي للبيروقراطية.

4- الإنتقادات النظرية للبيروقراطية.

## تمهيد

شهد القرن التاسع عشر خاصة في النصف الثاني منه ظهور حركة فكرية نشطة شملت لأول مرة أفكارا جديدة عن الحرية والديمقراطية، كما واكب هذه الفترة تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية قادت إلى ظهور النظام الاقتصادي الرأسمالي الحر الذي ساهم في تشكل جهاز إداري فعال يتسم بالمركزية والتسلسل الهرمي ومؤسسات اتخذت الطريقة العقلانية الرشيدة في إدارة الأعمال، ومستهدفة زيادة الكفاءة في الأداء وتعظيم الربح.

ويبدو أنه ومن خلال التراث السوسيولوجي المتاح فاننا حاولنا أن نفاضل بين فروع علم الاجتماع من حيث الكم وتطور الرؤية النظرية والدراسات الميدانية فسوف نجد قطاعا أن التنظيمات تحتل الصدارة في ذلك، إضافة إلى وجود صلة متينة بينها وبين النظرية الاجتماعية، متمثلة في إسهامات "ماكس فيبر" المشهودة في دراسه للظاهرة البيروقراطية لا سيما في بعدها السوسيولوجي. (اعتماد، 1994، ص 23) نظرا لإعتبار المؤسسة تنظيما إجتماعيا هادفا ينتج واقعا إجتماعيا بداخله، يتمظهر من خلال العلاقات الاجتماعية السائدة بين مختلف الفاعلين الإجماعيين من جهة، وينعكس على كفاءة تنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف التنظيمية من جهة ثانية، ومنه فحين أضفى فيبر "تصورا جديدا لعلاقات القوة وطبيعتها في المجتمع أولا، ومناقشته للنماذج المثالية للسلطة ثانيا، فإنه بذلك يكون قد أضاف للبيروقراطية بعدا سيسيولوجيا أساسيا باعتبارها السمة الأكثر وضوحا في الدولة والتنظيمات الحديثة، ومن هنا تكتسي إسهامات فيبر "أهميتها وقيمتها العلمية بإعتباره صاحب سبق سبق في مقارنة النسق التنظيمي وفق تصور سوسيولوجي مختلف عن تلك التصورات التي كانت سائدة ولا زالت بشكل أو بآخر ولا سيما في الدول النامية على غرار بلدنا.

## أولا- الظاهرة البيروقراطية وتغير مدلولاتها عبر التاريخ:

الظهور الفعلي لهذا المصطلح يبدو أنه قديم جدا نظرا لإرتباط طبيعة هذا المصطلح في أبعاده التنظيمية بأنظمة الحكم وطريقة إدارة مجتمعات منذ الحضارات القديمة (الرفاعي، 2015، ص 03)

## 1- البيروقراطية في الحضارة المصرية القديمة 2575 ق.م - 2465 ق.م:

لقد إعتمدوا نمطا تنظيميا في إدارة شؤون الدولة وأجهزتها ومختلف مرافقها سواء العسكرية أو المدنية أو الدينية، حيث يمكن ملاحظة بعض الخصائص أو ما يعرف لاحقا بسمات البيروقراطية. فالمجتمع المصري الفرعوني كان على قدر كبير من التسلسل الهرمي للسلطة ففي قمة الهرم الفرعون

ملك مصر، ويلي هذه القمة ينتظم في تسلسل آخذاً في الإتساع طبقة ما يعرف النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفين وصولاً الى العمال ثم الفلاحين، ما يشير على وجود تخصص في المهام حسب التقسيم الوظيفي العمل. كما أن المصريين القدماء اهتموا باختيار أفضل العناصر الإدارية، وتدريبهم على أداء أعمالهم، الى جانب أن عمليات الإختيار والتعيين من العمليات الهامة في سياسات العمل، كما إعتد المصريون القدماء على نظام معين للأجور، كما وثقوا شؤونهم الإدارية والتنظيمية في سجلات ووثائق رسمية، هذه الأخيرة التي تعد من الأبنية الأساسية البيروقراطية. (بغلول، 2011، ص 39)

## 2- البيروقراطية في الحضارة الصينية 1100 ق م:

لوحظ العديد من القيم البيروقراطية في الحضارة الصينية على غرار التخصص وتقسيم العمل واختيار الموظفين وتدريبهم واعتماد نظام الأجور والسجلات من خلال عمليات جمع الضرائب وإحصاء المحاربين (لغويل، 2011، ص 12) بالإضافة إلى ذلك فالمجتمع الصيني مجتمع طبقي بامتياز، فهناك فوارق كبيرة بين مستوياته التي يتجلى فيها بوضوح مبدأ هرمية السلطة، كما عرفت الصين القديمة منظومة صارمة لقانون العقوبات، مع الإشارة هنا أن المستويات العليا من هرم السلطة كالوزراء والنبلاء فلهم حصانة منها، ومن جهة ثانية منظومة شعائر وطقوس دينية غير متاحة للعامة، كما ينص على ذلك أحد الأمثال الصينية القديمة "أن الشعائر الدينية لا تنزل إلى مستوى الشعب كما أن قانون العقوبات لا يرتفع إلى مستوى النبلاء".

كما عرفت الصين أقدم نظام مكتوب في التاريخ لشغل الوظائف العامة إنطلاقاً من عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم، وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف، هذا وقد كانت تعاليم "كونفوشيوس" 551-479 ق. م الحكيم والفيلسوف الصيني العظيم وأحد المعلمين الأكثر تأثيراً عبر التاريخ في الحضارة الصينية - تؤكد على إختيار قيادات كفؤة قادرة وتعيينها في مختلف مراكز الدولة، بحيث يجب أن تكون ذات صفات أساسية كالأمانة والنزاهة وروح الإيثار، كما عرفوا بشكل مبكر مبدأ التخصص وتطبيقه في مجالات معينة من خلال تقسيم مراحل العمل خاصة في الحرف والصنائع المتوارثة عندهم (بغلول، مرجع سابق، ص 40)

## 3- البيروقراطية في الحضارة اليونانية والرومانية:

3-1/ في اليونان 776 ق. م: من خلال الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة فقد تناول أشهر فلاسفتهم على غرار "سقراط" 469 ق.م - 399 ق.م و "أفلاطون" 427 ق.م - 347 ق.م في كتاباتهم

مجموعة من المبادئ العامة في ديمقراطية الإدارة، بحيث يمكن اعتبارها من الأدبيات الأولية والأساسية للبيروقراطية فيما بعد، مثل مبدأ التخصص وتقسيم العمل، السلطة، مبدأ العدالة وتولية المناصب حسب القدرات والمواهب، فقد نُقل عن أفلاطون ما مفاده أن الهدف من الحياة الخيرة هو مبدأ العدالة ويتمثل جوهر العدالة في النظام العام ومن ثم يتوجب على الدولة أن تدعم هذا النظام لكي تُنبت أركان العدالة ولن يتم ذلك إلا حينما يمارس كل شخص وظيفته الحقيقية التي تناسب قدراته ومهاراته و قدراته (محمد، 2006، ص 69) و ذلك لضمان كفاءته للقيام بأعباء ومتطلبات تلك الوظيفة، الى جانب قيامه أي "أفلاطون" بتحديد مستويات الإدارة وتوزيع السلطة عليها، وقسمها إلى ثلاثة مستويات هم الذين تحتاج لهم الدولة وهم من الأعلى الى الأدنى الفلاسفة ، الحكام، المحاربون، الصناع .

3-2/ في الإمبراطورية الرومانية: 510 ق.م: لقد أرجع المؤرخون السبب الرئيسي الذي كان وراء نجاح إمبراطوريتهم وتوسعها إلى عبقريتهم من خلال اعتمادهم على مبادئ كالمركزية، التدرج الهرمي، تفويض السلطة، التخصص وتقسيم العمل... الخ في تنظيم شؤونهم من الناحيتين المدنية والعسكرية وحتى الدينية عبر تطبيق نفس تلك المبادئ لتسيير الكنيسة الكاثوليكية الرومانية ومختلف المنظمات الإقليمية التابعة لها.

#### 4- البيروقراطية في الحضارة الإسلامية 610 م:

الإدارة بصفة عامة في المجتمع العربي- القبلي بامتياز- تُعد من حيث السلم الحضاري للمجتمعات الإنسانية صيغة بدائية للتنظيم والإدارة، حيث السلطة فيها بحسب تقسيم " فيبر"، هي إما سلطة بطولية تقوم على حكم شيخ القبيلة وسيدها المتفرد بصفاته وكريزماه، أو وراثية نتيجة انتقال السلطة البطولية إلى من يرثها من أبناء الشيخ أو أقربائه تحت طائلة سيادة العرف والتقاليد، ولكن الذي يمكن ملاحظته وبالتحديد منذ السنوات الأولى من مجيء الإسلام لا سيما بعد الجرة الى المدينة أنه تمت إعادة تنظيم المجتمع ومختلف مؤسساته وفق أسس وقيم جديدة تحقق النظام و الغاية التي جاء من أجلها الإسلام، فكان من أوائل ما فعله الرسول صلى الله عليه وسلم هو كتابة دستور المدينة - وثيقة المدينة - حددت هذه الوثيقة طبيعة وضوابط العلاقة النازمة بين أفراد المجتمع الجديد، وصاغت القواعد التي سيتم إدارة هذا التنظيم الجديد بموجبها، بحيث يمكن عدّها من القواعد الأساسية في النظام البيروقراطي (الرفاعي، 2015، ص 4) لدرجة أن الدولة في عهد "عمر بن الخطاب" خلت من الدوائر المركزية باستثناء دار الخلافة وبيت المال العام، إذ أُعتمد مبدأ لا مركزية

التسيير في باقي القطاعات، بحيث كان لكل ناحية أو مدينة دواوين خاصة بها وهي سجلات ودفاتر يخصص لها موظفون خاصون وأماكن خاصة (الطماوي، 2004، ص 311).

وفي عهد الدولة الأموية أين إتسع نطاق الدولة وتتنوعت شؤون الحياتين المدنية والعسكرية والسياسية تعددت هذه الدواوين إلى ديوان الجند، ديوان الخراج، ديوان الخاتم، ديوان البريد... الخ ثم استمر ذلك النظام على هذه الوتيرة خلال حكم الدول المتعاقبة وكان هذا النظام يزداد تعقيدا شيئاً فشيئاً حتى انتهى إلى نسق اداري ورتابة إدارية شأنه في ذلك شأن النظام البيروقراطي ذاته متأثراً كل مرة بتغير الظروف والأحوال والبيئة المحيطة الاجتماعية والسياسية والثقافية في ظل أفكار تدعوا الى تنظيم إدارة الحياة الدنيا للفرد والمجتمع لربح الحياة الدنيا والآخرة (الرفاعي، مرجع سابق، ص 42) وفي هذا السياق يقول "ابن خلدون" 1332م-1406م ما مفاده أن الإسلام قدم للإنسانية نموذجاً إدارياً سياسياً متكاملًا قام على مبدأ التكامل والتوافق بين الدين والدنيا.

### 5- البيروقراطية في الغرب:

تشير الوثائق التاريخية إلى أن هذا المصطلح قد استخدم عام 1764 م من قبل الفيلسوف الفرنسي "فريدريك ملكيور" 1807 - 1723م في ظل عصر التنوير واصفًا به النظام الحكومي الفرنسي وقد أدخل هذا المصطلح في قاموس الأكاديمية الفرنسية ليشير الى القوة والنفوذ التي يتمتع بها رؤساء الحكومات ومختلف الهيئات التنفيذية في الدولة، ثم إنتقلت إلى الموسوعات والقواميس الأخرى (المرجع نفسه، ص 3) ثم جاء الفيلسوف الألماني "جورج هيغل" 1770 - 1831م في مقدمة الفلاسفة الذين تصدوا للمنظرين للبيروقراطية لا سيما لما درس الدولة في كتابه "فلسفة الحق" حيث عد "هيغل" الموظفين والأعوان الذين يساعدون الملك في القيام مهامهم بأداة عقلانية ضرورية لإستقرار وإستمرار الحكم (محمد، مرجع سابق، ص 71) وبحسب "هيغل" فإن الدولة في كل مجتمع تهدف الى تحقيق المصلحة العامة وخدمة المواطنين، ولتحقيق ذلك تعتمد على الجهاز البيروقراطي بإعتباره جسراً رابطاً بين الحكام والمحكومين، كما يفترض ان الجهاز البيروقراطي غير منحاز بطبيعته الى جانب كونه أداة جيدة للتمتية و تطوير الولاء للدولة ولمؤسساتها المختلفة (بوحوش، 1982، ص 74) ومنه فإن البيروقراطية تعد كالجسر الذي يربط القاعدة بالقمة أو يحقق الصلة الدائمة بين الدولة وشؤون المجتمع الذي يضم فئات متباينة تحقق أهدافاً متنوعة، وإذا فالبيروقراطية عند "هيغل" تكتسب مدلولها من خاصية التحكم في التعارض الناشئ بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة.

أما "كارل ماركس" 1818-1883 م وكما أشرنا سابقا فقد أوصلته تحليلاته للقول بأن البيروقراطية تماثل الدولة تماما، وبالتالي رأى أن مصيرها مرتبط بمصير الطبقة الحاكمة، وأكثر من ذلك رأى "ماركس" أن مصالح الحكام ستصبح بديلة أو متقدمة على مصلحة الدولة والمجتمع، وهم بذلك يعيقون تطبيق مبادئ الديمقراطية كالتداول على السلطة، ومنه فالبيروقراطية عند "ماركس" شأنها شأن أي طبقة تاريخية تمر بالضرورة بمرحلتين:

- مرحلة بروز طابعها التقدمي والثوري.

- مرحلة بروز طابعها المحافظ الرجعي بعدما يصبح وجودها عقبة أمام تطور القوى المنتجة، (الحلبي، 2004، ص 66) و هي بهذا المعنى من جملة الأمور التي جعلت "ماركس" يربط فهمه للبيروقراطية بما أسماه فكرة الإغتراب، تلك الفكرة التي تشير إلى كافة الظروف والعمليات والأوضاع والأنظمة الصارمة التي تجعل الناس يبتعدون عن حياة البساطة الأولية، بحيث يفصل الإنسان عن بيئته الطبيعية التي يعد جزء منها، فلا تصبح علاقته بها مباشرة أو ودية بعدما خلق حدودا بينه وبينها من خلال الأنظمة التي استحدثها والطرق والأدوات التي استخدمها، فبقدر ما ساعدته هذه الأدوات والطرق في السيطرة على الطبيعة بقدر ما جعلته غريبا فيها (محمد، مرجع سابق، ص 72) و يسجل "ماركس" انتشار استخدام مفهوم الإغتراب في الكتابات السوسولوجية والتنظيمية منها خاصة متخذا خمسة معان: الأول بمعنى فقدان القوة وهو جوهر فكرة الإغتراب كما أشارت إليه النظرية الماركسية في تناولها لظروف العمل في المجتمع الرأسمالي، والثاني انعدام المعنى والثالث حالة فقدان المعايير وتمييع القيم، والرابع يرتبط بفكرة العزلة والخامس هو اغتراب الذات كما هو شائع بين علماء التحليل النفسي (المرجع نفسه، ص-ص، 72-73) ونخلص إلى أن "ماركس" رأى أن البيروقراطية كتنظيم رأسمالي كرس ظاهرة الإغتراب وحطم كفاءة الفرد، وأعاق قدرته على المبادأة والإبداع وتحمل المسؤولية إضافة إلى حرمانه من حقه في العدالة و تكافؤ الفرص.

"ماكسميليان كارل ماكس فيبر" 1864-1920م الشهير "بماكس فيبر" أبرز العلماء الذين قرنت أسماؤهم بالبيروقراطية نظراً لإسهامه المشهود في بنائها من خلال دراسته ونظريته الشهيرة عن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، التي اشتملت في مضمونها على خصائص أكثر ما تتناسب المنظمات الحكومية الكبرى.

ويبرر " فيبر" من خلال رؤيته التاريخية ظهور بعض البيروقراطيات مثل: بيروقراطية مصر القديمة - الإمبراطورية الرومانية - الإمبراطورية الصينية - الكنيسة الرومانية - الكاثوليكية. يكون

تلك الدول أو الإمبراطوريات القديمة اتبعت أجهزة إدارية بيروقراطية في إقامة المشروعات الاقتصادية والزراعية، ففي مصر مثلاً وهو أقدم بلد ذي نظام بيروقراطي على مستوى الدولة كانت الضرورة الاقتصادية والتقنية في التنظيم الجماعي لأقساط المياه في كل البلد بدءاً من أعلى هرم السلطة هي السبب في خلق جهاز الكتبة والموظفين (فيبر، 2015، ت، تركي، ص 237) وبالرغم من وجود الإدارة البيروقراطية في الماضي إلا أنها كانت بصور مختلفة عن طبيعة البيروقراطية في الرأسمالية الحديثة، حيث أن انتشار الأخيرة حسب " فيبر " على نطاق واسع وكنموذج متميز للتنظيم كان مصاحباً لظهور الدولة الحديثة التي تمثل الصورة الحقيقية والواقعية لسيادة القانون، هذا ولم يقتصر التحول البيروقراطي على أجهزة الدولة فقط بل إنه ظهر بصورة طاغية في كافة المجالات الدينية و التعليمية والاقتصادية وغيرها، وقد حدث استجابة لظروف تاريخية معينة أهمها: ظهور اقتصاد النقود، زوال نظام العبودية، كبر حجم المجتمعات، تعقد المهام الإدارية، تقدم التكنولوجيا ونمو الرأسمالية، ويؤكد " فيبر " ذلك بأن درجة التنظيم البيروقراطي في المجتمعات الحضرية أعلى منها في المجتمعات غير الحضرية و السبب في رأيه هو سيادة الاقتصاد النقدي في النوع الأول واختناقه في الثاني، يضاف إلى ذلك تفوق كفاءة الأداء في الإدارة البيروقراطية فنياً على غيرها من أنماط الإدارة، و مرجعاً هذا التفوق إلى الأسس العقلية الرشيدة والقواعد والإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل في إطار التنظيمات البيروقراطية، (محمد، مرجع سابق، ص 83) بمعنى أن الجهاز البيروقراطي مسيطر عليه بواسطة القوانين والتعليمات الإدارية الرشيدة.

ومما سبق يمكن القول أن السبب الحاسم في انتشار النظام البيروقراطي يتمثل في تفوقه التقني الخالص على أي شكل آخر، فحال هذا الجهاز البيروقراطي المتطور بالنسبة لهذه الأشكال هو شبيه بحال الآلة إزاء الأنواع غير الآلية في عملية الإنتاج، فكل من الدقة والسرعة والوضوح والإلمام بالملفات والمثابرة والكتمان والتوحد والطاعة والاقتصاد والتكاليف المادية والشخصية والوقت يتم مضاعفتها إلى أقصى حد في إطار السلطة الإدارية للبيروقراطية (فيبر، مرجع سابق، ص 239) من خلال هذه الأفكار وفي إطار النظرية السوسيولوجية تكون الفلسفة السوسيو تنظيمية "ماكس فيبر" تحمل بحق في ثناياها العديد من أطروحات التفرد والتميز عما كان سائداً تجدر الإشارة إليها بسرعة.

### ثانياً- تميز التراث السوسيولوجي "ماكس فيبر":

يكتسي تراث "ماكس فيبر" قدراً جديداً ملحوظاً من التميز داخل علم الاجتماع الغربي تميزاً يجعلنا نضع عدة محاذير على تناوله في نفس التيار الذي سار فيه "دوركايم وكونت"، فرغم كونهم جميعاً من المحافظين ومن الاتجاه البنائي الوظيفي إلا أن "فيبر" نحى منحى منهجي ونظري مختلف، فلقد وضع أسساً ودعائماً جديدة في علم الاجتماع كانت وما تزال تُؤلد الكثير من الأفكار إلى هومنا هذا في الوقت الذي أصبحت فيه آراء "كونت ودوركايم" محض تاريخ في الفكر السوسيولوجي أو تكاد.

إن تميز "ماكس فيبر" في أفكاره جره إلى مناقشة معاصره "كارل ماركس" ووضعه تلك المناقشة في التيار الذي سارت فيه الوضعية، ثم ناقش الوضعية نفسها بنفس القدر، لتقوده تلك المناقشات إلى تميز تراثه عنها بطابعه الفيبري الخالص، فأطروحته إذا لا شك تمثل وجهاً ثالثاً لعلم الاجتماع في الغرب خلال القرن 19م هذا طبعاً إذا اعتبرنا نظريات "كارل ماركس" وجهه الأول ونظريات "كونت ودوركايم" وجهه الثاني، نعم لقد سار "فيبر" في خط مغاير للخط الذي سارت فيه الوضعية ويتأكد لدينا هذا الاعتقاد عندما نسوق جانباً من آراء "فيبر" ونضعها في مقابل كل من آراء "كونت ودوركايم" و"ماركس" على وجه الخصوص (زايد، مرجع سابق، ص 93).

بادئ ذي بدء نشير أن "فيبر" عايش الظروف الاجتماعية والبنائية أثناء وبعد عملية التحول من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث في القرن التاسع عشر، في سياق صراع دائر بين المذاهب الفكرية الثلاث: المحافظ، الليبرالي والراديكالي. وقد تأثر بآراء "ديلثي" هذا الأخير الذي تبنى مقولة أن المعاني والقيم هي موضوع علم الاجتماع على اعتبار أن عملية الفهم يمكن أن تقابل القوانين العامة للاتجاه العلمي، واعتقد "فيبر" أنه يمكن توضيح هذا في حالة الفعل الفردي ثم في الحالة الأكثر تعقيداً الخاصة بفهم العلاقات والظواهر الاجتماعية والبناء الاجتماعي عموماً، وهكذا تسعى المقاربة الفيبرية إلى فهم الظاهرة الاجتماعية في إطار استخلاص دلالات أفعال الأفراد واستكشاف معانيها وغاياتها ودوافعها، فإذا وضعنا ذلك في مقابل اعتبار الظواهر الاجتماعية كأشياء في التصور الدوركايمي لأتضح لنا كيف يفصل "دوركايم" بين الذات والموضوع فصلاً بين الباحث الفرد ومادة دراسته التي يعد جزءاً منها، ولأتضح لنا في المقابل كيف ابتعد "فيبر" عن هذه القضية الدوركايمية عندما ركز على الفهم التأويلي للمعنى الذاتي للأفعال الاجتماعية وهذا الفهم يجعل الباحث ألصق بالأفراد مادة دراسته وأقدر على أن يحقق من دراستهم قدراً من الفهم الواقعي لهم، إن "فيبر" بذلك يكون قد وعى تماماً أنه لا يمكن لنا أن نخضع الظواهر الإنسانية خلال دراستها إلى المناهج المعتمدة

في العلوم الطبيعية، لأننا لا نتعامل هنا مع مادة جامدة يمكن لنا ضبطها كليا كما في الظواهر الفيزيائية مثلا، بل نحن نتعامل مع الأفعال الإنسانية بتداخلاتها النفسية والاجتماعية والتاريخية، في إطار ارتباطها بسياق ثقافي مجتمعي معين، ويحيلنا هذا إلى موضوع الكم والكيف في التحليل السوسيولوجي و هو شكل آخر وليس أخير كما سيأتي لمظاهر تميز الفكر الاجتماعي التنظيمي لدى "فيبر"، حيث ومن خلال اعماله يبدو جليا عدم اهتمامه بالدراسات الكمية مقابل تركيزه على تقديم مادة ذات مضمون تاريخي ثري. فقد كان " فيبر" يعترض - على عكس " دوركايم" - أنه يجب أن تكون الاستفادة من الأرقام والاحصائيات في أضيق الحدود الممكنة إذا أردنا فهم الواقع فهما صحيحا، في الوقت الذي اعتمد فيه " دوركايم" اعتمادا كليا على الإحصائيات الجنائية في دراسته الشهيرة عن الإنتحار. ولقد استعاض "فيبر" عن الأسلوب الإحصائي الكمي بأسلوب صياغة الأنماط المثالية الكيفية فهي أي الأنماط المثالية أداة استرشادية تحقق مزيدا من الوضوح والفهم. (زايد، المرجع نفسه، ص 100)، كما أن "دوركايم" رغم محاولته التخلص من النزعة التطورية لكنه وقع في براثنها لا سيما لما ذهب إلى أن تشكلا معينا من أشكال المجتمعات ينبثق عن شكل آخر نتيجة حدوث تغيرات بنائية و كمية - التضامن الآلي والتضامن العضوي - وقد اختلفت هذه النزعة كلية عند " فيبر"، فقد كان مهتما بمحاولة لتشريح وتحديث المجتمع القائم، حيث صور بناء المجتمع الرأسمالي الذي بدأ يحقق قدرا كبيرا من الترشيح والعقلانية في السلوك و الإنتاج بالرغم من كونه لا يزال يصارع للتخلص من أبنية تقليدية قديمة.

وأيا قد أسهم "فيبر" بشكل كبير في إعادة فهم العلية الاجتماعية وارتباطها بمشكلة المعنى في الموضوعات الإنسانية، حيث رفض التفسيرات الحتمية لعلية العلاقات الاجتماعية سواء عند " دوركايم" أو عند "ماركس" اللذان يحسبان الإنسان ضمن نسيج من الضغوطات الاجتماعية غير الواعية، يعتقد "فيبر" أن هذه الضغوط والحتميات نسبية، فليس بالضرورة إذا وجد نظام - أ - يوجد نظام - ب - وفي طرحه لعلاقة الدين بالرأسمالية كان يعتبر أن الديانة البروتستانتية هي أحد العوامل التي أدت إلى ظهور الرأسمالية وليست هي العامل الحتمي الوحيد، وفي معرض تبريره لذلك يشير إلى أنه لا يهدف البتة إلى استبدال الأحادية المادية بالأحادية الروحية في تفسير كل من التاريخ والثقافة فكلاهما على نفس القدر من الأهمية، ويخلص إلى أن الظاهرة الاجتماعية في الحقيقة مرتبطة بمجموعة من الأسباب وليس بالضرورة بسبب واحد، وعليه يصعب تطبيق المنهج الوضعي على الظاهرة الاجتماعية التي مركزها الإنسان باعتباره فاعلا ومنفعلا وكائنا واعيا مدركا وحرًا مختارا.

في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن العالمان "ماكس فيبر" و"كارل ماركس" كانا ينتميان إلى تيار فكري واحد أي الإتجاه التاريخي الذي كان مسيطرا على الفكر الاجتماعي الألماني حينذاك، كما أن كليهما انشغل بمناقشة مشكلات التنظيمات في إطار الرأسمالية من حيث الآثار المترتبة على المجتمع ككل أي على البناء الأسري والثقافي والسياسي، وليس الجوانب الاقتصادية الخالصة وحسب (السلوطي، 1989، ص 31)، لقد درسا مشكلة التنظيم من وجهة نظر واسعة ومن منظور تاريخي فالمشكلات التي أثارها مشكلات تتعلق بالمجتمع ككل ذلك المجتمع الذي يعد وحدة أساسية في تحليلاتهما، (الحسيني، 1985، ص 67) إلا أن "فيبر" كان حاسما في رفض الادعاء الماركسي بأن المنهج المادي أو المادية التاريخية هي المنهج الوحيد في العلوم الاجتماعية، إلى جانب رفضه للأحادية النظرية التي ترى أن الاقتصاد يشكل البناء الكلي للمجتمع . (زايد، مرجع سابق، ص 100) وطبعا لا يفوتنا الإشارة هنا إلى أن "فيبر" لم يهمل العوامل الاقتصادية فقد كان يُسلم بتأثيرها ولكن إلى جانب عوامل أخرى، فقد كان يدرك بوضوح أن التغيرات الاقتصادية تنتج كرد فعل للحاجات الاقتصادية وهي مشروطة بمجموعة كبيرة من العوامل الديموغرافية والجغرافية والتكنولوجية والمادية، وهنا لا يعارض "فيبر" التأويل الاقتصادي للواقع، ولكن ما يعارضه هو أن الماركسية جعلت من التغيير الاقتصادي العامل السببي الوحيد الحاسم الذي تغدو معه جميع الظواهر الاجتماعية الأخرى نتائج أو تجليات، ذلك أن "فيبر" ينزع إلى تفسير مسائل إجتماعية كثيرة الإنتشار بالرجوع إلى مفهوم الفعل الاجتماعي وقد ظهر ذلك خاصة في دراسته لعوامل نمو الرأسمالية والتطور الصناعي في عديد البلدان، حيث وجد أن الموضوع الأكثر أهمية حول انتشار الرأسمالية الحديثة إنما هو في نمو الفكر الرأسمالي وليس في موضوع رأس المال كما يذهب "ماركس". (الاصفر وعقيل، 2003، ص 102) و يمكن القول أيضا بأن منهجية "ماكس فيبر" تعارض منهجية "ماركس" لأن المنهجية الفيبرية منهجية هيرمينوطيقية تعتمد على الفهم والتأويل والإهتمام بالفاعل الفردي (الميثودولوجيا الفردية) في حين تعتبر سوسولوجية ماركس بنائية تركز على الفاعل الإجماعي إلى جانب إعطائها العوامل المادية أهمية كبيرة، على أساس أن البنية التحتية (البنية الاقتصادية) هي التي تتحكم في البنية الفوقية والإيديولوجية (الفن، والدين، والسياسة..الخ)، أما "ماكس فيبر"، فيرجع ما هو مادي إلى ما هو ديني وفوقي، كما بين ذلك جليا في كتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية"، حيث بين أن القيم البروتستانتية الكالفينية هي التي ساهمت في بروز الرأسمالية العقلانية. أما "ماركس" فقد ركز على العوامل المادية والإقتصادية في ظهور هذه الرأسمالية. وإذا كان ماركس قد ثار على الدين

فإن "ماكس فيبر" قد دافع عن فلسفة الأديان، وخاصة المذهب البروتستانتي باعتباره دعامة العقلانية والبيروقراطية والرأسمالية والحدثة الغربية، حيث تدعو البروتستانتية إلى ابتغاء الكسب المثمر، وتنمية الرأسمال، وفق دوافع سيكولوجية ومبادئ أخلاقية، مثل: الحرص، والشح، والاستثمار، وعدم التبذير، وحب العمل، ولاسيما أن المذهب البروتستانتي الذي ظهر مع "مارتن لوثر" يمجّد العمل باعتباره غاية للحياة وفريضة من الله وشعارها " من لا يعمل لا يأكل" بحسب ما ذهب إليه القديس "بولس" ولذلك يجتهد البروتستانتي في العمل كي لا تلحقه لعنة الله، وكما تمتاز الأخلاق البروتستانتية بتمجيدها للعمل تمتاز أيضا بدعوتها إلى التقشف والاستثمار والإدخار، وبحسب فيبر تلك هي الأسس الرئيسية التي قامت عليها الرأسمالية الحديثة (حمداوي، 2015، مرجع سابق، ص - ص، 24-25) و الذي يؤكد عدم تركيز "فيبر" على عامل بعينه دون غيره من العوامل الأخرى أنه برغم اهتمامه بالجوانب الرشيدة في الحياة الاجتماعية وبخاصة التنظيم البيروقراطي فإنه كان يعتبر أن التنظيم البيروقراطي ينطوي على ضرب من الإزدواجية، بحيث رأى أنه إذا كان هذا التنظيم البيروقراطي يُعد أكثر الأشكال التنظيمية التي ابتدعها الإنسان كفاءة فإن هذه الكفاءة تشكل أعظم تهديد لحرية الفرد في المنظمات الديمقراطية في المجتمعات الغربية، وأيضا فإنه و برغم موضوعية القواعد البيروقراطية التي يُفترض بمقتضاها تحقيق مبدأ المساواة بين أعضاء التنظيم أمام القانون فإن التمسك بأساليب الإلتحاق بالتنظيمات البيروقراطية كالشهادات الجامعية سوف يكون بطريقة غير مباشرة في مصلحة أولئك الذين مكنتهم مواردهم المالية من الإنفاق لفترة قد تطول للحصول على الشهادة، وهكذا يؤدي النمو التنظيمي إلى تراجع مبدأ تكافؤ الفرص (زايد، مرجع سابق، ص 100) وهي بعض القضايا التي جعلت "فيبر" يتوجس خيفة من سيطرة البيروقراطية الرشيدة والأخلاق الرأسمالية القائمة على مبدأ الإفراط في الربح على النظم الرئيسية في المجتمع، فنظرته إلى المجتمع الرأسمالي بجوانبه الرشيدة وغير الرشيدة شبيهة بنظرة "هوبز" الشهيرة المتشائمة والقائلة " ماهي الضمانات التي يجب إتخاذها لكي لا تتحول السوق في المجتمعات الرأسمالية الحديثة إلى حرب الكل ضد الكل" ( المرجع نفسه، ص 100).

و قد ظهر ذلك جليا لا سيما عندما تعرض "فيبر" لدراسة مشكلتي الإغتراب والحرية الذين درسهما حيث أخذتا شكلا مختلفا عن الشكل الذي اتسمت به تحليلات "ماركس"، إذ لم تعد مشكلة إغتراب الإنسان وفقدان حرّيته بالمنظور الفيبري ترجع إلى سيطرة الطبقة أو إلى الطبيعة الاستغلالية للنظام الرأسمالي وإنما عالجها "فيبر" على ضوء تزايد السيطرة التنظيمية والبيروقراطية داخل المجتمع

الحديث، حيث أشار إلى أن السيطرة البيروقراطية نتيجة لتزايد التنظيمات واتساع نطاقها وامتدادها إلى كافة مجالات الحياة الاجتماعية وغيرها تمثل تهديدا قويا وخطيرا للديمقراطية من ناحية ولحرية الإنسان وقدراته الابتكارية الخلاقة من ناحية أخرى (السلوطي، مرجع سابق، ص 31)، ومنه فقد كان " فيبر" يتخوف أن يؤدي تمدد الرأسمالية بما فيها من ترشيد وعقلانية وما صاحبها من تحول نحو الطريقة البيروقراطية إلى أن تفقد الحياة الروحية الإنسانية و العناصر التي جعلها جديرة بأن تعاش في ظل قيم كحرية الفعل والاختيار الفردي والمبادرة والثقة ... الخ، وذلك بسبب تقنين و تنظيم مجالات الحياة الاجتماعية كلها. (جيدنز، ت، الصباغ، 2005، ص 72)

و مع ذلك فيمكن للمتأمل في كتابات " فيبر" أن يستشف جملة من الأدوات التي يمكن أن تضمن بشكل أو بآخر على قدر من القيم الإنسانية للمجتمع الرأسمالي في ظل هذا المد البيروقراطي ومن ذلك على سبيل المثال الإهتمام بالسلطة القانونية ودورها في تحقيق النظام الاجتماعي العام، الى جانب إبراز أهمية دور الدين و العناصر التقليدية للفعل الاجتماعي فيه (زايد، مرجع سابق، ص 100)، هذا إلى جانب أن السلطة عند " فيبر" وبالتحديد في علاقتها بالإنسان لا تعتبر دعامة للحياة الأخلاقية وحسب بل يعتبرها الحياة الاخلاقية ذاتها، من حيث أنها تقوم بوظيفة رئيسية في تكوين السلوك الاجتماعي العقلاني والشخصية المنضبطة بقيم العقلانية بصفة عامة (عواضة، 2013، ص 268) يضاف إلى ذلك ما تكشفه لنا دراسات " فيبر" عن ثراء المضمون التاريخي والمنهج المقارن، إلى جانب الاهتمام بإقامة نماذج مثالية لأنماط الفعل، فعلم الاجتماع عنده هو العلم الذي يحاول أن يدرس الفهم التأويلي للفعل الاجتماعي من أجل الوصول إلى تفسير سببي لمجره و آثاره، ويمكن القول أن الاتجاه النظري والمنهجي الذي أسسه لا يزال يشكل تيارا متميزا داخل علم الاجتماع إلى اليوم، ومنه نستطيع القول أن أعمال " فيبر" تمثل انتقالا نوعيا في علم الاجتماع من النظرية الوظيفية إلى نظرية الفعل الاجتماعي. (زايد، المرجع نفسه، ص 97)

و خلافا لسابقي " فيبر" من علماء الاجتماع اعتقد هذا الأخير أن على علم الاجتماع أن يركز على الفعل الاجتماعي لا على البنية الاجتماعية، فالدوافع والأفكار البشرية في تصوره هي التي تقف وراء عملية التغير الاجتماعي وبمقدور الآراء والقيم والمعتقدات أن تساهم بفعالية في التحولات الاجتماعية وطبيعتها، وبوسع الفرد في نظره أن يتصرف بحرية ويرسم مصيره في المستقبل، ولم يكن " فيبر" يعتقد كما اعتقد "دوركايم" و"ماركس" أن للبنى وجودا مستقلا عن الأفراد، بل كان يرى أن

البنى في المجتمع إنما تتشكل بتفاعل تبادلي بين الأفعال، ومن هنا فإن من واجب علماء الاجتماع أن يتفهموا المعاني الكامنة لتلك الأفعال الاجتماعية (جيدنز، ت، الصباغ، 2005، ص71).

### ثالثاً- نظرية الفعل الاجتماعي كموضوع لعلم الاجتماع:

يعتبر "ماكس فيبر" من الرواد الأوائل الذين أعطوا للفعل الاجتماعي حظه من التحليل والدراسة فقد نظر له على أساس أنه يشكل الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع والوحدة الرئيسية للتحليل السوسيولوجي من أجل الوصول إلى الفهم التفسيري، أي الوصول إلى المعاني التي يعطيها الإنسان لسلوكه من أجل الوقوف على الدوافع الاجتماعية والثقافية التي تحكمه. يقول عالم الاجتماع الشهير "بودون" "أن الأحداث والمعطيات الفريدة و الضوابط الإحصائية وجميع فئات الظواهر الاجتماعية التي يريد علماء الاجتماع تفسيرها تتجم عن تركيب الأفعال الفردية " (الأصفر و عقيل، مرجع سابق، ص 100) وهو رأي يكاد يتطابق مع منظور "ماكس فيبر" للفعل بإعتباره يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما الفاعل يضيف على فعله معنى ذاتيا (نور الدين وكمال، 2017، ص 224).

و نستنتج من هذا التعريف ثلاثة مفاهيم أساسية وهي السلوك، الفعل، والفعل الاجتماعي، فالفعل هو أعم وأشمل من السلوك والفعل الاجتماعي، كون الفعل يمثل كل النشاط الإنساني الذي يضيف عليه صاحبه معنى ذاتي فقط، أما الفعل الاجتماعي فهو أخص من الفعل لأنه يمثل الفعل الذي يتضمن المعنى الذاتي للفاعل ويأخذ بعين الاعتبار كذلك اتجاهات وأفعال الآخرين أي تحكمه وتوجهه ضوابط ومعايير إجتماعية وثقافية، مثال ذلك أن زيارة شخص ما لشخص آخر هي فعل اجتماعي أو سلوك اجتماعي، أما معنى هذه الزيارة فيتمثل في كونها للتهنئة أو للعتاب أو لاقتراض المال أو للتملق، أما السلوك فهو جزء من الفعل، لأن الفعل يتضمن الدوافع و السلوك في علاقة الوسائل بالأهداف .ويصبح الفعل فعلا إنسانيا إذا ارتبط الدافع السيكولوجي بسلوك الفرد، ويصبح الفعل اجتماعيا إذا كانت الدوافع أو الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الفاعل ذات طبيعة اجتماعية . وبمعنى آخر يكتسب الفعل الإنساني بعده الاجتماعي بمقدار ما يأخذ هذا الفعل بعين الاعتبار سلوك الآخرين وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه، وهكذا يتحرك الفعل من التحليل السيكولوجي الى التحليل السوسيولوجي، فالفعل الاجتماعي إذن تحكمه ضوابط ثقافية واجتماعية كون أن الفرد يعيش ضمن الجماعة ويتفاعل معها وبذلك يصبح الفعل الاجتماعي إطارا مرجعيا لكل السلوكيات البشرية، فالأنماط الثقافية تعطي الأفراد أنماطا سلوكية تجعلهم يفهمون أفعال بعضهم البعض.

ووفقا لمنظور "فيبر" وتعريفه للفعل الاجتماعي لابد من فهم السلوك الاجتماعي أو الظواهر الاجتماعية على مستويين، المستوى الأول أن نفهم الفعل الاجتماعي على مستوى المعنى بالنسبة للأفراد أنفسهم ولكي نفهم عمل الفرد وأفعاله أو سلوكه الاجتماعي على مستوى المعنى لابد من النظر إلى دوافع الفرد ونواياه واهتماماته والمعاني الذاتية التي يعطيها لأفعاله، أما المستوى الثاني فهو أن نفهم هذا الفعل الاجتماعي على المستوى الجمعي بالنظر إلى النوايا والدوافع والأسباب والاهتمامات التي تكمن وراء سلوك الجماعة التي يعتبر الفرد عضوا فاعلا ومنفعلا فيها، أي أنه لابد من فهم الفعل الاجتماعي من وجهة نظر الجماعة ومن وجهة نظر الفرد كعضو في الجماعة، ويعد الفعل الاجتماعي من أهم محددات السلوك التنظيمي في المؤسسات العامة والصناعية على حد سواء ومن خلاله نستطيع تحديد أداء الانسان في إطار التنظيم وبالنظر لطبيعة العلاقات الاجتماعية داخله، وأثر مختلف الجماعات المكونة له ودرجة إسهامها فيما يحققه من أداء وظيفي (الأصفر وعقيل، المرجع نفسه، ص 98)

### 1- أنماط الفعل عند "ماكس فيبر":

في إطار جملة المعايير الثقافية لدراسته للفعل الاجتماعي صاغ "ماكس فيبر" أربعة نماذج للفعل، يتميز كل نموذج عن غيره نظرا لطبيعة الدوافع الاجتماعية التي تحكمه أو توجهه الى جانب طبيعة الوسائل المستخدمة لتحقيق الغايات المحددة (نور الدين وكمال، مرجع سابق، ص 224).

**1-1/ الفعل العقلاني الذي يوجهه هدف:** هو الفعل الرشيد الذي دوافعه السعي وراء تحقيق غايات وأهداف محددة باستخدام وسائل واضحة، فهنا الاختيارات عقلانية نابعة من إعمال العقل، فالفاعل يدرك ويضع في الحسبان الغاية والوسائل والإمكانات المناسبة التي يقوم بتقييمها تقريبا عقلانيا آخذا بعين الاعتبار مواقف الآخرين وردود أفعالهم، فالطالب الذي يختار أفضل الخطط التي تحقق له النجاح- والوسائل المشروعة المثالية لتحقيق الغايات المشروعة المنشودة - هو مثال لممارسة الفعل الاجتماعي العقلاني الرشيد.

**1-2/ الفعل العقلاني الذي توجهه قيمة:** وفي هذا النموذج يكون الفرد واعيا بجملة القيم المطلقة التي تحكم الفعل وهي قيم ثقافية واجتماعية سائدة يمكن أن تكون دينية أخلاقية أو جمالية أو طقوسية، حيث يقوم الفاعل وإراديا بالفعل ليس بالنظر إلى طموحه الشخصي في تحقيق هدف معين، بل إلتراما بما يجب أن يكون عليه الفعل وفقا لمعايير وقيم معينة يؤمن بها المجتمع الذي ينتمي إليه، مع ملاحظة أن الفعل هنا اختياري وإرادي حسب "فيبر" وليس حتمي حسب "دوركايم" فالقائد الذي يقرر

أن يموت وسط جنوده مدافعا إلى آخر رمق عن بلده عوض أن يستغل سلطته والإمكانات المتاحة له من أجل تحقيق غاية عقلانية تتمثل في محاولة الخلاص والنجاة فعل تحكمه خيارات قيمة بالأساس، وعليه ففعل التضحية هنا هو مثال لممارسة الفعل العقلاني بإعتبار القيمة .

**1-3/ الفعل العاطفي:** و هو سلوك صادر عن حالات شعورية خاصة يعيشها الفاعل، ما يعني أن ثمة فعل قد وقع أو تحقق ليس بالنظر إلى هدف معين أو بالنظر إلى نسق القيم والمعايير السائدة ولكن بالنظر لرد الفعل الإنفعالي للفاعل الذي كان في سياق ظروف سيكولوجية محددة، فصفة الأم لإبنها في غمرة غضبها عليه بعد إنفاذه في آخر لحظة نظرا لتهوره في السباحة مثلا ليس فعلا عقلانيا يستحضر هدفا ما ووسيلة ما، أي أن الفعل يتم في حالات يكون الفاعل تحت سيطرة ضغط انفعالي عاطفي وبالتالي يكون هناك غياب للفعل الرشيد المنطلق من العقل الذي يربط بين الغاية المحددة والوسيلة المناسبة، ونشير هنا ان الفعل العاطفي ينتشر عادة في المجتمعات المتخلفة .

**1-4/ الفعل التقليدي:** هو سو ك تُمليه العادات والتقاليد والمعتقدات السائدة، ومن ثم يعبر عن استجابات آلية اعتاد عليها الفاعل ينتفي فيها العامل الإرادي كإنتشار ظاهرة المصافحة مثلا، ومنه فليس هناك أدنى استعمال للعقل في التعامل.

وتجدر الإشارة هنا أن أنماط للفعل الاجتماعي السالفة الذكر هي نماذج أو أفكار عقلية مثالية ونقول مثالية بمعنى أنها ليست صادرة من الحياة الاجتماعية الواقعية، إنها نماذج مثالية لكونها مشتقة من الحقيقة التاريخية المعقدة جدا والتي تعتبر هذه التصنيفات لأنماط الفعل مجرد تبسيط لها. وعلى رأس هذه الأنماط المُحددة لطبيعة السلوك والموجهة للفعل نجد القيم، الأخلاق الدينية ثم العرف والعادات والقانون بالإضافة إلى أنماط أخرى ذات طبيعة سيكولوجية كالحب والكرهية والحدق... الخ ومهما كان الأمر وسواء كان العنصر الموجه للفعل هو أحد هذه الأنماط فإن الفعل الاجتماعي الحقيقي عند "فيبر" هو الفعل لهادف المرتبط بغاية معينة وبوسيلة تحقيق عقلانية، أما السلوك الذي لا هدف له فهو سلوك آلي لا عقلي لا قيمة له من الناحية التاريخية (فياض، 2018، ص37)

ومن كل ما سبق نجد أنه إذا كانت المنظورات الوظيفية والصراعية تؤكد على أهمية البناء الاجتماعي في تشكيل وتوجيه أفراد المجتمع والتأثير على سلوكهم الإنساني فإن نظرية الفعل الاجتماعي على الطرف الآخر من ذلك تولي إهتماما كبيرا لدور الفعل والتفاعل بين أفراد المجتمع في تكوين تلك البنى، ورغم إعتراف "فيبر" بأهمية البنى الاجتماعية إلا أنه يرى في الوقت نفسه أن الأفعال الاجتماعية التي يقوم بها الأفراد هي التي تخلق تلك البنى (المرجع نفسه، ص 2).

و يبرز دور علم الاجتماع بالرؤية الفيبرية في هذا السياق في استيعاب المعاني التي تنطوي عليها الأفعال الاجتماعية التفاعلة لا في تفسير طبيعة القوى الخارجية التي تدفع الناس إلى نمط معين من الأفعال، مما يعني أن "فيبر" ينتمي حسب توجهاته النظرية والمنهجية إلى علم الاجتماع التأويلي الذي يهتم بالدرجة الأولى بكيفية قيام الأفراد والجماعات بتأسيس المجتمع وإضفاء معنى عليه ومعايشة الحياة فيه، بدلا من الإهتمام بكيفية تأثير المجتمع على الأفراد والجماعات في المقابل، بمعنى آخر تمثل المعاني التي ينتجها الأفراد في تفاعلاتهم جوهر الأطروحة الأساسية لعلم الاجتماع التأويلي.

و هذا يعني أن علم الاجتماع التأويلي عند "فيبر" إنتقل من عالم الأشياء الموضوعية إلى عالم الأفعال الإنسانية، أي إنتقل من الموضوع إلى الذات أو من الشيء إلى الإنسان، كما تجاوز المقاربة الوضعية إلى المقاربة الهيرومونوطيقية التي تقوم على الفهم والتأويل الذاتي للإنساني، وبهذا فقد أحدث قطيعة ابستمولوجية ضمن مسار علم الاجتماع بتأسيسه نظرية الفعل الاجتماعي، هذا مع ضرورة الإشارة هنا إلى أن علم الاجتماع التأويلي يشتمل على ثلاثة مكونات أساسية وهي:

1- التركيز على تفاعلات الوجه لوجه للفاعلين الاجتماعيين والتواصل بين ذاتي أكثر من التركيز على الوحدات الاجتماعية الكبرى المجردة كالطبقات.

2- التركيز على المعاني أكثر من الوظائف ولذلك يحاول تفسير وتأويل المعاني المصاحبة لأفعال الأفراد

3- التركيز على الخبرة المعاشة أكثر من المفاهيم المجردة مثل المؤسسات والمجتمع.

ومنه يمكن القول أن هذا الإتجاه النظري يسعى إلى التركيز على الأساليب التي يخلق أو يغير بواسطتها البشر عالمهم الاجتماعي، والابتعاد عن إي نظرة ترى المجتمع كيانا قائما بذاته مستقلا عن الأفراد المكونين له (فياض، المرجع نفسه، ص3)

ففي الوقت الذي ظل فيه علم الاجتماع الوضعي على الدوام يؤكد على ضرورة أن تبقى العلوم الاجتماعية متحررة من القيمة، يرى "فيبر" أن الدوافع والأفكار البشرية هي التي تقف وراء عمليات التغير الاجتماعي و بمقدور الآراء والقيم والمعتقدات أن تسهم في التحولات الاجتماعية، ولم يكن "فيبر" يعتقد كما يعتقد "دوركايم" و"ماركس" أن للبنى الاجتماعية وجودا مستقلا عن الأفراد بل كان يرى أن البنى في المجتمع إنما تتشكل بفعل تبادلي معقد بين الأفعال كما سبقت الإشارة، وعليه فإن واجب عالم الاجتماع أن يتفهم المعاني الكامنة وراء هذه الأفعال.

ومما سبق يبدو واضحا أن "فيبر" قد أقام نظرياته على أساس أفكاره عن الفعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية وأنصب إهتمامه على المؤسسات والأبنية الكبرى على غرار إهتمامه بتحليل أبنية السلطة التي يدخل في سياقها الحديث عن السلطة القانونية باعتبارها نمطه المثالي الشهير باعتبارها إحدى المتغيرات الأساسية التي إرتكزت عليها النظرية البيروقراطية.

#### رابعاً - النظرية البيروقراطية:

شيد "فيبر" نموذجاً يحدد مفهوماً مثالياً للبيروقراطية ينسجم مع التوجهات السائدة في عصره، متأثراً بثلاثة عوامل كان لها وقعها في صياغة نظريته وهي:

- إن "فيبر" مواطن ألماني عايش التضخم الذي طال المؤسسات الصناعية، فرأى أن التنظيم الرسمي المحكم هو الطريقة التي تزيد الإنتاج ومن ثم أغفل النواحي الإنسانية.
- تأثر "فيبر" بالتنظيم العسكري المحكم حيث كان ضابطاً في الجيش، ومن المعروف أن الجيش يتحرك وفق أوامر وتعليمات جد صارمة فاعتقد أن هذا الأسلوب يمكن أن يُعمم تطبيقه في جميع المجالات الإدارية.

- "فيبر" بإعتباره عالم اجتماع أدرك عوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الاعتماد الكامل على الإنسان في إتخاذ القرارات بتجرد وحيادية، لذا إعتقد أن القواعد التنظيمية الصارمة هي الضامن الوحيد لموضوعية السلوك التنظيمي وعدم تدخل المصالح الشخصية في رسم السياسات الإدارية وإتخاذ قراراتها، ومنه نجد أن "فيبر" أستقى نظريته من قراءة الواقع، ودعمها بخبراته الشخصية معتقداً أنها ستلائم أي بيئة أو مجال إداري مهما كان زمانه أو جغرافيته.

يمكن القول أن البيروقراطية كما وصفها "فيبر" هي البداية الحقيقية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات و كيف يؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي، ويرى أن الفرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل وبين غيره من التنظيمات هو كالفارق بين الآلة الحديثة و وسائل الإنتاج اليدوية البدائية، و يعود السبب الرئيسي لتفوق التنظيم البيروقراطي إلى تفوقه الفني وكفاءته إذا قورن بغيره من الأجهزة والأنماط الإدارية، ويرجع هذا التفوق الفني بحسب فيبر إلى طبيعة القواعد والإجراءات المحددة والأسس العقلية الرشيدة التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية .

والملاحظ أن فكرة " فيبر" عن البيروقراطية تقوم على أساس الإعتقاد في مبدأ الرشد الذي يتخذ شكلين عنده، الشكل الأول: إستخدام طرق وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف محددة مع الدقة الكاملة في

اختيار الوسائل الصحيحة بما يحقق الغايات. الشكل الثاني: اعتماد المنطق العلمي السليم في تفسير الأمور ورفض كل الأساليب والمعتقدات الغير علمية في التفسير.

**1- دعائم التنظيم البيروقراطي:** يؤكد فيبر " أنه وبالرغم من وجود الإدارة البيروقراطية في الماضي طبعاً بصور مختلفة فإن انتشارها على نطاق واسع كنموذج متميز للتنظيم كان مصاحباً لظهور الدولة الحديثة التي تمثل الصورة الحقيقية لسيادة القانون و إلى نمو الرأسمالية، و لم يقتصر التحول البيروقراطي على أجهزة الدولة فقط (محمد، مرجع سابق، ص 83) و إنما ظهر بشكل طائفي في كل المجالات الاقتصادية والتعليمية والدينية والمدنية والعسكرية، ولقد حدث ذلك استجابة لظروف تاريخية معينة أهمها زوال نظام العبودية و تراجع الإقطاع و كبر حجم المجتمعات والتنظيمات وتنوع وتعدد المهام الإدارية.

كما أن من أهم تلك الظروف أيضاً تطور الإقتصاد النقدي ما أتاح إمكانية دفع أجور ومرتبات نقدية ثابتة للموظفين الى جانب توفر نظام ضريبي يسمح للجهاز البيروقراطي الحكومي بالحصول على مداخيل ثابتة و لفت "فيبر" الإنتباه الى أن هذين العاملين متلازمين بمعنى أن وجود النظام الضريبي يتطلب قيام الإقتصاد النقدي ويُدل "فيبر" ذلك بكون درجة التنظيم البيروقراطي في المجتمعات الحضرية أعلى منها في المجتمعات غير الحضرية والسبب في رأيه وكما سبق هو سيادة الإقتصاد النقدي في النوع الأول و شبه إنعدامه في الثاني. (السلمي، 1980، ص 33)

كما يعد التنظيم البيروقراطي في تصور "فيبر" نظاماً من الهيمنة الشرعية العقلانية الذي تبنى فيه السلطة أو القوة المشروعة على أساس شرعي قانوني، يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها، بطريقة تلغي الولاءات الشخصية ويجعل السلطة ممارسة لصلاحيات مثبتة قانوناً، والطاعة في تنفيذ الأوامر لا تعود إلى شخص الرئيس الإداري إنما تعود إلى اللوائح القانونية التي تستند إليها سلطاته، (دهام، 2008، ص 6) كما تجدر الإشارة إلى أن فيبر يرى أن ممارسة السلطة تقتضى قبلاً وجود ظرف إجتماعي ثقافي يتمثل في توجيه قيمي بمنح هذه الممارسة طابعها الشرعي، ويظهر هذا التوجيه من خلال الجماعة حينما يضطر الأفراد إلى الإمتثال لأوامر شخص ما و التكيف معها من خلال علاقة قانونية في شكل سلطة أساسها حاجة الأفراد الى توجيهات الآخرين. (الحسيني، 1985، ص 47)

ويعني هذا أن البيروقراطية نظام شرعي و عقلائي يؤمن بالكفاءة و تحديد الأهداف بشكل إجرائي أو إستراتيجي، ومن هنا تقترب الشرعية بالفعل العقلائي الهادف، و هذا الأخير الذي يرتبط

بالتخطيط والترشيد العقلاني والتدبير المحكم، بمعنى أسبقية عملية التخطيط على عملية التنفيذ واختيار افضل الوسائل المتاحة لتحقيق جملة الأهداف التنظيمية (حمداوي، 2015، ص 35).

إذا نلاحظ أن إسهامات "فيبر" في مجال السوسيولوجيا عموما وسوسيولوجيا التنظيمات خصوصا تستند في إطار الشرعية إلى جملة من المفاهيم والقضايا الأساسية على غرار السلطة، القوة، المسؤولية وإذا كانت هذه الأخيرة هي الإلتزام بتنفيذ مهام معينة بالكيفية المطلوبة، فإن القوة في تصور "فيبر" لا تنفك عن كونها إحتمال قيام جهة ما بفرض مواقفها على الآخرين، أي فرض إرادة على أخرى، أما السلطة فهي إحتمال أن تطيع جماعة معينة الأوامر الصادرة من جهة ما لحصول القناعة بأحقيتها في ممارسة السلطة سواء أكانت هذه الجهة شخصا طبيعيا أو معنويا، إذا هناك شرعية على نحو ما تميز مفهوم السلطة عن مفهوم القوة (محمد، مرجع سابق، ص 80).

**2- أنماط السلطة في التنظيم البيروقراطي:** من خلال دراساته التاريخية توصل "فيبر" إلى نظرية عامة لتطور المجتمعات، حيث لاحظ أن هناك في الغالب الأعم ثلاثة مراحل تحكم تطور المجتمعات تبعا للأساس الذي يستمد منه أصحاب السلطة سلطتهم وشرعية وجودهم كمنخب حاکمة سواء على المستوى السياسي أو المستوى الإداري، ويعود خضوع أو قبول الجهة التي تمارس عليها السلطة إلى شرعية الجهة التي تصدر الأوامر سواء كان مصدر هذه الشرعية التقاليد أو شخصية الحاكم الكاريزمية أو العقلانية القانونية.

**2-1/ السلطة الكاريزمية:** تستند إلى وجود قائد ملهم يتمتع بامتيازات أو قدرات نادرة وخصائص شخصية يندر أن تتوفر لغيره، ويعد الولاء والإخلاص له والإيمان بأقواله وأفعاله مصدرا لطاعته، وقد حل "فيبر" تاريخيا هذا النمط من السلطة موضحا كيف أن السلطة الروحية تمثل قوة ثورية ترفض في الغالب القيم التقليدية وتهدد النظم المستقرة، وغالبا ما يدفع الايمان القوي بقدرات وخصائص القائد الملهم إلى الاستخفاف بالنظام وعدم الإلتزام بالقواعد التي لا تتسجم مع ميزاجية إلهام القائد، كما يرى أن السلطة الكاريزمية ارتبطت أولا بالدين ثم أخذت تميل إلى أخذ الطابع السياسي في العصر الحديث، ومن خصائصها أنها سلطة غير مستقرة بطبيعتها طالما هي مرتبطة بحياة شخص واحد، وعليه سيؤول هذا النمط حال وفاة هذا الشخص إلى النمط التقليدي أو القانوني، ويعتقد "فيبر" أن معظم التغيرات الكبرى في تاريخ المجتمع الإنساني كانت نتيجة لأفراد ذوي إمكانيات كاريزمية (أبراش، 2009، ص 110).

**2-2/ السلطة العقلانية أو القانونية:** نموذجها الخالص هو سيادة القانون، يستمد هذا النمط شرعيته من التعاقد القانوني وفيه يحتاج القائد أو المدير إلى جهاز إداري لتنفيذ القانون وتوثيق الصلة بينه وبين الأفراد الخاضعين لسلطته، هذا الجهاز الإداري أطلق عليه " فيبر " إسم البيروقراطية، و واجب الإمتثال أو الطاعة متدرج حسب التسلسل الهرمي للوظائف والمراكز مع خضوع الموظفين الأدنى لمن هم أعلى، هذا الى جانب إجراءات محددة وواضحة و منظمة للشكاوى والتقارير... الخ هذه السلطة هي السائدة في الأنظمة الرأسمالية والتنظيمات الحديثة، بحيث تقوم على الإيمان بسيادة القانون وصوابه، وتفترض مجموعة قواعد موضوعية غير شخصية مقننة تحدد بوضوح وبطريقة رشيدة حقوق وواجبات الرئيس والمرؤوس، وطريقة تولي المناصب وطبيعة السلطة وحدود ممارستها وتهدف إلى إقامة نمط من العلاقات بالنظر إلى مبادئ العقل والمعقولية دون ربطها بأشخاص معينين أو زمن محدد. (فيبر، ت تركي مرجع سابق، ص - ص، 743 - 746) وهكذا فالسلطة هنا خاضعة للقواعد التنظيمية والممارسات الرسمية المكتوبة، ومن ثم فهي مشروعة وغير تعسفية وهذه هي النقطة الأكثر من غيرها التي جعلت " فيبر " يعلق على المؤسسة البيروقراطية بأنها جديرة بتحقيق الدرجة الأعلى من الفعالية، وهي بهذا المعنى الوسيلة المعروفة الأكثر عقلانية في تنفيذ الرقابة الإلزامية الصارمة على الجميع. (Cole، ت فياض، 2014، ص، 55)

**2-3/ السلطة التقليدية:** يرتكز هذا النمط على الإعتقاد في قدسية التقاليد والأعراف وحضور الماضي والإحساس بالولاء للقيم، وتستمد الشرعية من قدسية التقليدية والمكانة التي يحتلها هؤلاء الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية المشكلة للسلطة، ويرى " فيبر " أن هذا النوع من السلطة يهدف إلى إقرار النظام الاجتماعي القائم واستمراره وبالتالي فإنها تواجه صعوبات حينما تجد نفسها إزاء موجات أو حركات التغيير الاجتماعي (الحسيني، 1985، مرجع سابق، ص39) وأداء الإدارة في هذه النمط يكون بدائيا ويفتقر للكفاءة.

تجدر الإشارة هنا الى تأكيد " فيبر " أن هذه النماذج لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد، نعم لا يمكن أن تتحقق كاملة في الواقع لأن أنساق السلطة الواقعية غالبا ما تظم عناصر مختلفة من النماذج الثلاثة، غير أن البيروقراطية القانونية ستتفوق على الأداء التقليدي و الأداء الملهم الكاريزمي هذا الأخير - الأداء الكاريزمي - الذي سيتحول في لحظة تاريخية ما إلى روتين حينما ينتهي عهد القائد الملهم - بأفول كاريزمية أو بوفاته- و حينها لا يجد التنظيم إلا تأكيد النظام والالتزام بالقواعد العقلية وهنا بالذات يتدعم التنظيم القانوني الذي يصبح البديل الوحيد للأسلوب التقليدي أو الملهم في الأداء،

وهكذا ستنتصر البيروقراطية في النهاية لأنها المظهر الأساسي للنزعة العقلية القانونية السائدة في الحضارة الغربية الحديثة عموماً. (محمد، مرجع سابق، ص 84).

ويبدو هنا أن الفائدة التي يحققها هذا التصنيف هو كونه أداة تحليلية يعتمد عليها الباحث لإدراك مدى وطبيعة التداخل بين نماذج السلطة في الواقع في ضوء تحليل أوجه التعارض أو التشابه بين ما هو واقعي وما هو نموذج مثالي، إن "فيبر" لم يستخدم النموذج المثالي في إجراء دراسات محدودة النطاق عن البناء الداخلي للتنظيمات وإنما إستعان به في تحليلاته الحضارية المقارنة وذلك بهدف دراسة أنماط السلطة المختلفة والتنظيمات الإدارية المصاحبة لها.

### خامساً - النموذج المثالي للبيروقراطية:

يتفق العديد من العلماء أن عمل "ماكس فيبر" الموسوم بالاقتصاد والمجتمع Wirtschaft and Gesellschaft يعتبر أهم الأبحاث التي تركها بخصوص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، فقد أصبح النموذج المثالي الذي صاغه "فيبر" عن البيروقراطية والذي يركز على ثنائية القانون والرشادة أرضية خصبة إنطلقت منها معظم الدراسات والأبحاث حول التنظيمات، والنموذج المثالي للبيروقراطية الخالص هو صيغة تصويرية تسبق عملية البحث، فلتفسير ظاهرة إجتماعية أو تنظيمية ما يفترض دوماً عرض الأفعال الفردية التي تتألف منها ونقصد بعرض فعل ما فهمه، وهذا يعني أن يكون عالم الاجتماع قادراً على تقمص حال الفاعلين الذين يهتم بهم، ففهم فعل الأم التي تضرب ابنها بعنف أن تكون قادراً على الإستنتاج إذا كنت في الوضعية نفسها أن تفعل دون شك الفعل نفسه، وطبعاً يتطلب الأمر لكي تضع نفسك مكان الفاعل، يقتضي الأمر بصورة عامة الإطلاع على مجتمعية الفاعل وعلى معطيات الوضع الذي وجد أو يوجد فيه وعلى بنية حقل الفعل الذي يتحرك فيه، وهذا لن يتأتى إلى بوجود أداة منطقية أطلق عليها "فيبر" النموذج المثالي أو الخالص **ideal or pur type** ويقصد بها حسب "فيبر" وصف منطقي متسق من وجهة نظر محددة، ويقصد بها حسب "جوليان فرويد" حاصل الجمع أو التركيز على جانب أو جوانب متعددة في ظواهر منعزلة لتشكيل نسقية فكرية متجانسة، (فياض، مرجع سابق، ص 32).

أو هو حسب "تيماشيف" بناء أو تشييد عقلي يتشكل من خلال وضوح سمة أو أكثر أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع ولكنه ليس موجود بالملق في الواقع، ومن هنا سمي بالمثالي لأنه يتحقق على المستوى النظري فقط. (أبراش، مرجع سابق، ص 108).

و يُستخدم مصطلح النموذج المثالي أيضا كأداة تحليلية لدراسة الدين، و الأسرة، و السلطة، و النظم الاقتصادية، و يعني هذا أن النمط المثالي هو أداة للفهم و إدراك الظواهر المجتمعية إدراكا مباشرا وبديها و واضحا، و يرى "انتوني جينز" أن النماذج المثالية هي نماذج مفهومية و تحليلية يمكن استخدامها لفهم العالم، و قلما توجد هذه النماذج في العالم الواقعي، و ربما لا توجد على الإطلاق بطابعها المثالي، و في أغلب الحالات تتضح جوانب أو ملامح قليلة منها في الواقع، غير أن هذه النماذج الافتراضية قد تكون مفيدة جدا عندما نحاول فهم الأوضاع الفعلية في العالم بمقارنتها بواحد من هذه الأنماط المثالية، و في هذا السياق تكون النماذج المثالية بمثابة نقطة مرجعية ثابتة للحكم على الظواهر الواقعية المتغيرة، و تجدر الإشارة هنا الى أن النموذج المثالي لم يكن يعني بالنسبة إلى "فيبر" أن هذا التصور قد وصل حدود الكمال أو حقق الهدف المنشود، بل ما كان يعنيه "فيبر" هو أن النموذج يمثل صورة صافية لظاهرة ما، و قد استخدم "فيبر" هذه النماذج المثالية في تحليله لأشكال البيروقراطية (جينز، ت، الصباغ، 2005، ص 71) وبهذا الخصوص يشير "فيبر" أنه من النادر بل من المستحيل أن نجد في الحياة الاجتماعية الواقعية ظواهر تنطبق تماما على النموذج الذي صيغ بطريقة عقلية مجردة وخالصة، فالنموذج المثالي ليس فرضا، إنه أداة منهجية تستخدم في الحصول على البيانات والمعلومات، ويهدف إلى مقارنة المواقف والحالات الواقعية به وتحليل الفوارق، أو اعتماده كوسيلة لمواجهة تحليل الظواهر والمواقف التاريخية الملموسة و يقتضي التحليل أن تكون المفاهيم محددة بدقة و واضحة إلى أبعد الحدود، فالنموذج المثالي هو نتاج لعملية تركيبية لمجموعة من السمات والمواصفات لظاهرة مجتمعية أو تنظيمية معينة، تكون مجردة وعامة ومصنفة ضمن نموذج فكري وعقلي منطقي ومتسق، ومثال ذلك حينما ندرس البيروقراطية فإننا ندرسها في مجالات متعددة و في أمكنة مختلفة لكننا نتحدث عنها بطريقة مثالية عامة بالتركيز على خصائصها ومميزاتها المجردة والمشاركة في عمومها لقبولتها ضمن نموذج مفهومي ووصفي ما، أضف إلى ذلك أن النموذج المثالي هو نتيجة لمجموعة من المقارنات والعمليات الوصفية لظاهرة ما وبالتالي فالمثالي هنا لا علاقة له بالقيمة أو الأخلاق بل يرتبط بمنظومة من الخصائص والأوصاف والسمات المشتركة الناتجة عن ملاحظة ظاهرة ما، وبمعنى آخر النموذج المثالي هو تجريد أو تحويل الظاهرة المجتمعية المدركة والملاحظة إلى نموذج ذهني مجرد في شكل خصائص ومكونات وسمات مشتركة مجردة وعامة، أي الانتقال من المحسوس إلى المجرد المثالي، فحينما يرصد الملاحظ ظاهرة ما مدركة ومعزولة فإنه يختزلها في مجموعة من المكونات والخصائص والسمات العامة المشتركة

والمجردة لبناء نموذجها المثالي والمفهومي مع بناء العلاقات المنطقية بينها في إطار نظري له إتساقه المنطقي وقدرته على المساعدة في الفهم والتوضيح. (فياض، مرجع سابق، ص 32).

ويرجع إستخدام هذه النماذج بكثرة في أبحاث وكتابات "فيبر" إلى اهتمامه بجعل دراسة الفعل الاجتماعي الذي ينطوي على معنى ذاتي هو الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع، وعلى هذا الأساس يمكن أن نعتبر جوهر العملية العقلانية التي تشير الى النزعة المتزايدة لإستخدام المعرفة في إطار علاقات موضوعية لا شخصية بهدف تحقيق أكبر سيطرة وأحسن أداء هو المعنى الذاتي الذي تنطوي عليه البيروقراطية.

و مما سبق إلى جانب الإطلاع على بحوث ودراسات "ماكس فيبر" يمكن ملاحظة أنه كان يهدف من خلال تصوره للنموذج المثالي للبيروقراطية إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة الفعالية، ويرى في نفس الوقت أنه في حال توصلت دراسة ما إلى أن أحد العناصر أو المكونات البيروقراطية لا يرتبط بالكفاءة والفعالية فإن هذا ينبغي أن يفسر بأن التنظيمات المدروسة ليست بيروقراطية خالصة أو هي في حال التحول نحو البيروقراطية ولا يفسر على أنه إنتفاء للعلاقة بين هذه الخصائص والكفاءة والفعالية، و يرى أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على مجموعة متغيرات أو خصائص مترابطة ومتكاملة تؤلف فيم بينها بناء عقليا إفتراضيا أطلق عليه مُسمى البيروقراطية.

### 1- خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية:

من المعروف أن "فيبر" لم يقدم تعريفا إصطلاحيا للبيروقراطية، ولكنه صاغ مجموعة قضايا تكشف عن طبيعة بناء أنساق السلطة القانونية، معتمدا في ذلك على تحليله لمكونات الإعتقاد في شرعية السلطة كما سبقت الإشارة، ثم حدد في ضوء ذلك كل الخصائص المميزة للبيروقراطية وهي كالتالي (محمد، مرجع سابق، ص 358).

أ- توزيع أعمال التنظيم بين مختلف الأوضاع بطريقة ثابتة و محددة و باعتبارها واجبات رسمية، ويؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل بشكل ملحوظ ومستوى عال من التخصص يعتمد على الخبرة الفنية لأعضاء المنظمة، بإعتبار النظام الحديث للإنتاج يقوم على أساس التخصص الوظيفي، أي أن إنتاج سلعه أو خدمة واحده يقسم الى عدد من العمليات التي يؤدي كل منها عامل متخصص فيها فقط، ما يؤهل كل فرد ليكون مسؤولا عن الأداء الفعال لواجبات عمله المحددة و الواضحة بلوائح وقواعد مكتوبة، وذلك من أجل تحقيق النمطية في الأداء وفي ذلك يقول "فيبر" " أن تحقيق النمطية

في الأداء يحمي الموظف من تعسف رئيسه ويمنعه من التحيز في المعاملة أو ممارسة التسلط متى شاء على الموظفين والعمال " (زايدي، 2018، ص 218).

ب- تنظيم علاقات شاغلي الوظائف على أساس التدرج المستند على السلطة الإدارية وهذا يدعم بالآتي:

- تقسيم المنظمة إلى مستويات تتخذ شكلا هرميا مع وجود نظام حاسم من الرئاسة أو السلطة.  
- تكون تبعية المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى وصولا إلى أعلى الهرم وتشرف المستويات العليا على أعمال أفراد المستويات الدنيا.  
- حضر الاتصال الإداري أو ممارسة الأعمال إلا من خلال قنوات هذا التدرج.

ج- وجود مجموعة قواعد وتعليمات بيروقراطية رشيدة تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، الأمر الذي يجعل كل فرد في التنظيم يتمكن من فهمها واستيعابها بوضوح ودقة وبالتالي تساهم مع مرور الوقت في تعاضم خبرة العاملين وكفاءتهم، ومنه فهي تنظم العمل وتضمن أداء أحسن لأنشطة التنظيم واستمراره على أن تكون مستندة إلى تقسيم السلطة وتدرجها وهذا يعتمد على:  
- تطبيق هذه القواعد والتعليمات بمنتهى الموضوعية والصرامة بغض النظر عن أي اعتبار آخر لأن العلاقات المبنية على العوامل الشخصية والعاطفية كالمحسوبية والجهوية والمحاباة تتعارض مع العقلانية والرشد.

- تُنجز الأعمال في المنظمة على أساس لوائح وقواعد رسمية مكتوبة تنظم وتضبط أداءه وذلك بهدف تحقيق النمطية في الأداء (المرجع نفسه، ص 218).

- الإعتدال الحصري في إتخاذ القرارات على هذه القواعد الواضحة لضمان وحدة التنفيذ في الإدارة مما يؤدي إلى التنسيق التلقائي وانسيابية القرارات ووضوح قنوات الإتصال وتحديد مختلف الصلاحيات والمسؤوليات.

- التركيز على هذه القواعد وتدريب الموظفين عليها حتى يؤدي ذلك إلى الإستمرار في عمليات التنظيم بغض النظر عن أي تغيير في الأشخاص.

و تحضى هذه الخاصية بأهمية قصوى مما جعل " فيبر" يقرر أن الإدارة البيروقراطية هي قبل كل شيء ممارسة الضبط على أساس المعرفة، فهذه بالذات هي الخاصية التي تجعلها إدارة بيروقراطية رشيدة تتميز عن النظم الإدارية التقليدية التي كانت لها بدورها مراقبة إدارية تركز على

بعض القواعد، لكن الفارق الحاسم هو أن قواعد التنظيم القديم لم تكن قائمة على المعرفة الفنية والتفكير الرشيد بقدر ما كانت تستند على التقاليد والعرف.

د- توفر أساليب وطرق محددة لأداء الأعمال وتنفيذ المهام والواجبات، وهو الأمر الذي يتطلب إيجاد مجموعة من الموظفين الموضوعيين غير المتأثرين بأي اعتبارات شخصية أثناء معاملاتهم داخل المنظمة أو عملاتها وهذا يستلزم:

- طبيعة التعامل مع العملاء تحكمها القواعد العامة للعمل بغض النظر عن المراكز الاجتماعية.  
- التعامل مع أعضاء التنظيم على أسس غير شخصية إطلاقاً، ومن خلال تجرد تلك الأدوار والمهام عن بعدها الشخصي تصير سلوكيات صارمة وثابتة تقضي إلى القدرة على التنبؤ والتحكم بها.  
هـ - إعتناء نظام للخدمة في التنظيم يتخذ الخدمة فيها مهنة العمر لمن يلتحق بها، وهذا يتحقق عن طريق:

- تطبيق نظام موضوعي في عمائتي الإختيار والتعيين يقوم على أساس المؤهلات العلمية و الفنية يتحقق بإجراءات صارمة معينة كالاختبارات مثلاً، بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بعدما يخضعون لبرنامج التدريب على أداء أعمالهم مسبقاً.  
- تطبيق نظام مدروس ومستقر وثابت للأجور.  
- التقدم المهني وفقاً للأقدمية أو الإنجاز أو كليهما، وهذا الإجراء من شأنه أن يحمي الموظف من التعسف ويزيد من ولائه لتنظيمه، ومن هنا حدد "فيبر" أهم ملامح الموظف المثالي في التنظيم البيروقراطي ممثلة بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، حيث يعتبرها مهنته التي يخصص لها كل وقته وجهده، ويستمد منها مركزه وأهميته واحترامه، كما يعتبرها كل مستقبله ومجال تقدمه الوظيفي (الرفاعي، مرجع سابق، ص 08).

كما أن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي تأخذ شكل الواجب بمعنى أن الوظيفة البيروقراطية تعني قبول الموظف بالتزامات محددة في مقابل الإستقرار الوظيفي، هذا الى جانب كون الموظف البيروقراطي إنسان مثالي يفصل بين حياته الخاصة وبين عمله في التنظيم (السلمي، 1980، ص30).

و- إلزامية الفصل بين كل النشاط الرسمي الخاص بالعمل والحياة الشخصية للموظف وفي نفس الوقت وجوب الفصل التام بين ممتلكات المكتب أو التنظيم وممتلكات الأفراد، بمعنى وضع حدود

واضحة فاصلة بين ممتلكات التنظيم والممتلكات الخاصة بشاغل الوظيفة باعتبار المنصب والمكتب لا يمتلكان.

ز- الإعتدال على الطريقة الرسمية في التعامل من خلال المستندات والوثائق تدوينا وحفظا كآلية واقية من الإنحراف والخلل الوظيفي من جهة، وكميكانيزم لدعم استقرار واستمرار التنظيم من جهة ثانية، وعلى هذا الأساس يرى " فيبر " أن مجموع العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق- ملفات- يشكلون مكتبا ينتمي لمستوى تنظيمي ما.

ويمكن القول هنا أن النظر في هذه الخصائص كما صاغها " فيبر " يشير بوضوح إلى مدى اهتمامه بتقديم نظرية تحدد نمطا منضبطا ومُتَحَكَم فيه للسلوك والعمل المثالي في التنظيم البيروقراطي، وهو ما يتعارض بالجملة مع المفاهيم الشائعة عنها.

## 2- التساند والتكامل بين عناصر أو مكونات البيروقراطية:

تجدر الإشارة هنا إلى أن " فيبر " لم يفرق بين خصائص البيروقراطية والبيروقراطية، إلى جانب تأكيده على خاصية الإعتدال والإرتباط بين هذه المتغيرات، فوجود متغير ما يتطلب وجود متغير آخر، وهكذا فارتباط متغير تقسيم العمل بمتغير التنسيق مثلا يتطلب وجود متغير آخر هو التسلسل الهرمي للسلطة، وهذا الأخير يتطلب وجود إجراءات وقواعد صارمة لضمان تناسق وترابط العمليات التنظيمية في كامل التنظيم وهكذا. (سلاطينة و قيرة، مرجع سابق، ص 131).

يرى " فيبر " المحسوب على المدرسة البنائية الوظيفية أن التكامل والتساند بين العناصر السابقة هو المحك الذي يمكن أن نقيس به مدى إسهامها في تحقيق الكفاية الإدارية، وذلك هو معيار الكمال المتضمن في نموذج المثالي، والواقع أن الأساس الذي ينهض عليه التكامل بين العناصر أو المكونات السابقة يتمثل في وجود نظام الضبط والمراقبة الذي يرتكز على قواعد عقلية تستهدف في المقام الأول إحداث نوع من التنسيق سواء العمودي أو الأفقي بين أنشطة التنظيم والإستقرار في بنائه وعملياته، وفي هذا الصدد يؤكد " فيبر " بما مفاده أن الإدارة البيروقراطية تعني أولا وقبل أي شيء آخر ممارسة الضبط على أساس المعرفة فهذه هي الخاصية التي تجعلها إدارة رشيدة، و معنى ذلك أن ما يجعل تنظيمنا بيروقراطيا أو غير بيروقراطي ليس مجرد توافر بعض الخصائص أو المقومات بل يتعين أن تكون هذه الخصائص متكاملة متساندة فيما بينها على أساس الضبط والرقابة والقواعد الرشيدة، فالنظم الإدارية التقليدية كانت تمارس مراقبة تنظيمية ترتكز على بعض القواعد لكن الفارق الحاسم بينها وبين البيروقراطية هو أن قواعد التنظيم القديم لم تكن قائمة على المعرفة الفنية

والتفكير الرشيد بقدر ما كانت تستند في أساسها على العرف والمكانة والتقاليد (محمد، مرجع سابق، ص 95).

ومن المعروف أن "فيبر" استخدم اصطلاح إبطال السحر عن العالم ليصف الطريقة التي اكتسح فيها التفكير العلمي في المجتمعات الحديثة تيارات التعاطف الروحي الديني بالأساس التي كانت مهيمنة على الحياة في الماضي، ومن الأمانة بمكان القول أن "فيبر" لم يبالغ كثيرا في التفاؤل بنتائج الترشيد والعقلانية باعتبارهما من السمات الأساسية للبيروقراطية، بسبب أنه كان متخوف من أن نظام المجتمع الحديث ومع الوقت قد يدمر الروح الإنسانية بسبب سعيه الدؤوب إلى تقنين و تنظيم مجالات الحياة الاجتماعية كلها. (جيدنز، ت الصباغ، 2005، ص 72)

### 3- مزايا النموذج المثالي للبيروقراطية:

يعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النموذج المثالي الذي يصلح لكافة أنواع المنظمات، وأن أهم إيجابية لهذا النموذج هو أنه يمثل النموذج البديل الراض للممارسات الإدارية في النظام الإقطاعي والنظام الاستبدادي، حيث أن هذا النموذج يدعو إلى الموضوعية و الشرعية والعقلانية لمنع التأثيرات والولاءات الشخصية، ومنع إحتكار السلطة واستغلالها من قبل أصحاب النفوذ لحساباتهم الشخصية، كما أنه يجعل العمل الإداري يستند إلى القانون والأسلوب العقلاني وليس إلى الأهواء والميول الشخصية والإرتجالية أو العشوائية مما يضمن الحقوق ويحقق الدقة ويرفع مستوى الأداء والكفاءة، كما أن التركيز على مركزية إتخاذ القرار أريد به القضاء على المحاباة والاجتهادات الشخصية، ويرى "فيبر" أنه بقدر ترك هامش أكبر للمبادرة على مستوى المرؤوسين بقدر تزايد حالات عدم التأكد، كما أن التأكيد على وحدة الأمر والتدفق العمودي للأوامر والمعلومات يراد منه تأمين السيطرة والرقابة الصارمة على السير الصحيح للنشاط (دهام، مرجع سابق، ص 8).

كما تظهر هذه الإيجابيات التي يتميز بها التنظيم البيروقراطي الكثير من التفرد والقدرة على الإدارة الرشيدة فيما لو تم تطبيقه تماما كما تصوره "ماكس فيبر" كظاهرة جاءت بالأساس لتبسيط ما هو معقد وليس العكس، فهي تضمن إستمرارية العمل واستقراره والمساواة ودعم السلوكيات الموضوعية والرسمية، حيث يؤكد "فيبر" أن التنظيم البيروقراطي هو أعظم إختراع اجتماعي عرفته البشرية في بداية القرن العشرين، و يحدد " فيبر" أهم مزايا التنظيم البيروقراطي في: الدقة، المعرفة الكاملة بالمستندات، السرعة في الإنجاز - على خلاف ما هو شائع - الإستمرار، الوضوح، الوحدة الخضوع الكامل للرؤساء في إطار شرعية وموضوعية النصوص والإجراءات القانونية، تخفيض التكلفة

الاقتصادية والإنسانية للعمل، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد، توضيح و تحديد المسؤوليات والصلاحيات.

ووفق ما توصلت إليه دراسة نشرها معهد التنمية الخارجية البريطاني سنة 2003 بعنوان "البيروقراطية و الحوكمة" في 16 دولة نامية تعود أحد أهم أسباب فاعلية ونجاح البيروقراطية في بعض الهيئات والمصالح والمؤسسات في بعض الدول وفشله في البعض الآخر الى جانب عدم فاعليته، قلت يعود إلى فاعلية تلك المؤسسة في الإنتباه إلى المزايا التي طرحها "فيبر" في نمودجه المثالي للبيروقراطية وهي الدقة والسرعة والوضوح والإستمرارية وغيرها، كما أن الدول التي اعتمدت مبادئ الموضوعية وتكافؤ الفرص والرشادة وطبقت العدالة والمساواة الاجتماعية بالتأكد نجحت فيها البيروقراطية كألمانيا، في حين لم تنجح في الدول التي غابت فيها تلك القيم (Julius، Goran، Ken، 2003، P 25-26)

كما نشير في هذا المقام أن كثيرا من علماء الإجتماع العرب رفقة العديد من الباحثين الغربيين تحدثوا عن ريادة "ماكس فيبر" في الدراسات الاجتماعية للبيروقراطية و منهم على سبيل المثال "عبدالهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار" كلهم أشاروا إلى أن تحليل "فيبر" لمبادئ البيروقراطية في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" يعتبر من أعظم التحليلات النظرية في هذا الموضوع، وقد أثر وما زال يؤثر في كل الأبحاث التي تتناول موضوع التنظيم الرسمي الى اليوم، ومع ذلك وبعد تفحص ما أمكن من تراث البيروقراطية لدى "فيبر" يمكن القول أن اعتماد "فيبر" على الجوانب النظرية في دراساته التاريخية والاجتماعية وحتى الاقتصادية وعدم قيامه بدراسات إمبريقية لإختبار نظرياته ونمودجه المثالي لم يُنح له فرصة الوقوف على سلبياته وجوانب القصور فيه.

#### 4- الإنتقادات النظرية للبيروقراطية:

تعرضت البيروقراطية كبقية نظريات المدرسة الكلاسيكية في التنظيم التي إنصب اهتمامها على العمل والإنتاج وتعظيم الربح في إطار فلسفة الطريقة الوحيدة المثلى إلى كثير من الإنتقادات من قبل العديد من الباحثين ويمكن ذكر أهم هذه الإنتقادات في الآتي:

- الطابع الميكانيكي حيث يهدف التنظيم البيروقراطي من خلال التحديد المسبق والمقنن الرسمي وغير المرن لسلوكيات العاملين إلى التعامل مع البشر كآلات و بالتالي فمن التعسف تجاهل وإهمال العلاقات والمشاعر الإنسانية والاجتماعية والدوافع النفسية والمعنوية والفروق الفردية وأنماط الشخصية وهي من الحقائق الأساسية في الكائن البشري، نعم فإغفال البيروقراطية للطبيعة الإنسانية والاجتماعية

يتسبب في إحتمال حدوث نتائج غير متوقعة كعدم الرضا والإغتراب والصراع... الخ ما يؤدي بدوره الى زيادة احتمالات تدني مستويات الأداء في المنظمة عوض إرتفاعها.

وتجدر الإشارة هنا أن أفكار " فيبر " عن البيروقراطية ونموذجه المثالي هي في الحقيقة إنعكاس أو ذات صلة وثيقة بالإيديولوجية الرأسمالية ذات النزعة الفردية التي تتعامل معهم كأفراد إقتصاديين شاغلي وظائف وحسب، وليس كجماعة لهم حاجياتهم وتطلعاتهم و إنتماءاتهم.

ناهيك عن عمومية القواعد القانونية والإجرائية، إذ يفترض التنظيم البيروقراطي أن هناك طريقة واحدة مثلى للعمل والسلوك معروفة ومطلوب الإلتزام بها في كل الحالات ومن الجميع، وهو ما يناقض الواقع الذي يتميز بوجود الاختلافات والتباينات في العقليات والحالات والمواقف المختلفة، الأمر الذي يتطلب ضرورة إختلاف المواقف والطرق (الرفاعي، مرجع سابق، ص 15).

نعم فالتنظيم البيروقراطي ذي الضوابط الصارمة والذي يمكن في ظله التنبؤ بدرجة عالية من الثقة بالأفعال الاجتماعية لأعضائه، لا يميز عادة بين تلك الانحرافات الضارة عن القواعد والمعايير التنظيمية وبين الانحرافات الخلاقة البناءة عن القواعد والمعايير، وذلك لأن التنظيمات البيروقراطية تنظيمات محافظة من الناحية المعيارية بمعنى تحاول الحفاظ على الوضع القائم وتحمل الاهتمامات التنظيمية داخلها أولوية مطلقة، بمعنى تركز على عملية التنظيم أكثر مما تركز على العمل. (السملوطي، مرجع سابق، ص 28).

- تُشجع بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال وانخفاض كل من الروح المعنوية والكفاءة والرغبة في العمل مثل مبدأ الأقدمية في الترقية والتقدم في العمل بسبب إغفال المبادرة وإقصاء إبداعات الأفراد.

- لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية وحسب، فلبينة المحيطة بالمنظمة التنظيمية والسياسية والاقتصادية والثقافية، الإقليمية والدولية أثر مباشر وغير مباشر فعال وأساسي وقد يكون حاسم ومصيري، ومعروف أن البيروقراطية ترى المنظمة على أنها نظام مغلق وليست نظاما مفتوحا يُؤثر ويتأثر بالبيئة، وحول هذه الأفكار والقضايا وغيرها ظهرت العديد من الأبحاث والدراسات النظرية والإمبريقية التي لا شك ساهمت بشكل جد ملحوظ في تعديل وترقية الظاهرة البيروقراطية.

الفصل الثالث:

التحول البيروقراطي وتجسده

## الفصل الثالث: الصّدق الإمبريقي للنظرية البيروقراطية

تمهيد.

أولاً- النظرية البيروقراطية الحديثة.

1- المعوقات الوظيفية.

2- التنظيم غير الرسمي.

3- أنماط القواعد البيروقراطية.

4- أنماط السلطة.

5- الخصائص البيروقراطية والخصائص الرشيدة.

6- البيروقراطية والديمقراطية.

7- الخصائص البنائية والخصائص السلوكية المصاحبة لتطور البيروقراطية.

8- نهاية البيروقراطية.

ثانياً- النظرية البيروقراطية الجديدة.

1- ظاهرة الروتين والتحليل الإستراتيجي لعلاقات السلطة في البيروقراطية.

2- أنماط الشخصية البيروقراطية.

ثالثاً- البيروقراطية في القرن الواحد والعشرين.

## تمهيد

من المعروف أن أي دراسة سوسيولوجية تعتمد على قضايا نظرية تسهم في توجيهها وتساعد على فهم نتائجها ضمن بنية تنظيمية معينة تؤدي نوعين أساسيين من الوظائف أولاً: التأكيد على إلزام الأفراد بالمتطلبات التنظيمية و ليس العكس وثانيهما: ممارسة علاقات السلطة التي من خلالها يتم إتخاذ القرارات والتحكم في مستوى أداء مختلف النشاطات التنظيمية، ومن المعروف أن الإتجاه البنائي الوظيفي ينطلق من الإفتراض القائل أن النشاط الذي يعتبر وظيفياً لوحدة فرعية في النسق من الممكن أن يكون في نفس الوقت معوقاً وظيفياً لوحدة فرعية أخرى وحتى لبقية النسق (السلمي، 1980، مرجع سابق، ص 39).

وفي هذا السياق هناك العديد من المحاولات في إطار ما اصطلح على تسميته بالنظرية الحديثة لتحليل التنظيم البيروقراطي خاصة من قبل علماء الإتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات ومن أهمها وأشهرها نماذج كل من الإقتصادي "ميرتون وسيلزنيك"، وعالم الاجتماع "جولدنر"، و "اتزيوني" و "أودي وبنس و بلاو" ... الخ في محاولات حثيثة للبحث عن نماذج معدلة أكثر انسجاماً وقابلية للتطبيق الإمبريقي في التنظيمات الحديثة.

## أولاً - النظرية البيروقراطية الحديثة:

إن قضية الكشف عن مدى واقعية النموذج المثالي للبيروقراطية ومدى قدرته على التعبير عن الخصائص التنظيمية الفعلية شكل إهتمام الكثير من الدارسين والباحثين الذين انتظموا في تيارين أساسيين، وقد كشف التيار الأول بناء على دراسات أمبريقية عديدة عن عدم مطابقة كثير من خصائص النموذج المثالي للواقع، أما التيار الثاني فقد كشف أنصاره أن تلك الخصائص لا تبتعد كثيراً عن الواقع الذي بالإمكان ملاحظته على إعتبار أن نموذج "فيبر" القائم على و الرشد العقلانية لا يصلح لوصف طبيعة العمل في تنظيم بعينه و لكنه يصلح كأساس لمقارنة التنظيمات بهذا النموذج المثالي للتعرف على أوجه القصور ومحاولة (سلاطنية وقيرة، مرجع سابق، ص 135).

## 1 - المعوقات الوظيفية:

على الرغم من أن وجهة نظر "ميرتون" في التنظيم لم تستند إلى أية شواهد واقعية إلا أنها تركت تأثيراً بالغاً في مجال دراسات التنظيم (الحسيني، 1985، ص 80) وفي هذا الإطار وبالرغم من إعتبار "روبيرت ميرتون 1940" من بين ألمع علماء البنائية الوظيفية في أمريكا غير أنه لم ينتهج بمنهجهم في الإعتماد على المماثلة العضوية في الدراسة التحليلية للتنظيم، فقد توجه "ميرتون"

لدراسة النموذج الفيبييري من خلال نموذج نظري (The Merton Model) عرضه لمعالجة بعض أوجه القصور في نموذج "فيبر" في إطار النظرية متوسطة المدى التي تقوم على ثلاث مفهومات:

**1-1/ الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة:** الأولى علاقة وظيفية غير مقصودة وغير متوقعة ومستترة وتؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على التنظيم وأعضائه، والثانية علاقة وظيفية مقصودة يسهل ملاحظتها وتعكس عموماً أهدافاً محددة للحفاظ على النسق، ولقد أعطاها "غولدر" مفهوماً يقربها أكثر من الرؤية الفيبييرية للفعل، حيث إعتبر أن الوظائف الظاهرة هي تلك التي تشير إلى نتائج الفعل الإجتماعي المحددة ثقافياً، في حين أن الظواهر الكامنة فتشير إلى النتائج غير المحددة ثقافياً (الحسيني، مرجع سابق، ص، 105).

**2-1/ المعوقات الوظيفية في مقابل اللاوظيفية:** بمعنى أن لكل خاصية بيروقراطية جانب إيجابي أو كما سماه "فيبر" إسهام وظيفي، وجانب سلبي أي لا وظيفي، سماه "ميرتون" معوق وظيفي، فإذا أخذنا التخصص الوظيفي مثلاً فإنه يمكن تحديد جانبيه الوظيفي واللاوظيفي كالاتي:

- كلما زاد التخصص الوظيفي زادت الفعالية التنظيمية أو الإسهام الوظيفي.  
- كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد تنميط العمل وتكراره ما يؤدي إلى الملل والروتين وعدم الرضا و من ثم إلى إنخفاض الرغبة في العمل والروح المعنوية و إنخفاض الأداء وهو ما سماه "ميرتون" بالمعوق الوظيفي.

**3-1/ البدائل الوظيفية:** بإعتبارها حلول مقترحة لأوضاع سلبية في مقابل الفرضية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم في ظل أنماط جديدة من العلاقات، ويقوم إسهام "ميرتون" في هذا الشأن على إفتراض أساسي مؤداه أن خصائص التنظيم البيروقراطي قد تؤدي إلى عدم فعاليته وإلى تعزيز آلية البيروقراطية وما ينجر عنها من جمود في السلوك الوظيفي، الأمر الذي يتطلب البحث عن حلول مناسبة لتحقيق الكفاية الإنتاجية، وبالعودة إلى المثال السابق كلما زاد التخصص زادت الكفاية الإنتاجية و في نفس الوقت كلما زاد التخصص أدى إلى الرتابة و الروتين وعدم الرضا وقلة شعور العاملين بالإنجاز بسبب تنميط العمل وتكراره، في هذه الحالة يتعين البحث عن بدائل وظيفية لتجنب اختلال النظام، و رغم تعدد البدائل إلا أنه يمكن القول أن البديل الأنسب يتمثل في الإثراء أو الاغناء الوظيفي بمعنى شمول الوظائف المتخصصة بقدر مناسب من التنوع و المسؤولية في العمل، ما يتيح للعامل حرية أكبر في التصرف ودرجة أكبر من الإستقلالية والرقابة على عمله ليشعر بأهمية عمله ومسؤوليته على أدائه (سلطانية وقيرة، مرجع سابق، ص 4).

و يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها "ميرتون" في عبارة: جمود السلوك الوظيفي نظرا للإمتثال الحرفي للقواعد والإجراءات، لأن هذه الأخيرة في تصوره تحقق أهداف التنظيم البيروقراطي و تشبع رغبة الإدارة العليا في إحكام الرقابة كما توفر للأفراد أساسا للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي ومستوى أدائهم، غير أن هذا الإمتثال في رأيه يُعد في جوهره إنحرافا لأن الموظف البيروقراطي ومن خلال إلتزامه بحرفية التعليمات والإجراءات سيحول القواعد التنظيمية من مجرد وسائل إلى أهداف في حد ذاتها وسيُنظر إليه على أنه موظف منحرف نظرا لإفراطه في الإمتثال، ما يتسبب في خلق مناخ تنظيمي يتسم بالروتين وعدم الرضا وتدني الروح المعنوية، ما يشجع بدوره على بروز مناخ تنظيمي يشجع على التوتر والصراع.

غير أن هناك هناك وجهة نظر أخرى ترى أن أعضاء المجتمع قد لا ينظرون إلى هذا النموذج السلوكي على أنه انحراف، بل على العكس من ذلك فقد يلقي هؤلاء الموظفون تقديرا من أعضاء مجتمعهم نظرا أمانتهم وإستقامتهم في العمل وبسبب شدة حرصهم على تطبيق القواعد والتي وضعت أصلا لتحقيق أهداف تنظيمية في إطار الرؤية الفيبييرية، و إجمالاً يمكن القول أن مساهمة "ميرتون" لتحديث النموذج البيروقراطي تقوم على أساس فكرة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد محل السلوك الفيبييري الرشيد والآلي، وإشراك العنصر البشري في السلوك البيروقراطي (الزهري، مرجع سابق، ص242) بمعنى التعامل مع العنصر البشري كمتغير إجتماعي عوض إعتبره متغير إقتصادي مهمته يعرف، يطيع، ينجز، يتقاضى أجره وحسب.

## 2- التنظيم غير الرسمي:

بينما ركز "ميرتون" على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا تحقيق قدر أكبر من الرقابة على السلوك التنظيمي، فإن "سيلزنيك" ركز على تفويض السلطة ولكن الهدف واحد في النموذجين فكلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة وإستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم. و يتفق "سيلزنيك" مع "ميرتون" في أن تلك النتائج غير المتوقعة واللاوظيفية بتعبير الأخير تنشأ من المشاكل المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي، تلك العلاقات الإنسانية - التنظيم غير الرسمي - التي أغفل "ماكس فيبر" أهميتها في نموذج المثالي (الحسيني، 1985، مرجع سابق، ص 59) وأكدت دراسة "سيلزنيك" مدى أهميتها في إستقرار وتوازن المنظمة، فإذا كانت الرؤية الرشيدة لبنية السلطة - كما يعكسها النموذج المثالي البيروقراطي - تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز الرئيسية والأدوار المقننة

في شكل تدريجي نازل من أعلى إلى أسفل، مع إغفال العنصر البشري الشاغل للمراكز والممارس للأدوار وما له من تطلعات متباينة، فقد قامت رؤية "سيلزنيك" للتنظيم كنسق تعاوني يهتم بالعنصر البشري داخل التنظيم، وضرورة أن ينطبق تفويض السلطة على المراكز أو المناصب الرسمية والأفراد جميعا، لأن لهؤلاء الأفراد مصالحهم الخاصة التي قد لا تتطابق دائما أو بالضرورة مع أهداف التنظيم فتحدث نتائج وظيفية سلبية، هذا الى جانب توقع مقاومة من طرف هؤلاء الأفراد لنمط الضبط الرسمي الآلي الممارس عليهم داخل التنظيم. (علام، مرجع سابق، ص 164).

و يمكن القول أن النتيجة العامة التي توصل إليها "سيلزنيك" هي أن تفويض السلطة و قد قُصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة يترتب عليه بعض النتائج المتوقعة الوظيفية والمقصودة مثل زيادة خبرة وتدريب الأفراد على موضوعات عمل محددة، إلا أنه من ناحية أخرى يؤدي إلى تركيز الوحدات الإدارية على أهدافها الخاصة وضياع النظرة الشمولية للأهداف العامة للتنظيم، كما يمكن أن يعتبر الأفراد تحديد الحد الأدنى للسلوك المقبول هو حدٌ أعلى للإنتاج والأداء، ومن ثم حدوث نتائج غير متوقعة، لا وظيفية تؤدي في النهاية إلى عدم تحقق الأهداف العامة للتنظيم.

### 3- أنماط القواعد البيروقراطية:

يشارك نموذج "غولدر" مع نموذجي "ميرتون و سيلزنيك" في كونه يسعى إلى إبراز أثر التنظيم البيروقراطي وما يحدث فيه من نتائج غير مرغوبة بفعل خصائص التنظيم ذاتها، ومن أهمها طابع القهر و الترشيح الذي ميز التنظيم البيروقراطي، فهو يرى أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون حصرا لخصائص عقلية رشيدة فهناك جوانب غير رشيدة تستحق الإهتمام وتبدوا جد واضحة في كافة التنظيمات مثل الحاجة للإنتماء والولاء والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة " وينطلق "غولدر" من إفتراض أساسي مؤداه: أنه في التنظيمات البيروقراطية هناك نظاما للرقابة يوضع للمحافظة على توازن واستقرار الأنساق الفرعية في التنظيم يؤدي في نهاية الأمر إلى الإخلال بتوازن التنظيم الكبير كله.

وقد حاول "غولدر" إختبار ظاهرة القواعد القانونية الرقابية واقعا وعلاقتها بالمتغير التابع الأداء، - أورد نتائج هذا الإختبار في كتابه " أنماط البيروقراطية في الصناعة " - في التنظيم انطلاقا من وصف مفصل لتأثيرات إدخال القواعد البيروقراطية في أحد مناجم الجبس في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث وفي إطار نمط البيروقراطية العقابية الجزائية السائد في هذا المصنع، وجد "غولدر" أن كلا من

الرؤساء والمرؤوسين كانوا يستغلون هذه القواعد لأهداف مختلفة، إذ يستخدمها الرؤساء بهدف السيطرة والابتزاز و يستخدمها المرؤوسون كأداة للمساومة، أي أن هذا النمط من السلطة البيروقراطية - بتعبير "غولدر" قد ينطوي على وجود بعض المعوقات الوظيفية كالصراعات ومحولات الإفلات من المسؤولية و الإضرابات... الخ لأن القيم المستندة إليه لا تلقى قبولا من أعضاء التنظيم، لا سيما حين مقارنتها بالقواعد البيروقراطية النيابية أين توضع القواعد القانونية بالتراضي بين الرئيس والمرؤوس وبالإستناد إلى أسس ديمقراطية، و بذلك ينعكس هذا النمط على رضا الإدارة والعمال على السواء، ما يخفف من حدة التوتر والصراع بينهما، ويذهب "غولدر" إلى أن التنظيم الذي يعتمد على نمط البيروقراطية النيابية يلجأ إلى تزويد العاملين فيه بالتعليم والثقافة المتخصصة والتدريب، وغالبا ما يرجع الإنحراف عن هذه القواعد إلى جهل بعض العاملين وعدم إلمامهم بها .

و هكذا يتضح مما سبق أن "غولدر" قد ميز بين نمطين من أنماط القواعد البيروقراطية مما مكنه من الأخذ بوجهة نظر متفائلة في مقابل تلك النظرة الهرمية التشاؤمية التي تبناها "فيبر" الذي بالغ في أهمية إجراءات الضبط التي يفرضها التنظيم على ممارسة الديمقراطية، حيث يقرر "فيبر" كما أشرنا في موضع سابق "أن الإدارة البيروقراطية هي قبل كل شيء ممارسة الضبط على أساس المعرفة" متجاهلا تلك الإجراءات الأخرى - البيروقراطية النيابية مثلا - التي تجمع بين تبني الديمقراطية وتحقيق الفعالية داخل التنظيم. (ابراهيم، 2007، ص 153) كما يمكن ملاحظة أنه بقدر ما هيمنت خاصية عقلانية البيروقراطية على وجهة نظر "فيبر" رأى "غولدر" أن المشاعر و الخيارات تعد أيضا من القضايا الأساسية في نجاح أي شكل بيروقراطي في التنظيم، كما أن تأكيد "فيبر" على الجوانب البنائية الرشيدة في المؤسسة جعل "غولدر" في المقابل يؤكد على أهمية الجوانب السلوكية حيث بين أن القواعد التنظيمية لا تنتج مواقف متوقعة فقط مثل الطاعة بل تنتج أيضا مواقف غير متوقعة مثل الحد الأدنى من تلك المواقف المتوقعة كما سبق.

و مما سبق يتبين أن دراسة "غولدر" خلصت إلى أن بعض خصائص النموذج المثالي كالقواعد الموضوعية والتسلسل الهرمي للسلطة - وهي من أبرز الخصائص - قد لا تؤدي إلى الكفاية والفعالية عندما تفقد المرونة أو تغفل البعد السلوكي كلما نزلت إلى مستوى الواقع التنظيمي أو إقتربت منه.

## 4 - أنماط السلطة:

لم تقتصر الانتقادات التي وجهت لخصائص النموذج المثالي والجوانب اللاوظيفية فيه فقط بل اتسعت لتشمل أنماط السلطة التي إستند إليها ذلك النموذج، وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن ملاحظات "إتزيوني" تحضى بأهمية بالغة كونها تعرضت بالنقد والتعديل تناولت قضية جوهرية وهي السلطة هذه الأخيرة التي تعد أساسا يرتكز وينطلق منها نموذج "فيبر" للبيروقراطية.

و قد ذهب "إتزيوني" الى أنه غالبا ما يظهر في التنظيمات البيروقراطية زعماء ملهمون يشبهون إلى حد بعيد أولئك الذين يبرزون في نمط السلطة الروحية، و لكنهم يسعون في هذه الحالة إلى منح التنظيم طابعا شرعيا وإستقرارا ينعكس أيضا بالإيجاب على الأداء والكفاءة الإنتاجية، فضلا عن أن تمييز "فيبر" بين أنماط السلطة الثلاث فيه قدر من التعسف لأن التاريخ يشهد على وجود تنظيمات توافرت فيها الأنماط الثلاثة في وقت واحد، كما هو حال التنظيمات البيروقراطية التي كانت موجودة في مصر الفرعونية والتي درسها "فيبر" مثلا، ولم يكتف "إتزيوني" بهذا المثال بل ذهب إلى أن التنظيم الواحد قد يتحول من نمط السلطة الروحية إلى نمط السلطة البيروقراطية أو العكس نتيجة لبعض الظروف، فالسلطة البيروقراطية مثلا تسيطر على الجيش في أوقات السلم بينما تظهر السلطة الروحية بوضوح زمن الحرب، حيث تلعب الزعامة أو القيادة الشخصية والكاريزما دورا حاسما، وقد تستبدل الاتصالات الرسمية المكتوبة باتصالات شفوية في بعض الأوضاع والمواقف الطارئة أو الاستثنائية مثلا، كما قد ينتهي ينتهي أو يكاد الفصل الواضح بين الحياة الشخصية والحياة التنظيمية، وأخيرا أوضح "إتزيوني" أن بروز القيادة الملهمة ليس بالضرورة مقصورا على المستويات التنظيمية الأعلى ولكنه يمكن أن يتحقق أيضا على مستوى بعض الأوضاع التنظيمية الدنيا والشواهد التاريخية على ذلك أكثر من أن تحصى.

## 5- الخصائص البيروقراطية والخصائص الرشيدة:

يُعتبر "أودي" من أبرز العلماء الذين من أسهموا في توضيح مفاهيم متداولة عند "فيبر" توضيحا إمبريقيا، ففي دراسة شهيرة له على 150 تنظيما إنتاجيا درس سبعة خصائص تنظيمية في كل هذه التنظيمات، ثلاثة منها وصفها بأنها خصائص بيروقراطية و هي: السلطة الرئاسية والجهاز الإداري المتخصص وتباين المكافئات طبقا للوظيفة، أما الخصائص الأربعة الأخرى التي أطلق عليها "أودي" الخصائص الرشيدة فهي وجود أهداف محددة للتنظيم و تحديد المكافئات طبقا للأداء أو

الإجاز و وجود إتفاقيات تعاقدية تحدد مدى المشاركة والإعتماد على الرؤساء فيما يتعلق بالكفاءات، وإستنادا لهذا التمييز بين نمطين من الخصائص وضع فرضا مؤداه: أنه في التنظيمات الرسمية هناك إرتباطات متبادلة موجبة بين عناصر الترشيح بينما قد ترتبط بالعناصر البيروقراطية إرتباطا سالبا. (الحسيني، مرجع سابق، ص 161) وقد توصل "أودي" من خلال دراسته لطبيعة الإرتباطات بين خصائص كل نمط إلى ثلاث نتائج وتتمثل الأولتين في تحقق الفرضيتين اللتين وضعهما، وتوصل كذلك إلى نتيجة ثالثة حاسمة مفادها أن هناك علاقة إرتباطية سالبة بين الخصائص البيروقراطية و الخصائص الرشيدية مما يؤكد على إستقلالية هذين الضربين من الخصائص، وعليه نلاحظ بسرعة أن الترقية طبعا للأقدمية وهي من خصائص النمط الرسمي البيروقراطي لا تتسجم ولا تتوافق مع مبدأ الترقية وفقا للاستحقاق والكفاءة وهي من الخصائص الرشيدة عند "أودي" بل يتعارضان على خلاف مازعم "فيبر" الأمر الذي سينعكس سلبا على العلاقات الهرمية وكلا من الأداء الوظيفي و التنظيمي. وقد بنى "أودي" على نتائج دراسته ثلاث قضايا هامة تشكل في مجملها تهذيباً أو تعديلا للتصور الكلاسيكي للتنظيم الذي قدمه "ماكس فيبر".

**القضية الأولى:** أن الطبيعة الفنية للمهام التي يتطلب إنجازها تحدد درجة كل من البيروقراطية والترشيح في التنظيم.

**القضية الثانية:** أن الترشيح والبيروقراطية لا يتسقان ولا يرتبطان فيما بينهما ارتباطا موجبا بالضرورة في نفس التنظيم.

**القضية الثالثة:** أن عدم الإتساق بين البيروقراطية والترشيح قد يؤدي إلى ظهور ميكانيزمات تنظيمية تعمل على الإحتفاظ بمستوى معين من كفاءة التنظيم (سلطانية وقيرة، مرجع سابق، ص 134) واستنتج "أودي" من هذه القضايا أن النموذج المثالي يمكن أن يكون بمثابة أساس لإقامة نموذج آخر يستطيع أن يستوعب أبعاد وظواهر تنظيمية أكثر فعالية من تلك التي يتضمنها تنظيم "فيبر"، بشرط أن يتضمن هذا النموذج المعدل كيان التنظيم غير الرسمي، لأن "أودي" يعتقد أنه يسهم في فهم كل من العناصر الترشيحية والعناصر البيروقراطية. (السلمي، مرجع سابق، ص 163).

## 6- البيروقراطية والديمقراطية:

في العلاقة بين هذين المفهومين تبرز جليا إسهامات "بيتر بلاو" الذي نشر كتابه الأول عام 1953م وأسماه "ديناميكية البيروقراطية" ونشر كتابه الثاني عام 1961 وأسماه "البيروقراطية في المجتمع الحديث"، و في الكتابين قدم نقدا للبيروقراطية المثالية، بل وشكك في بعض فرضياتها، فقد

تحدث "بلاو" كثيرا في دراساته المختلفة عن البيروقراطية عن "الأسطورة" التي تتطوي عليها نظرية "فيبر" ثم تنبأها أصحاب الإدارة العلمية من بعده وكثير من ممارسي الإدارة، و فحوى هذه الأسطورة في نظر "بلاو" أن العقلانية أو التعقل لا يمكن أن يتحقق إلا إذا فرض فرضا من قمة التسلسل الهرمي، ومعنى ذلك أن الطريقة الوحيدة لترشيد سلوك الأفراد أن تحدد لهم ما ينبغي أن يفعلوه فيلتزموا به من خلال خطة محددة و واضحة منذ البداية، ويؤكد "بلاو" أن بحوثه العديدة قد إنتهت إلى فشل هذا الأسلوب الأحادي الأمر في تحقيق الإمتثال و الكفاءة في الأداء، فضلا عن كونه يضعف الروح المعنوية لأعضاء التنظيم. (محمد، مرجع سابق، ص 115).

كما لا يمكن أن يسمح باستيعاب تلك الحاجات الكامنة أو غير المتوقعة سواء للأفراد أو للمنظمة، وأن إمكانية قيام المنظمة البيروقراطية أو نجاحها في بعض المجتمعات لا يضمن نجاحها في بيئة أخرى نظرا لعامل خصوصية التاريخ والجغرافيا والإيديولوجيا والتكنولوجيا... الخ كما أن تغير القيم و المفاهيم الحضارية يفرض على المنظمات تجديد وسائلها وأساليبها، ومن الأفكار التي طرحها "بلاو" وقد شرحها بالتفصيل مميذا بين التكيف التلقائي و التكيف المخطط لتطوير البيروقراطية وتعديلها، كما طرح فكرة الرقابة الذاتية بديلا للرقابة اللصيقة والإشراف المباشر، ويشير هنا إلى تقوية روابط الولاء والإنتماء للمنظمات، ذهب "بلاو" بشيء من التفاؤل إلى أن هناك أنماطا من الضبط والرقابة تتسم عموما بطابع مرن ولا مركزي، غير متسلط يسمح بتوجيه نشاطات الأفراد توجيهها واعيا يفسح لهم مجالا بعد ذلك لممارسة قدر ملحوظ من المبادرة الفردية، ويضرب مثلا على ذلك فيقول " أن التنظيم الذي يعين أفراداه على أساس سليم ويُمكنهم من الحصول على قدر كافي من التدريب يمكنه بذلك أن يخلق أفرادا قادرين على تحمل المسؤولية و أن يضمن صدور قرارات لا تتطوي على الإحباط الذي تتطوي عليه عادة القرارات التي تصدر من أعلى مستويات التنظيم (الحسيني، مرجع سابق، ص 156) وفي كتابه الثاني تساءل عن آثار شيوع المنظمات البيروقراطية في المجتمعات الحديثة على المؤسسات الديمقراطية، و أوضح كيف أن البيروقراطيات الجامدة والمثالية تشكل خطرا على الديمقراطية. (الحلي، 2004، ص 143) من خلال خلقها للتفاوت بين الصلاحيات المعطاة عبر سلمها الهرمي الآلي، بمعنى تركز السلطة في أيدي نخبة قليلة، وتحرم الغالبية منها، كما تحد من حرية الأفراد في المعارضة، على إعتبار أن تلك الحرية هي إحدى أهم مبادئ الديمقراطية، غير أنه أكد في نفس الوقت أهميتها البالغة لبناء المجتمع الديمقراطي، لأن البيروقراطية يمكن أن تقدم كثيرا من الخدمات للمجتمع الديمقراطي من خلا الجهاز البيروقراطي ومنه فهذه الأخيرة لا تُخل بالديمقراطية بل

يمكن القول أن الأهداف الديمقراطية مستحيلة التحقيق في المجتمع الحديث دون قيام التنظيمات البيروقراطية التي ستضمن عملية التنفيذ، فإذا ما تقرر بالأساليب الديمقراطية قيام استثمار معين أو إنجاز مشروع أو إنشاء خدمة مجانية لمساعدة الناس على التوظيف على سبيل المثال فإنه لا بد من الإعتماد على جهاز إداري معقد للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف (لطفي، 2007، ص155).

و خلال تعرض "بلاو" للعلاقة بين الديمقراطية والبيروقراطية ذهب إلى أن كل من التنظيمين يعتبر نوعا مغايرا من التنظيمات الاجتماعية، ويتمظهر هذا الاختلاف على أساس المبدأ التنظيمي لكل منهما، فمبدأ الحرية في المعارضة هو المبدأ التنظيمي السائد في كل تنظيم ديمقراطية، في حين أن مبدأ الفاعلية الإدارية هو المبدأ التنظيمي السائد في كل تنظيم بيروقراطي، والملاحظ أن كل مبدأ من المبدئين السابقين يصلح لغاية واحدة دون الأخرى، فعندما يتولى البعض مسؤولية تحديد الأهداف الاجتماعية التي تمثل الكل يجدون أن المشكلة الأساسية هي في توفير الفرصة وإفراح المجال لسماع وظهور جميع وجهات النظر، أما إذا كانت المسؤولية في مقابل ذلك تحقيق وإنجاز أهداف اجتماعية واضحة ومعروفة فالمشكلة الأساسية التي يجب حلها عندئذ هي إكتشاف الوسائل والطرق الفعالة التي تؤدي إلى انجاز الأهداف المنشودة وحسب، ولا تتطلب القيم الديمقراطية تحديد أهداف اجتماعية بقرار من الأقلية وحسب بل تتجاوز ذلك إلى وجوب تحقيق تلك الأهداف بواسطة أفضل الطرق والأساليب المتاحة فعالية وجدوى وجودة وذلك طبعاً من خلال إنشاء التنظيمات التي تسير بيروقراطياً لا ديمقراطياً، بمعنى أنه بالإضافة إلى ضرورة وجود التنظيمات البيروقراطية في المجتمع فإن وجودها لا يعد مناقضاً أو معرقلاً للقيم الديمقراطية (ابراهيم، 1994، ص154) نعم فالبيروقراطية تقوم بوظائف ضرورية لا يمكن إغفالها وقد بين "فيبر" على سبيل المثال أن سياسات التوظيف البيروقراطية التي تعتمد على المؤهلات الفنية تخفف الوطأة على المجموعات المحرومة لأنها تفتح أمامها مجال التنافس في إطار مبدأ المساوات وتكافؤ الفرص، ومنه تعمل البيروقراطية على تدعيم الديمقراطية من خلال تقليل تأثير المركز الاجتماعي للأفراد، وحيث أنه من المبادئ الأساسية للديمقراطية مبدأ المساوات أمام القانون فإن وجود الأجهزة التنفيذية التي تقوم على أساس بيروقراطي أمر جد ضروري يضمن تمتع جميع أعضاء المجتمع بالمساواة أمام القانون (المرجع نفسه، ص156).

## 7- الخصائص البنائية والخصائص السلوكية المصاحبة لتطور البيروقراطية:

بعد دراساته الإمبريقية المرتكزة على تقسيم المتغيرات البيروقراطية التي دمجها "فيبر" خلص "فريدريش" إلى نتيجة مؤداها أن تطور التنظيمات الكبرى في إنجلترا وفرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية كشف عن نمط ما متكرر الحدوث، بل ويتوقع إيجاده في مجتمعات أخرى، فهناك ستة عناصر أو مظاهر مصاحبة لتطور البيروقراطية (محمد، مرجع سابق، ص 125) و منه قدم "فريدريش" صياغة معدلة للنموذج المثالي تضمنت هذه العناصر الستة ثلاثة منها بنائية متفاعلة مع بعضها البعض- توجد في كل المؤسسات في العالم - وهي مركزية الضبط والإشراف (رقابة لصيقة بالأفراد + قواعد صارمة تصدر من جهة واحدة) و منه تتمتع البيروقراطية بسلسلة قيادية قوية، حيث يكون لكل عامل مكانه الخاص في السلسلة ويتمّ الإشراف والرقابة على عمل الجميع من قبل شخص ما في المستوى الأعلى للسلطة، تقسيم العمل (تمايز الوظائف...)، الكفاءة الفنية (توافر المؤهل لشغل الوظيفة...)، وثلاثة أخرى سلوكية تختلف فيها المؤسسات و هي الموضوعية، الدقة والاتساق، حرية التصرف (المحافظة على سرية العمل وإجراءاته...) (سلاطنية وقيرة، مرجع سابق، ص - ص 133-134) يدخل هذا ضمن المنظور السلوكي الذي يهتم بتفسير السلوك الفردي داخل التنظيم في إطار البيئة التنظيمية باعتبار هذه الأخيرة - البيئة بمختلف أبعادها - هي التي تشكل سلوك الأفراد على نحو معين، وبالتالي فالبحث هنا من الضروري أن ينصب على دراسة العلاقات التنظيمية بالنظر لبعض المتغيرات الاجتماعية والنفسية والسياسية... الخ التي تتمظهر في سلوك الأفراد (محمد، مرجع سابق، ص 107).

كما قدم "هول" محاولة إمبريقية لإختبار مدى اقتراب نموذج "فيبر" من الواقع من خلال محاولته معرفة مدى توافر ستة خصائص بيروقراطية (تقسيم العمل، تدرج السلطة، القواعد والاجراءات، إسناد الترقيّة والتعيين إلى الإختصاص الفني و المحكات الموضوعية) في المؤسسات وتوصل إلى نتيجة مفادها أن هذه الخصائص قد انتشرت عبر متصل - تدرج المؤسسات بحسب درجة بيروقراطيتها - مما جعله يستنتج ما مفاده أن إختلاف التنظيمات البيروقراطية هو إختلاف في الدرجة وليس إختلاف في النوع (سلاطنية وقيرة، مرجع سابق، ص 135) وهو إستنتاج تدعمه العديد من الشواهد الواقعية

8- نهاية البيروقراطية ذهب "بنس" بعيدا لما تنبأ بتراجع البيروقراطية ثم زوالها نهائيا قبل نهاية القرن العشرين لتخلفها أنماط تنظيمية جديدة تنسجم مع روح العصر وتساير تطوراتها، ويرجع ذلك بعد تشخيصه الى عدة نقائص منها على سبيل المثال:

- 1 - أنها تعيق النمو والنضج الشخصي للعاملين وربما تدفعهم إلى التراجع والخمول.
  - 2 - لا تأخذ بالحسبان القضايا الطارئة والمواقف غير المتوقعة حسابا.
  - 3 - أنها تعيق الإبداع وتنتشر الرعب بسبب الأنظمة الرقابية اللصيقة والصارمة.
  - 4 - مشاكل في استيعاب التكنولوجيا الجديدة والتعامل مع مرونة عمل الفنيين المتعاملين معها.
  - 5 - تتسبب في العزلة والاعتزاب وتدهور الأخلاق وتدني الروح المعنوية.
- ويخلص " بنس " إلى القول بأن البيروقراطية التقليدية بخصائصها ومشاكلها لا يمكن أن تعايش ظروف المستقبل الذي سيشهد تغييرا جذريا في التكنولوجيا و أنماط القيم و العلاقات و سبل التفكير والعيش والتعامل، وتزايد أعداد المتعلمين و إتساع الفجوة بين أهداف المنظمة وحاجاتها من جهة وحاجات وأهداف العاملين من جهة أخرى... الخ (الزهري، مرجع سابق، ص 245) وستواجه البشرية مشكلات إنسانية معقدة لن تقوى المنظمات البيروقراطية على حلها، وفي نهاية الأمر فإن التحول إلى نظام جديد وهيكل تنظيمي أكثر تسطیحا ومرونة أمر لا مفر منه، و في تشخيصه لملاحم المستقبل واستعراض تطوراتها المتوقعة و في محاولته لتصوير المنظمات التي يمكنها أن تعايشه، يحدد الملاحم التي يتوجب أن تتصف بها، وأول سمة يؤكد توافرها هي قدرتها الفائقة على التغيير وقابليتها السريعة على التكيف مع الظروف التي ستكون مؤقتة في غالب الأحوال، ونظرا لعجز السلم الهرمي الآلي والعلاقات الرئاسية عن تحقيق ذلك سيكون لمنظمات المستقبل هياكل تنظيمية مسطحة بكل انماطها واشكالها تتميز بالمرونة وفرق ومجموعات عمل تضم أفرادا غرباء عن بعضهم لكونهم يمثلون إدارات ومهنًا مختلفة يتم تشكيلها أو التعاقد معها بصفة مؤقتة لمعالجة مواقف وأداء مهام مؤقتة، وأن العلاقة بين هؤلاء ستكون مرنة ومستجيبة للحاجات والخصائص الفردية لأعضاء الجماعة، ولا بد عندها من إعادة النظر لوظائف المديرين الذين سيقصر دورهم على مجرد التنسيق بين هذه الجماعات المختلفة في مهامها، وهكذا الحال بالنسبة للقيم التنظيمية التي ستتغير هي الأخرى، فالعلاقات الإحتكارية والتنافسية تتحول إلى علاقات تعاونية، و الأهداف الفردية الخاصة تصبح جماعية ومترابطة ومتكاملة، والإستقلالية الشخصية تصبح فرقية وإعتمادية، والإهتمام بظروف العمل يتوسع ليؤول إلى إهتمام بالحياة الكاملة بكل جوانبها المادية والمعنوية (الحلبي، مرجع سابق، ص، 143).

ومما سبق يمكن القول أنه إذا كانت كفاءة التنظيمات البيروقراطية تظهر في خاصيتين الأولى: هي الرشد والتعقل حيث يركز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية للعلاقات، كما أن التنظيم الرشيد يختار من بين الوسائل الممكنة العديدة أكثرها كفاءة لإنجاز أهدافه دون النظر إلى الغايات أوالمطامع الشخصية، وقد وصف "كارل مانهاين" العقل بهذا المعنى أي بأنه وظيفي طالما أن "فيبر" أراد منه ترشيد سلوك الأفراد وفقا لقواعد رسمية (محمد، مرجع سابق، ص104).

**والثانية:** وهي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث والمواقف نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات، فإذا كانت هاتان الخاصيتان هما اللتان تؤكدان الإدارة البيروقراطية فإن هذه المقومات من الممكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة باعتبارها خاصية تنظيمية أساسية رافع من أجلها العديد من علماء التنظيم (المرجع نفسه، ص105) كما يمكن أن تؤدي إلى عدد من النتائج السلبية الغير متوقعة أو ما يعرف بالخلل الوظيفي كما رأينا.

الملاحظ بعد هذا العرض أن معظم تراث التنظيم منذ "فيبر" يكاد يكون تناولا منظما لمظاهر الخلل الوظيفي والنتائج غير المتوقعة المصاحبة للإلتزام بالنموذج المثالي للبيروقراطية (المرجع نفسه، ص101) في ظل دعوات في أغلبيتها إلى تعديل النموذج المثالي وليس إزاحته، كما قد أثير تساؤل مفاده: هل يشير النموذج المثالي للبيروقراطية إلى التنظيم ككل أم أنه يتناول فقط الجهاز الإداري الذي يعتمد عليه التنظيم في أداء مهامه؟ ويبدو أن هذا الخط إنتقل إلى أدبيات التنظيم الحديث، حيث يستخدم مصطلح البيروقراطية تارة للإشارة إلى الجهاز الإداري ويطلق على التنظيم ككل تارة أخرى، والواقع أن عزل الخصائص التي تضمنها النموذج المثالي ودراسة كل منها على حدة يجعل مناقشة أفكار "فيبر" تنحصر فقط في نطاق الجهاز الإداري، والحقيقة أنه بعد تفحص أعمال "فيبر" تبين عدم وجود تمييز واضح وحاسم بين مفهومي التنظيم والإدارة.

هذا الى جانب تأكيد "فيبر" أن إنتقاء العناصر الواقعية وتصويرها على المستوى المثالي يجب أن يكون في إطار إتساق وتساند متبادل بين هذه الخصائص، يعكس المنطق البنائي الوظيفي الذي يحكمها.

ويؤكد أيضا مسألة بالغة الأهمية وهي أن هذا التساند والتكامل و رغم اعتباره محكا نقيس به مدى إسهام تلك الخصائص في تحقيق الكفاءة إلا أن ذلك لا يجعلها تؤدي دور فروض وقضايا يُختبر صدقها تجريبيا، ولكنها تساعد على تأسيس فروض، " ففيبر" كما هو معروف لم يعتبر نموذجه

المثالي معادلا للنظرية بمعنى مجموعة فروض متسقة منطقيا يمكن قبولها أو رفضها على أساس نتائج البحوث والدراسات الإمبريقية، وما يمكن ملاحظته من جهة أخرى أن ما قدمه هؤلاء العلماء لم يسهم بشكل مباشر في حسم ما إذا كانت مقاومة الأفراد للترشيد تؤدي إلى مزيد من الكفاية أم أنها تؤدي إلى إضعافها وهي قضية أو نقطة حاسمة لا تزال مطروحة حتى في ضوء الإسهامات التي قدمها هؤلاء العلماء .

مع ضرورة الإشارة هنا أن تفاؤل "بلاو" بلامركزية الرقابة والضبط من جهة وتعيين أفراد بشكل سليم وتدريبهم من جهة أخرى من شأنه إعطاء قدر من الحرية والمبادأة وتخفيف سطوة التعليمات الفوقية، كما أن ما توصل إليه "بلاو" من أن إمكانية نجاح المنظمة البيروقراطية في بعض المجتمعات لا يضمن نجاحها في بيئة أخرى يستحق في نظرنا الإشادة، فحيث أن هذه النظريات لم يقتصر استخدامها على المجتمعات التي نشأت و تطورت فيها فإننا في أمس الحاجة اليوم لإثارة نقاش حول قضية المحاكاة السوسيو تنظيمية، لأن كون الدراسات المختلفة لظاهرة البيروقراطية في كثير من الدول أسفرت عن نتائج تراوحت بين النجاح والفشل فإن حالات النجاح أو الفشل لا يمكن أن نسحبها على نفس الظاهرة في بيئات متباينة، ومن ثم يُفترض أن دراسة البيروقراطية في مجتمع من المجتمعات يجب أن تقوم على أساس التشخيص الدقيق لأعراضها وتجلياتها وتحديد أسبابها وأدوات بحثها في إطار الخصوصية التاريخية والاجتماعية والحضارية لتلك المجتمعات، لا سيما وأن "فيبر" في هذا الإطار أشار على الأقل إلى ضرورة الإنسجام بين العديد من تلك الأبعاد كالبروتستانتية و الرأسمالية والعقلانية و البيروقراطية.

**نخلص** إلى أنه وعلى الرغم من أن التراث التنظيمي يزخر بدراسات نظرية وإمبريقية عديدة كشفت عن عدم مطابقة البعض من خصائص النموذج المثالي للواقع بشكل مثالي وما يترتب على ذلك من ضرورة تعديل وتنقيح وإثراء النموذج المثالي حتى يستوعب ويستجيب أكثر لمتطلبات هذا الواقع المتجدد والمتقلب، على الرغم من كل تلك النتائج و الأدبيات فلا يزال هذا النموذج يمثل أوضح إطار نظري منظم شامل وحتى عملي قُدم في مجال التنظيم إلى يومنا هذا، ولقد أشاد عدد من العلماء منهم "كليفورد ناس" بنظرية "فيبر" في البيروقراطية حينما وصف النظرية الاجتماعية الحديثة للمنظمات بأنها في أغلب الأحوال سلسلة من الهوامش والتعليقات على تحليلات "فيبر" في دراسة المنظمات البيروقراطية، ويشهد على ذلك أن هذا النموذج ظل ولا يزال مصدر إلهام ونقطة انطلاق لدراسات نظرية وإمبريقية جديدة وعديدة تعنى بالتنظيمات في عصر التنظيمات ومنها دراستنا هذه.

## ثانيا - النظرية البيروقراطية الجديدة:

حيث نعرض الدراسات الأكثر واقعية التي تناولت الظاهرة البيروقراطية محاولين التوصل إلى ملامح عامة للتنظيم البيروقراطي كما يبدو في الواقع بعيدا عن الإطار النظري.

## 1- ظاهرة الروتين والتحليل الإستراتيجي لعلاقات السلطة:

في البداية تجدر الإشارة إلى تأثير "كروزي" تأثيرا كبيرا "بماكس فيبر" في دراسته للظاهرة البيروقراطية، كما استعمل منهجه القائم على الفهم في دراسة كثير من الظواهر المجتمعية، كما يعتبر "كروزي" من بين السوسيولوجيين المعاصرين الذين حاولوا دراسة البيروقراطية وعلاقات السلطة، بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات الإجتماعية المهنية داخل النسق الإجتماعي أو التنظيمات، ومنه تعد إسهاماته ذات أهمية قصوى لأنها تتعرض بالتحليل لمسألة السلطة في الظاهرة البيروقراطية وهي قضية جوهرية لدرجة أن "فيبر" أطلق على نظريته "هيكل السلطة". هذا إضافة إلى أن مساهمة "كروزي" تعتمد على معطيات واقعية ودراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا وقد تمكن "كروزي" من تجميع البيانات عن طبيعة العمل في هذين المشروعين وتركيبية القوة العاملة في كل منهما، والمواقف الإنتاجية والحالة المعنوية للعاملين فيهما من أن يخرج بتصور عام لطبيعة الظاهرة البيروقراطية وآثارها في إطار ربط مشكلة البيروقراطية بالسياق الثقافي والحضاري العام للمجتمع.

و في حين ذهب أنصار البيروقراطية إلى أن التنظيم البيروقراطي في شكله الكلاسيكي الفيبري هو التنظيم الأمثل لتحقيق الأهداف، حيث كل شخص يعرف تماما واجبات وظيفته ويتطلب أن يؤديها بكل كفاية، كما أن تدرج السلطة يضمن تركيز القرارات في المستويات العليا من الإشراف، أين توجد الخبرة والكفاءة، فقد لاقت تلك النظرة المثالية للبيروقراطية نقدا لاذعا من باحثين آخرين راحوا يؤكدون أن تلك المثالية في التنظيم لا يمكن تحققها في الواقع، لأن هناك أثارا كثيرة غير متوقعة تنتج من مثل هكذا تنظيم تؤدي حتما إلى فشله، هذا إلى جانب نمو الإتجاه إلى تفسير البيروقراطية على أنها مصدر الروتين وتعقد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير، ولا شك أن هذا هو المفهوم الشائع لكلمة البيروقراطية، حيث ترتبط في الأذهان بصورة الموظف البيروقراطي الذي لا يملك سوى التطبيق الحرفي للقواعد والإجراءات والتعليمات، ولا يملك أو حتى يحاول التصرف وفق مقتضيات كل حالة، ونشير هنا أن "كروزي" يتبنى هذا التعريف للبيروقراطية وقام بدراساتها على أساس أنها ظاهرة الروتين والجمود في التنظيمات محاولا تحديد مصديهما.

**1-1 / مصدر الروتين:** يرى "كروزي" أن مصدر الروتين والجمود ليس الفرد ولكن تأثير جماعة العمل وظروف العمل، حيث ومن خلال الحراك المهني الداخلي والتوظيف الخارجي فإن كل وافد جديد فور إلتحاقه بمكان عمل وجماعة عمل سيواجه بتقاليد وعادات معينة اتفقت عليها الجماعة وتبنتها، وعليه يكون الوافد الجديد أمام موقفين إما الإنصياع لتقاليد الجماعة لكي يحضى بقبولها له، وإما أن يقاوم هذه التقاليد، بمعنى يقاوم الجماعة وهذا ما لا يستطيع الفرد تحمله، والنتيجة النهائية هي الخيار الأول أي قبوله لتقاليدها كأساس لسلوكه في العمل لتزداد كل من قائمتي الجماعة و الروتين بآخر وهكذا...

### 1-2 / مظاهر مشكلة الروتين:

الروتين من الكلمات الشائعة كثيرا والتي تعكس تعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين في التنظيمات البيروقراطية، الأمر الذي يدفع الموظفين إلى محاولات لمغادرة أماكن عملهم من فينة إلى أخرى مما يؤثر سلبا في أدائية المصلحة وخدماتها، (حمداوي، 2018، ص55) ولكن من الجدير بالذكر هنا أن الكثير من الأعمال التي تتكرر بصفة روتينية ما تزال موجودة وستبقى في الكثير من التنظيمات لإعتبارات عديدة منها طبيعة النشاط وما تقتضيه بعض الأعمال من نمطية في الأداء ما قد يعني أن الإشكال ليس بالضرورة في روتينية الأعمال وتعقد الإجراءات وجمود القواعد ولكن في الخلفيات الشخصية و الإجتماعية للعمال، ومن خلال تصفح مظاهر الروتين يمكن ان نتلمس ذلك.

**المظهر الأول:** عدم شعور الأفراد بالإنتماء إلى تنظيم موحد بالاضافة الى وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة، مما قد يؤدي إلى بعض التصرفات كالامبالاة والإهمال بل وإلحاق الضرر بمتلكات التنظيم وهي تصرفات سلبية يقبلها ان لم نقل يدعمها الآخرون الذين يتقاسمون نفس مشاعر الروتين والجمود.

**المظهر الثاني:** انفصال الأفراد وعزلتهم عن بعضهم البعض وحينها تسود التنافسية الشديدة على الفرص المتاحة لتحسين أوضاعهم وتحقيق مصالحهم الذاتية الى جانب تراجع وينعدم بذلك الشعور بالانتماء للجماعة في مقابل تنامي الشعور بالفردية والانانية ليبدأ ظهور مشاكل الاتصال الافقي والرأسي.

**المظهر الثالث:** تركيز سلطة إتخاذ القرارات لدى فئة قليلة في أعلى الهرم الإداري بعيدا عن مجالات التعاملات اليومية مع الجمهور واحتياجاتهم والنتيجة أن الأفراد الذين يحتكون بال جماهير يوميا ويعهد إليهم بأعمال التنفيذ يتراكم لديهم قدر من المعلومات لا يفيدون منها، لأنهم لا يملكون سلطة

إتخاذ القرار في الوقت الذي يفتقر أصحاب السلطة في قمة التنظيم إلى هذه المعلومات الضرورية والتي ستساعدهم قطعاً على فهم المواقف وإتخاذ ما يناسب من قرارات وسيضطر الرئيس إلى الإستعانة بمرؤوسيه ليمدونه بهذه المعلومات، وهؤلاء في الغالب الأعم يستغلون الموقف إما بإمدادهم بمعلومات مغلوبة لإخفاء أخطائهم أو مخالفتهم للقواعد واللوائح وإما بالمساومة للحصول على إمتيازات معينة (السلمي، 1980، مرجع سابق، ص 52)

### 1-3/ آثار الروتين والجمود في الأجهزة البيروقراطية:

تتمظهر آثار الروتين والجمود في الأنظمة البيروقراطية في تدني الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين وإنعزالهم الى جانب طغيان الفردية على حساب معاني التعاون والصدقة في إطار الجماعة مما يؤدي إلى الصراع والشكاوى ما يؤدي بدوره في النهاية إلى تدني مستويات أداء العمل ثم تراجع إنتاجية المنظمة هذا في ظل أن المنطق البيروقراطي في هذا الوضع هو ضخ مزيد من الرقابة والقواعد واللوائح التي بدورها تزيد من إرادة الأفراد على مقاومتها، كما أن هذا الوضع قد يستغله بعض الأفراد أو المجموعات في بعض المواقع لتحسين مراكزهم والحصول على إمتيازات معينة (دهام، مرجع سابق، ص 10)، و هكذا فإن البيروقراطية ستظل تعيد إنتاج نفسها دون أن تصحح أخطاءها وتتطور، وهو ما سماه "كروزي" بالحلقة الجهنمية للبيروقراطية. وقد حاول هذا الأخير تحديد عناصر الحلقة الجهنمية للبيروقراطية في الآتي:

1-3-1/ جملة القواعد التي تحدد وظائف كل شخص في التنظيم وتوضح دون أي اعتبار للعوامل الشخصية السلوك الذي يجب اتباعه في كل حالة، و من سيقوم بأداء كل عمل، كما تحدد مجالات التقدم الوظيفي، من هذه القواعد مثلاً قاعدة الترقية، حيث يمكن ملاحظة أن إمكانيات الفرد وشخصيته ليس لها إعتبار وهو إجراء اقصائي على الأقل في نظر الأفراد لا شك يضعف فيهم الحافز على الإبتكار والمبادرة والعمل، نظراً لكون مجالات التقدم والترقي محددة مسبقاً ولا إمكانية لتغييرها عن طريق الكفاءة الشخصية، في مثل هكذا حالة ينعدم إعتقاد المرؤوس على رئيسه لمساعدته على الترتي والتقدم ففاقد الشيء لا يعطيه، إذ لا يدعو دور الرئيس تطبيق القواعد والقوانين دون أن يكون له نفوذ شخصي لصالح مرؤوسيه رغم قناعاته بكفاءتهم واستحقاقهم . كما لاحظ "كروزي" أن ثمة علاقات جديدة قد أقيمت بين كبار الموظفين في السلطة السياسية وبين موظفين جدد من السلطة البيروقراطية الإدارية تم توظيفهم على أساس الثقة والعلاقات الشخصية وليس على أساس الكفاءة والجدارة في العمل، وثبت أنه حين تقع ضغوط على مصالح يشرف على تسييرها رجال الدولة يقوم البيروقراطيون

بالجوء الى مفاوضة الجماعات الضاغطة ساعين لترضيته عن طريق إتخاذ قرارات معينة، لتكون النتيجة في النهاية مزيدا من السيطرة البيروقراطية. (بوحوش، 1982، ص 77)

1-3-2/ تركّز سلطة إتخاذ القرارات في التنظيم البيروقراطي في أيدي أناس بعيدين بحكم مناصبهم عن ميدان العمل الفعلي للتنظيم، الى جانب أن مركزية إتخاذ القرارات الآلية باعتبارها تصدر من نفس الأشخاص ونفس المستوى الهرمي تكرر الجمود حيث لا يحوز متخذ القرارات على كل المعلومات اللازمة له كما رأينا.

يُفترض أن المركزية في التنظيم البيروقراطي تهدف إلى منع التحيز والمحسوبية ومنع الرؤساء من التصرف حسب أهوائهم الشخصية، غير أنها في الوقت ذاته تضعف الفرص أمام الأفراد للتصرف حسب متطلبات الموقف بمقتضى الحال، ومن هنا ينشأ الجمود وتكثر الشكاوى بسبب صعوبة الإجراءات وتعقدها.

1-3-3/ العنصر الثالث من عناصر الحلقة الجهنمية للبيروقراطية هو إنعزال فئات العاملين المختلفة وخضوع الفرد لضغط الجماعة، ذلك لأن التنظيم البيروقراطي يتألف بالضرورة من مجموعة من المستويات الإدارية بعضها فوق بعض دون أن يكون هناك إتصالات كافية بينها، هذا الإنعزال يجعل الفرد داخل كل مستوى أو طبقة معرض لضغط غير عادي من زملائه في نفس المستوى، إذ يصبح هؤلاء الزملاء هم القوة الوحيدة التي تفصل الفرد عن باقي التنظيم، وحيث يُفترض وجود منافسة بين أفراد نفس المستوى إلا أن الطريقة الوحيدة للتمييز بينهم هي الأقدمية وبالتالي ستندم دوافع المنافسة في العمل والإنجاز بين أفراد المستوى الواحد لتصبح بين المستويات المختلفة (سلطانية وقيرة، مرجع سابق، ص 133) هذا الى جانب أن العامل في التنظيم البيروقراطي يتعرض لضغط شديد يتمثل في كون أداءه يُقاس بمدى تطبيقه والتزامه باللوائح القانونية الرسمية بالأساس بالتزامن مع كونه مطالب بالإمتثال للقواعد والإجراءات والتقاليد التي تضعها الجماعة التي يعمل معها، طبعا هذا في ظل حرص الجماعة على النمو المستمر محاولة لحماية نفسها ضد الجماعات الأخرى وضد التنظيم بأكمله، الى جانب أن إنفصال المستويات وانعزالها يجعل كل مستوى يركز اهتمامه في مصلحته الخاصة، وهكذا ينفصل عن أهداف التنظيم كوحدة، هذه العوامل تتفاعل وينتج عنها صعوبات وتعقيدات تنعكس على كفاءة التنظيم وإنتاجيته مما يؤدي إلى رد فعل باتجاه تدعيم المركزية والقواعد الغير شخصية للعمل وهما مصدرا عناصر الحلقة الجهنمية (سلطانية وقيرة، المرجع نفسه، ص 133).

وانطلاقاً من منطق الفعل ورد الفعل يرفض "كروزي" مقولة أن المنظمة كالساعة أو مجموعة التروس المبرمجة كما تفترض البيروقراطية وإنما هي مكان منظم، حيث يتكيف أي فاعل ويبدع بناء على ظروف وتحركات الطرف الآخر أو كما يعرف عنده باستراتيجية مختلف الشركاء أو الفاعلين (martin, 2012, p 100) وبالتالي لا يمكن التنبؤ بالسلوك التنظيمي للأفراد.

علماً أن "كروزي" قد لاحظ أن التنظيم يتضمن عادة ثلاث أصناف من العاملين في تفاعلهم ومواجهة بعضهم البعض، وهم وعمل التنفيذ وعمل الصيانة بمؤهلاتهم وطموحاتهم العالية، ورؤساء العمال في الورشات المكلفون بالرقابة، وترى هذه المقاربة أن سلوكيات الفاعل في علاقته بالفاعلين الآخرين أو بالتنظيم يمكن تحديدها في استراتيجيتين أساسيتين هما:

- الإستراتيجية الدفاعية: وهي التي يعتمد عليها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الإمتيازات والمكاسب والذي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه فيوظف كل ما لديه من أوراق رابحة - موارد- من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه ليبقى هو محافظاً على مكاسبه و في موقع قوي في علاقاته التفاوضية.

- الإستراتيجية الهجومية: يمكن للفاعل كذلك إنطلاقاً من الوضعية التنظيمية والمهنية المتوفرة لديه أن يبني إستراتيجية هجومية من أجل الحصول على إمتيازات أو مكاسب أو الإستزادة منها وهي نوعان:

- الإستراتيجية المساوماتية: التي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة على شاكلة خذ وهات، مثال ذلك السلوك الذي يقوم به العامل بأن يمتنع من القيام بمجهود أو عمل يرى فيه بأنه خارج حدود إختصاصه، أو خارج حدود واجباته المهنية لكن بيدي إستعداده ليقوم به بشرط أن يحصل على امتيازات إضافية آنية وفورية، أو على العكس أن يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسه بأن يقوم بعمل ما على أن يمنحه إمتياز معين كأن يتغاضى عن غياباته أو تأخيرات عن العمل إلى غير ذلك.

- أما النوع الثاني فيسميه "ميشال كروزيه، و أ. فيدبرغ" بالاستراتيجية الاستثمارية، في هذه الأخيرة يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الإستراتيجية هي سلوك إختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية بالنسبة للإطارات مثلاً، فهؤلاء عادة ما نجدهم يقومون بسلوكيات آنية تترجم استراتيجيتهم المستقبلية.

(نور الدين وكمال، مرجع سابق ، ص 230).

ومما سبق يمكن الإشارة إلى أن تحليلات "ميشال كروزي" تركزت حول التنظيمات إنطلاقاً من نزعة النقد الشديدة التي وجهها لنظريات التنظيم الرسمي وخاصة التنظيم البيروقراطي، حيث يرى "كروزي" من خلال دراسته ما مفاده أن تمسك "فيبر" بالمنظور البنائي الوظيفي وتركيزه على الجانب الصوري الاستاتيكي من التنظيم جعله يتجاهل قضايا الصراع والقوة والتغير في التنظيمات الأمر الذي قد يضل البحث الموضوعي.

وهكذا انصبت أفكاره حول التحليل الاستراتيجي لعلاقات السلطة باعتبارها مركز العلاقات الاجتماعية والفعل التنظيمي للفاعلين ذوي الثقافات والقدرات والتوجهات والاستراتيجيات المتعددة في التنظيمات، لتنتهي إلى تقديم رؤية جديدة تجمع بين ما هو تنظيمي وسوسولوجي في آن واحد.

فالتحليل الاستراتيجي عنده ينطلق من مسلمة بديهية مفادها أن الفرد في حال العمل لا يمكن تحديد سلوكه بشكل كامل، ومن ثم لا يمكن التحكم فيه الآن أو التنبؤ به في المستقبل (حريش، 2007، ص 241) مهما كانت المبالغة في هيمنة قواعد السلطة الرسمية، ومرد ذلك أن الأفراد داخل التنظيم لا يقبلون أن يعاملوا كأدوات ووسائل بهدف تحقيق أهداف التنظيم، وهذا مفاده أن لكل منهم غاياته وأهدافه الخاصة، وعليه يرى "كروزي" أن التنظيم البيروقراطي غير عقلاني أو على الأقل عقلانيته محدودة ومرد ذلك يرجع إلى مفهومه للسلطة، فعلاقات السلطة الرسمية تنتج علاقات عمل رسمية، لكن ذلك لا يمنع أبداً قيام الفاعلين ببناء علاقات غير رسمية تنشأ وتغذي تنظيماً غير رسمي، هذا الأخير قد يتمتع بسلطة لا تقل تأثيراً عن سلطة التنظيم الرسمي بما يحويه من علاقات غير رسمية كعلاقات النفوذ والشخصية والهوية والمصلحة، و يتحرك في منطقة الشك أي بعيداً عن حدود التنظيم الرسمي، وللعلم فإن منطقة الشك والتنظيم غير الرسمي وهامش الحرية باعتبارها مساحات للفعل في كل منظمة هو ما يعرف عند "كروزي" بالتحليل الاستراتيجي أي أن لكل فاعل في التنظيم إستراتيجيته في ظل إكراهات التنظيم الرسمي وما تنتجه المتغيرات السابقة من فرص، ففي كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات أو معارف أو موارد لم ينتبه لها التنظيم الرسمي، و كمثل على ذلك لا يوجد في الغالب الأعم مدة محددة لفترة صيانة الأعطال في الآلات والأجهزة أو تحديد وقتها، أو لا يحدد التنظيم حجم الرقابة التي يفرضها على العمال من طرف رئيس الورشة، إن مثل هذه الجوانب الغامضة إن جاز التعبير هي ما يسميه "كروزي" بمنطقة الشك أو الإرتياب، و الفاعل الإستراتيجي هو الذي يحاول الإستحواذ عليها أو التحكم فيها ليمارس نوعاً من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين، فهي مورد هام يتخذه الفاعل ليمارس فيه التحرك ضمن هامش الحرية، وكلما تحكم الفاعل

في منطقة الشك أو الإرتياب جيدا كلما كان لديه سلطة أكبر ذات طابع غير رسمي كان "فيبر" قد تجاهلها، (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015، دص) الأمر الذي يحرك عقلانية "فيبر" من كونها كاملة إلى عقلانية نسبية كما سبق الذكر، وبالتالي يضع فرضية الرهان على وحدة الشخصية البيروقراطية المتحكم فيها و المتنبأ بسلوكها موضع شك عند "كروزي" وعند غيره كعالم الاجتماع الشهير "جيدنر" الذي طرح صعوبة تحقق العقلانية الكلية بسبب تأثير عوامل كثيرة على تشكيلها مثل المتغيرات الدينية، القوى الكاريزمية، العوامل السيكلوجية ... لهذا دعا إلى ضرورة التمييز بين العقلانية الفيبرية الرسمية والعقلانية الواقعية التي تحكمها الظروف والملابسات وأنماط الشخصية المختلفة للأفراد. (سلاطينة وقيرة، مرجع سابق، ص 136).

## 2- أنماط الشخصية البيروقراطية:

حاول الفيلسوف والاقتصادي الأمريكي "أنتوني دونز" " إعطاء فاعلية أكثر للنموذج البيروقراطي و ذلك عن طريق إعطاء أهمية للبيئة الخارجية و للتنظيمات العمالية وأنماط الشخصية داخل المنظمة، ويمكن القول أن الإسهام الأساسي لأفكار "دونز" في إطار ما يعرف بالنظرية الجديدة يتمثل في إقحام العنصر الإنساني والسلوك البشري كمتغيرين أساسيين من محددات السلوك التنظيمي، فقد وضع "دونز" ثلاث فرضيات تمحورت أولاها على أن الشخص البيروقراطي يحاول أن يجني أكبر منفعة ذاتية لنفسه مادام يقوم بأدوار عدة فكل دور يولد لديه طموحات وحاجات أكثر، وفي رأيه ينبغي أن تكون المنافع المحققة أعلى من تكاليفها، والفرضية الثانية تشير إلى أن للبيروقراطي أهدافا عامة تتعلق بالصالح العام و أخرى خاصة يسعى إلى تحقيقها جنبا إلى جنب مع أهداف المنظمة التي يعمل بها، لذلك يبني من خلال اتصالاته العمودية والأفقية الرسمية وغير الرسمية شبكة من المعارف متوسطة طويلة المدى بهدف تحقيق مصالحه الذاتية عن طريق توظيف التنظيم غير الرسمي، أما الفرضية الثالثة فتتعلق بطبيعة تأثير العلاقة المتبادلة بين ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات للمجتمع وبين تصميم هيكلها التنظيمي الذي ينعكس على سلوك الموظفين، وبصفة عامة فإن النظرية الجديدة للبيروقراطية تعكس أثر الدراسات السلوكية و تشير إستنتاجاتها (الزهري، مرجع سابق، ص 244) إلى قضية غاية في الأهمية إذ تعترف بأن هناك اختلافا أساسيا في دوافع وميول العاملين بالتنظيمات البيروقراطية، وأن الاختلافات والفروق الفردية والتباين في تركيبتهم النفسية والاجتماعية والايديولوجية بصفة عامة تنعكس على السلوك الإنساني داخل التنظيم.

كما بين "دونز" في كتابه "داخل البيروقراطية" أن السلوك الإنساني والنفس البشرية أكبر من أن يتم اختزالها في سلوك بيروقراطي مثالي، وأن السلوك الإنساني لا يمكن تحديده أو قياسه أو وضع افتراضات يقينية ثابتة عليه، ولا يمكن أيضا وضعه في إطار محدد، وخلص "دونز" في كتابه إلى أن الإنحرافات التي ظهرت في السلوك الإنساني عن السلوك البيروقراطي تمثل أدلة يقينية على فشل نظرية "فيبر" للنموذج البيروقراطي، وأوضح ذلك في ثلاث فرضيات، وهي كما يلي:

الفرضية الأولى: يتجه جميع الموظفين إلى تحقيق أهدافهم منطقيا، أي أن هدفهم الحصول على أكبر منافع شخصية ممكنة.

الفرضية الثانية: كل موظف لديه دافع كبير لتحقيق مصلحته الشخصية، مما يؤدي إلى ظهور أهداف عديدة معقدة لدى أفراد المنظمة الواحدة.

الفرضية الثالثة: تؤثر الوظائف والعلاقات الإجتماعية في أي منظمة على هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى ظهور هيكل تنظيمي افتراضي غير رسمي قد يتحول لاحقا إلى تنظيم رسمي هيكل في المؤسسة.

وخلافا لما يؤكد "فيبر" من أن الإتجاه نحو التحول البيروقراطي نتيجة إتساع التنظيمات وزيادة حجمها و تعقدها من شأنه إخفاء نماذج الشخصيات الملهمة وسيادة ما أطلق عليه بالشخصية البيروقراطية، ترفض النظرية الجديدة مقولة أن هناك نمط من السلوك البيروقراطي ينطبق على كل الأعضاء بلا تفرقة وبالتالي إمكانية مراقبته والتحكم فيه والتنبؤ به، وبناء عليه فإن النظرية الجديدة تفرق بين عدة أنواع من البيروقراطيين:

**2-1/ المتسلقون:** يسعون إلى تحقيق مكانة مرموقة وإمميزات مادية ومعنوية متعاطمة و في سبيل ذلك فهم يركزون إهتمامهم عبر شبكة إتصالات وعلاقات غير رسمية بالأساس للحصول على النفوذ والسلطة وبالتالي تتشكل تصرفاتهم وأنماط سلوكهم تبعا لهذه المفاهيم والقيم التي يؤمنون بها.

**2-2/ المحافظون:** يقدسون السهولة في العمل والأمن والضمان وبذلك فأقصى ما يسعون إليه هو المحافظة على قدر من القوة أو الهيبة التي يحصلون عليها فعلا ولا يسعون إلى زيادتها أو تعظيمها كما يحاول المتسلقون.

**2-3/ المتحمسون:** وهؤلاء يُخلصون لسياسة أو مفهوم أو مبدأ محدد وبالتالي فهم يسعون إلى القوة والسيطرة كهدف في حد ذاته وكوسيلة لتحقيق السياسات التي يؤمنون بها.

2-4/ **الملتزمون:** وهؤلاء يخلصون لمبادئ أشمل وأعم من المتحمسين فهم يخلصون للتنظيم ككل وبالتالي فهم في سعيهم إلى القوة إنما يعبرون عن رغبتهم في التأثير على التنظيم ككل.

2-5/ **السياسيون:** وهؤلاء إلى جانب إهتمامهم بتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة يبدون إهتماما بالمشاكل العامة للمجتمع ولا يُقصرّون تفكيرهم في حدود التنظيم فقط وبالتالي فهم في سلوكهم إنما يحاولون خدمة المجتمع من خلال محاولات إعادة توجيه أعمال وأهداف التنظيم.

و بالنظر إلى هذه الإختلافات الفردية التي هي من صميم الطبيعة الإنسانية يذهب "دونز" إلى محدودية القدرة الرقابية على الأفراد البيروقراطيين ويشير "دونز" أنه جراء ذلك فإن التنظيم البيروقراطي عادة ما يضع ضغوطا على أعضائه في محوات تبدو يائسة لتحويلهم جميعا إلى محافظين ولو في الأجل الطويل.

و نخلص من هذا العرض للنظرية الجديدة للبيروقراطية إلى مدى اختلافها عن نظرية "فيبر" وتقاربها مع النماذج الحديثة التي قدمها "ميرتون، سيلزنيك، غولدر"، والملاحظ هنا أن معظم تراث التنظيم منذ "فيبر" يكاد يكون عرضا منظما لمظاهر الخلل الوظيفي والنتائج غير المتوقعة التي صاحبت الإلتزام بالنموذج المثالي للبيروقراطية (محمد، مرجع سابق، ص101) والصفة الأساسية التي تميز هذه الإتجاهات الحديثة والجديدة في دراسات البيروقراطية إجمالا هي الإعتراف بالتنظيمات الغير رسمية و إقحام العنصر البشري و البيئة المحيطة كمحددات أساسية للسلوك البيروقراطي ومسألة الفعالية التنظيمية التي يعد الأداء الوظيفي أحد أظهر متغيراتها.

و الجدير بالإشارة هنا أن فكرة التنظيم الذي تسود فيه العلاقات الإنسانية والتعاون والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين والرقابة الذاتية وعدم إستعمال وسائل الإكراه هو التنظيم الناجح غير دقيق لأن كل الدراسات النظرية والميدانية تؤكد أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتقبل قدرا مناسباً من الإعتبارات الإنسانية والاجتماعية ولكن في نفس الوقت تعتمد على الضبط والرقابة الصارمة، فمزال التأكيد على أهمية النظام والطاعة في كل المنظمات موجودة إلى اليوم، فالنظام و الإنضباط لا يتنافيان مع القيم الإنسانية والاجتماعية ولا مع مبادئ الديمقراطية لأن هذه الأخيرة لا تعني بحال العشوائية و الفوضى .

فعالم الاجتماع "فيبر" من خلال خبرته ودراسته لعوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الإعتماد الكامل عليه في إتخاذ القرارات، هو ما جعل "فيبر" يعتقد أن الخصائص البيروقراطية في أطار القواعد الرشيدة تضمن الإنضباط في العمل وعدم تدخل المصالح الشخصية، و نظرا لكون

الطبيعة البشرية تلك في الأصل واحدة تتجاوز خصوصية المكان والزمان فقد وضع نموذج التنظيمي المعياري معتقداً أنه إذا طبق سيلائم أي بيئة أو مجال إداري.

### ثالثاً - البيروقراطية في القرن الواحد والعشرين:

إن الإنتقادات والملاحظات التي وُجّهت للنموذج المثالي بالرغم من أهميتها والحدود التي بلغت في محاولات تهذيبه وتعديله، فإنها لم تقلل من قيمته بوصفه أداة منهجية تفيد في عملية فهم الواقع الإمبريقي باعتبار النموذج المثالي نمطاً مثالياً - بالمعنى المنطقي لا القيمي - أُشتق من تجريد جملة الخصائص الأكثر تواجداً في التنظيمات البيروقراطية، ما يعني أن هذا النمط لا يتحقق بكليته و لا يوجد تنظيم إمبريقي يتطابق تماماً بالضرورة مع هذا البناء العلمي الذي يتحقق كفكرة فقط. (سلاطية وقيرة، مرجع سابق، ص 127).

هذا بالإضافة إلى إمكانية وقابلية النموذج البيروقراطي للتطور ومسايرة تطور التكنولوجيا وتغير المجتمعات، وبالتالي القدرة على إستيعاب قدر من المتطلبات الإنسانية والاجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية المعاصرة المستجدة، بدليل أن العديد من الدول وعلى رأسهم ألمانيا - بلد المنشأ - والتي تُنعت إلى الآن بأنها الأكثر بيروقراطية في العالم لم تطرح البتة مشكلة تعارض البيروقراطية مع التطور و التكنولوجيا في بلد التكنولوجيا - ألمانيا - وفي هذا الصدد أجابت " د. ماريتنا هايتكوتر" الخبيرة في سياسات الوقت من ميونخ عند سؤالها عن دور التكنولوجيات الحديثة في الحد من البيروقراطية قالت: " لقد قامت التكنولوجيا الحديثة بتحويل البيروقراطية التقليدية إلى بيروقراطية حديثة " كما أضافت أن القوانين واللوائح الإدارية يجري كل مرة مراجعتها لتقليلها وكذا تبسيطها.

(made for minds, 2022).

كما قامت ألمانيا في هذا السياق ببناء قواعد بيانات دقيقة وقنوات إتصال مؤمنة بين مختلف الإدارات والحكومة من أجل التنسيق من جهة، وبين الإدارات والشركات الحكومية والخاصة والمواطنين من جهة أخرى، من أجل تقديم خدمات آمنة أدق و أسرع وأجود وأقل تكلفة، كما استحدثت الحكومة مراكز لخدمة للمواطنين وهي عبارة عن تجمعات لعدة إدارات في مكان واحد وبمواعيد عمل مناسبة ومرنة وبإجراءات جد بسيطة على مدار اليوم، وذلك في إطار اعتماد ألمانيا تطبيق عملية الحكومة الإلكترونية طبعاً بالتزامن مع تعزيز وتعميق الوعي بمفهومها وأهميتها والفوائد التي يمكن أن تحققها للمواطنين وللمؤسسات وللحكومة بصفة عامة، هذا طبعاً في ظل ضمان بنية قانونية وتنظيمية وتكنولوجية وثقافية تحتية مناسبة، ومنه فقد تم إستغلال التكنولوجيا بشكل ينسجم مع الخصائص

المميزة للنموذج البيروقراطي، ما يدل بدوره على مرونة هذا الأخير وقابليته للتكيف والتناغم مع متطلبات البيئات الحاضنة له، طبعاً إن تم استغلاله بإيجابية وعدم جعله جامدا معوقا للعمل أو مصدرا للجمود و الروتين أو مرتبنا بالقرار السياسي في إطار حالة اللاديمقراطية وعدم الفصل الحقيقي بين السلطات، لأنه في حال العكس فسيكون هذا النموذج الإداري مرتعا خصبا ومثاليا للفساد كما هو الحال في العديد من الدول اللاديمقراطية، أضف إلى ذلك أنه ليس خافيا على أحد أن التغيير كان دائما سمة أساسية في المجتمعات وتبقى إذن القضية نسبية لا سيما أن التساند والتكامل في خصائص النموذج البيروقراطي تمكنه من إستيعاب ذلك التغيير بقدر من المرونة والتكيف بحسب طبيعة نشاط المؤسسة، لأن من أهم سماته الرشادة والعقلانية والتخصصية، وهذا يعني أن البيروقراطية هي نمط أو نموذج مثالي للتسيير العقلاني الرشيد لمختلف النظم الفرعية مهما كان طابعها وحجمها وفي حساباته إكراهات الزمان والمكان، والتكنولوجيا... الخ، ذلك لأنه كما لا يخفى على أحد أن إتساع مجال أو نطاق الخدمات التي تقدمها مؤسسات الدولة أو قطاعاتها المختلفة إلى المجتمع تتطلب المزيد من الإعتماد على البيروقراطيين الذين تستعين بهم المؤسسات الإدارية لمواجهة الزيادة المطردة لإشباع الخدمات الضرورية للجمهور.

وعليه يمكن القول أنه لا يمكن التخلي عن الجهاز البيروقراطي في مختلف قطاعات الدولة ولا يمكن التخلص منه لأن الإستغناء عنه يعني وقف عملية توسع المؤسسات وإحجام الدولة عن تقديم الخدمات الضرورية لمواطنيها بشكل منظم في جميع المجالات، لا سيما إذا تم الأخذ بغين الإعتبار إمكانية تطوير البيروقراطية باتجاه مرونة أكثر لتخفيف خاصية التعقيد في الرسمية والآلية - كما سبقت الإشارة إلى ألمانيا - من خلال العمل الدوري على تبسيط وتقليل الإجراءات واللوائح وقوانين العمل ما أمكن باعتبار جوهر المشكلة هو التعقيدات الإدارية التي ترزعج المواطنين والمتعاملين وتخلق الإبداع وتتسبب في تدهور المعنويات وتراكم المشاكل، لدرجة أن صارت هذه التعقيدات تعرقل مسيرة التنمية في المجالات الإدارية والإقتصادية والإجتماعية والسياسية ( بوحوش، مرجع سابق، ص 73) وغيرها في الكثير من البلدان، ومع ذلك من الجدير بالذكر هنا أن العمل الإداري الجيد لا يتوقف على وجود إجراءات إدارية مبسطة ومرنة وحسب، بل وبالنظر إلى طبيعة الإدارة العصرية نجد أنها تقوم على أساس ثلاثة أطراف رئيسية في كل إدارة وهي تكمل و تساند بعضها البعض، الطرف الأول هو القيادة السياسية والبرلمانية التي تعتمد على الكفاءات من المتخصصين والخبراء لوضع سياسات وبرامج تنموية يُفترض مدروسة تجسد الأهداف العامة للدولة ولكل وزارة، والطرف الثاني هو الجهاز

البيروقراطي الذي مهمته تنفيذ وتحويل تلك المشاريع والبرامج التي أقرتها القيادة السياسية إلى مشاريع وأعمال ملموسة بعدما كانت مجرد أفكار أو حبر على ورق، أما الطرف الثالث فهو جهاز الرقابة والمتابعة ودوره ليس كشف الأخطاء وإقرار العقوبات بقدر ما هو التعرف على المشاكل والعراقيل التي تبرز من حين إلى آخر للحيلولة دون الإستمرار في العمل بطريقة خاطئة أو العمل في ظروف معيقة وغير مناسبة. ( بوحوش، المرجع نفسه، ص 74).

وفي حال سلمنا بأهمية هذه الأطراف الثلاثة فلا بد أن نسلم بحقيقة أخرى والتي مفادها أن تلك الأطراف الثلاثة - الطرف السياسي والطرف الإداري البيروقراطي والطرف الرقابي- يمثلون في جملتهم أدوات ضرورية للنفوذ ما يجعلها مطمحا سياسيا هاما جدا لكل من يطمح للحكم أو يريد أن يبقى فيه، وهذا يعني أن البيروقراطية إذا كانت في الدول الديمقراطية العقلانية المتقدمة تعني جهاز مهني متخصص وكفؤ في الإدارة وتنفيذ السياسات المرسومة من القيادة السياسية، فإنها أي البيروقراطية في البلدان النامية اللاديمقراطية يُنظر إليها على أساس أنها مصدرا قويا من مصادر النفوذ والهيمنة السياسية ( المرجع نفسه، ص 74) وهو أمر لم يغب على رؤية "فبير" لما وجه الإنتباه إلى خطر خضوع الجهاز الإداري البيروقراطي العقلاني-بسبب عقلانيته - للسلطة المتفوقة اللاعقلانية.

و مما سبق ومهما تعددت وتنوعت الآراء حول البيروقراطية إلا أن الملاحظ اليوم أنها ما زالت تعد الشكل من التنظيم الذي قد تم تبنيه بطريقة أو بأخرى عمليا في كل المؤسسات كبر حجمها أو صغر رسمية أو غير رسمية في كل أنحاء العالم، وفي ظل غياب بديل أفضل وواضح لها تبقى البيروقراطية طريقة التنظيم الإداري الأكثر شيوعا في المجتمع لدرجة أن السؤال الذي ينبغي أن يطرح ليس هو: هل هذه المؤسسة بيروقراطية أم لا ؟ بقدر ما هو إلى أي درجة هذه المؤسسة بيروقراطية؟ (خضور، 2014، ص 59)

# الفصل الرابع:

## معالم و متغيرات الأداء الوظيفي

## الفصل الرابع: معالم ومتغيرات الأداء الوظيفي

تمهيد.

أولاً- الخلفية النظرية لمفهوم الأداء الوظيفي.

1- مدرسة الإدارة العلمية.

2- النظرية البيروقراطية.

3- مدرسة العلاقات الإنسانية.

4- نظرية العدالة.

5- نظرية التوقع.

6- النظرية اليابانية في الإدارة.

ثانياً- ملامح الفلسفة الجديدة للإستثمار في المورد البشري.

ثالثاً- مكونات الأداء.

رابعاً- محددات الأداء الوظيفي.

خامساً- أنواع الأداء.

سادساً- العوامل المؤثرة على الأداء.

1- المتغيرات الخارجية.

2- المتغيرات الداخلية.

سابعاً- عملية وسياسة تقييم الأداء.

ثامناً- معايير تقييم الأداء.

تاسعاً- طرق تقييم الأداء.

عاشراً- أخطاء شائعة في تقييم الأداء.

## تمهيد

أصبح من المؤكد أن النمو الإقتصادي والإجتماعي والإقتصادي ورفع مستوى الدخل القومي والمستوى المعيشي في للأفراد البلدان يعتمد بالأساس على تحسين و رفع كفاءة الأداء، هذا الأخير يشير مفهومه في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف، والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، ومن ثم فهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، لأنه في ظل عالم يتميز بالتغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، فلن تستطيع المنظمة مواجهة تلك الأوضاع بنجاح ما لم يكن مستوى الأداء العالي هو أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع بالأساس من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل، وذلك لأن مخرجات كل تنظيم هي نتيجة تفاعل عمليات متنوعة، وأن هذه العمليات تُدار وتُنجز بواسطة أفراد منتظمين في العمل في شكل كيانات متعددة: أفراد، فرق عمل، جماعات أو وحدات في مختلف الأنظمة والمستويات الفرعية أو التنظيمية والتخصصات، علما أن الأداء الوظيفي هو ما يطلق على هذا المستوى من الأداء، و سواء أكان نتيجة لأداء فرد واحد أو فريق فإن الأداء الوظيفي هو المُتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات ومن ثم على المستوى التنظيمي ككل.

**أولاً- الخلفية النظرية لمفهوم الأداء الوظيفي:**

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بقدر من الديناميكية وعدم الثبات في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية إستعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الإقتصادية والتنظيمية والمعرفية وغيرها التي صاحبت حركية المجتمعات البشرية (الشيخ، 2009، ص 221)

لقد كان يُنظر إلى أداء الأفراد في المجتمعات القديمة - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية - على أنه مجرد استعداد شخصي، ولم يكن يُهتم به كمجال دراسي، ومع نهاية القرن الثامن عشر وبداية الثورة الصناعية، أين أصبح البحث منصبا على أفضل الطرق لزيادة الإنتاج في ظل المتغيرات التي أحدثتها الثورة الصناعية والتي تمثلت أهمها في زيادة حجم المصانع وتعاضم تنافسيتها للربح وإحتلال مكانة متميزة في السوق، الى جانب التوسع في إستخدام الآلة، كل هذه المتغيرات أدت إلى تغيير النظرة إلى الأداء والذي أصبح هنا مرادفا للإنتاجية و تقييمه تقني مالي بالأساس، مُحقق بفضل وسائل حسابية إقتصادية، وآليات تحسين الأداء مسيطر عليها، حيث أصبح المفكرون - كان معظمهم من الإقتصاديين- يبحثون عن سبل لتحفيز العامل لتحسين أدائه من أجل تحقيق أهداف المنظمة

(بودوح، 2012، ص 158) ومن هنا ظهرت عدة مدارس تناولت بالدراسة أداء العامل وما هي الحوافز وأهم المتغيرات التي تؤدي إلى تطويره من خلالها:

### 1- مدرسة الإدارة العلمية:

يعتبر "فردريك تايلور F.Taylor" من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون وحدات أقل من طاقتهم الإنتاجية الافتراضية، كما لاحظ غياب معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال، وعليه ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي واضح لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الزمن والحركة، هذا بعدما أوصت النظرية بضرورة الإختيار العقلاني للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج معتبرة العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام ( أميرة، 2011، دص) نعم لقد إنحصر نطاق الدراسة هنا على العامل الصناعي ومن ثم أعتبر الفرد أو أعضاء التنظيم هم وحدة تحليل مستقلة ومنعزلة، ويتعين أن يكون سلوكه وضروب نشاطه على درجة عالية من الرشد والعقلانية والتقنين، الأمر الذي يحقق أحسن أداء ممكن في أقصر وقت وبأقل مجهود وبأدنى حد من التكلفة (محمد، مرجع سابق، ص 131) والهدف هو البحث عن أفضل أسلوب ممكن لأداء العمل عبر ترشيد السلوك الفردي وفقا لقواعد مدروسة ومفروضة، فمدرسة الإدارة العلمية حاولت إذا التحكم في أداء الأفراد وهذا من خلال تحديد الشروط والمعايير التي تتطلبها كل وظيفة، ومن خلالها يتم تحديد الأجر، أي وضع نموذج للأداء المطلوب و إلزام العاملين بتنفيذه أو ما يعرف بالطريقة المثلى متبينة لفرضية مفادها أن أحسن وسيلة لدفع العامل إلى تحقيق الأداء الجيد هي الحافز المادي ( أميرة، مرجع سابق، دص).

تحدثنا حتى الآن عن تصميم العمل بما يضمن أفضل أداء من البشر له، وهذا نصف المشكلة ويتعين علينا أيضا أن ننظم الناس لأداء العمل كنصف آخر من حل المشكلة، لا سيما وأن الإدارة العلمية بمفهومها التقليدي تفترض أن الناس يحققون أفضل أداء للعمل إذا تم تنظيمهم كما لو كانوا ماكنات، أي إذا تم الربط بينهم في صورة سلاسل متصلة، ولكننا نعرف الآن أن هذا ليس صحيحا، فالناس يؤدون أفضل العمل بطريقتين إما وحدهم كأفراد أو منتظمين في فريق (دراكر، 2013، ت، مكتبة جرير، ص 342)

و لكن النظرة التيلورية التي تقوم على مقولة الإنسان الإقتصادي الرشيد الذي يلتزم بوتيرة ونمط عمل يشبه الآلة وتتجاهل الجوانب الإنسانية والاجتماعية أدت إلى ظهور أزمة سنوات 1960-1970 أطلق عليها "آلان توران" أزمة إجتماعية من مظاهرها رفض الروتين وتوحش أرباب العمل، الشكاوى، الإغتراب والإضرابات وتخريب وسائل الإنتاج... الخ، ثم أزمة ثانية 1980-1990 أطلق عليها "توران" أزمة الفعالية تعود أسبابها بالأساس إلى ما بدى أنه صرامة التيلورية في ظل واقع إقتصادي جديد يتميز بظهور الأتمتة وتعدد الإختصاصات وما يتطلبه من مرونة وظيفية، بالإضافة إلى بروز أساليب التفكير الجديدة حول قضايا الإتصالات و الحوار والمشاركة والإعتبرات الإجتماعية والإنسانية وعلاقة تلك المتغيرات بمستوى ومفهوم الأداء، علما ان هذه المدرسة نظرت إلى أداء التنظيم على أنه نتيجة لطبيعة تنظيمها من حيث تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، الهرمية، الكفاءة الفنية، الرقابة الصارمة... الخ وهنا ترتبط قيمة تنظيم المؤسسة بمعدل الإنتاجية، هذه الأخيرة التي تقاس بعدد الكميات المنتجة /عدد ساعات العمل.(قيرة وغربي، 2007، ص133)

## 2- النظرية البيروقراطية والفعالية التنظيمية:

إستخدم "ماكس فيبر" هذا المفهوم، مشيرا من خلاله إلى وصف المنظمة المثالية المتميزة بالفعالية التنظيمية وبمستوى أدائها ورشدها وكفاءة عملياتها، وهو الذي قام بدراسة العوامل القانونية والاجتماعية والتنظيمية، التي تضمن مستويات أفضل من الأداء والكفاءة، في ظل مناخ مناسب من الموضوعية والعقلانية بعيدا عن الأهواء والمؤثرات الشخصية (الصريرية والقضاة، مرجع سابق، ص 235).

و يعد العنصر البشري مرتكز موضوع الفعالية التنظيمية وكفاءة الأداء في المنظمات، و لذا فإنه لا يتم تحقيق الأهداف بكفاءة إلا من خلال الإهتمام باختيار أفضل العناصر للقيام بالنشاط المراد تحقيقه في مختلف الوحدات والأقسام داخل التنظيم ضمانا لتنفيذ العمل المطلوب، وبالطرق المحددة مسبقا والمصرح بإستخدامها لتحقيق الأهداف، حيث الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل معروفة ومدونة في مستندات المنظمة أو الورشات في إطار مغلق من القواعد و القوانين والتعليمات و بأقل تكلفة وجهد، وأقصر وقت وبأعلى جودة ممكنة.

لقد نظرت البيروقراطية إلى الأداء الفردي من خلال المعيارية والنمطية في الأداء في سياق ارتباطه بالمسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب على الفرد القيام بها من خلال موقعة في التنظيم، وبالتالي فإن الأداء الأمثل والمعبر عنه بمستوى الأرباح ونمو رقم الأعمال ما هو في نهاية الأمر إلا

القيام بأداء هذه المهام بانضباط، أي على الوجه المطلوب وفق مبدأ الرشادة والمعقولية بعيدا عن كل الإعتبارات الشخصية والإنسانية.

### 3- مدرسة العلاقات الإنسانية والطاقة الإجتماعية:

ما يميز مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" أنها نظرت إلى الأداء من خلال المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقويم الأداء، فتناولت دراستها لأداء الأفراد من خلال تلك العوامل المتحكمة في رغبة الفرد للأداء، وهذا بهدف معرفة ثم تحديد أفضل وسائل التحفيز التي يمكن الإعتماد عليها لزيادة دافعيته للعمل، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة من خلال التجارب التي قام بها روادها (التون مايو، ماسلو، هيرزبرج) تتمثل في أن تلبية الحاجات خاصة المعنوية هي من أهم دوافع الأفراد للعمل، الى جانب أن العمل والأداء الجيد يمكن تحقيقه من خلال تنمية العلاقات الإنسانية، ومن خلال الحوافز المعنوية التي تأتي في مقدمتها المشاركة في إتخاذ القرارات، حسن المعاملة وإظهار التقدير، أي أن أهم الحقائق التي لفتت مدرسة العلاقات الإنسانية الإنتباه إليها هي الأثر الكبير الذي يمكن أن تعكسه العوامل الإجتماعية والإنسانية بالإضافة إلى ظروف العمل المادية على أداء الأفراد. (بودوح، مرجع سابق، ص158).

### 4- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها "آدمز Adams" الى إفتراض مفاده أن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد عبر هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتتضح فائدة هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والإحترام والتقدير والمشاركة موزعة بشكل يحقق العدالة بينهم وفقا لأدائهم ولجدارتهم ودرجة إستحقاق كل واحد منهم. (أميرة، مرجع سابق، ص).

### 5- نظرية التوقع:

بالنظر للتطور لتطور المجتمعات المصاحب للتقدم العلمي والتكنولوجي، أصبحت المؤسسات تتعرض لضغوطات أكبر، خاصة عدم إستقرار البيئة، وبروز تنظيم جديد وهو "المؤسسة الممتدة"، إذ على المؤسسة أن لا تكون متفاعلة active فقط، ولكن proactive فاعلة في الوقت نفسه، فإنصب

الإهتمام بتحسين الأداء من الناحية الإستراتيجية، وظهرت نظريات جديدة كنظرية التوقع حيث ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم Vector Vroom" أن الدافعية لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، ولشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة الأداء الذي يقدمه، وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير إحتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة "فروم" من خلال نظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع وبالتالي مستوى الأداء، وذلك بالعمل على تعزيز الدوافع التي ترمي إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والمشاركة الحقيقية في إتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الأفراد والتنظيم كلاهما، كما ساهم "فروم" في وضع نظام المكافآت حال الأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من حجم وطبيعة المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل (بودوح، مرجع سابق، ص 158).

#### 6- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام "وليم أوشي W.Ouchi" بإجراء عدة أبحاث ودراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى كشف سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية Z والتي تركز فرضيتها على الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين لرفع مستوى أدائهم الوظيفي، حيث تركز على الإنسان وكفاءة الأداء والهيكل التنظيمي الغير هيراركي المتناغم مع البيئة المتغيرة والعلاقات الثقافية أكثر من تركيزها على العلاقات غير الرسمية.

و أكد "أوشي" على أن أفضل عملية إستثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد بشكل واضح على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء، ويمكن القول هنا أنه بالرغم من نجاح هذه الطريقة الإدارية حين طبقت بعض مبادئها على الشركات الأمريكية لاعتبارات خاصة، فإنه لا يمكن تعميم هذه النظرية على شركات العالم لا سيما مؤسسات العالم الثالث لإعتبارات الخصوصية أيضاً، وعلى العموم تقوم نظرية Z على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

أ- مبدأ الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى  
 ب- مبدأ الحذق والمهارة في التعامل والعمل بسبب الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.  
 ج- مبدأ الألفة والمودة عبر التعاون والإهتمام والعلاقات الإجتماعية والصداقات الحميمة  
 وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الولاء والإلتزام الوظيفي  
 للمنظمة وهو ما ينعكس بدوره إلى رفع مستوى أداء الفرد ومن ثم إنتاجية وتنافسية المنظمة ( أميرة،  
 مرجع سابق، دص).

والملاحظ أن تركيز المنظمات اليابانية المتميزة على الدقة في إختيار الأفراد وتعيينهم باعتبارهم مفاتيح  
 النجاح والتفوق وفق المبادئ السابقة هو ما يصنع الفرق بين الإدارة اليابانية وغيرها من أنماط الإدارة،  
 وفي هذا الصدد يقول مدير عام مجمع **CARNAUD** للصناعات الإلكترونية لدى إنعقاد ملتقى  
 المؤسسات الأمريكية والأوروبية لمناقشة الأسرار الكامنة وراء القوة التنافسية لدى المؤسسات اليابانية  
 "إن أداء المؤسسة هو أداء عنصرها البشري وهذا الأخير هو الذي يخلق الفرق (عبد الله، 2005،  
 دص). وهكذا يتضح أن مفهوم الأداء شهد تطوراً متأثراً أساساً بالجوانب و الحوافز المعنوية باعتبارها  
 الأكثر وقعا وتأثيراً على رغبة العامل في إنجاز عمل مطلوب بشكل صحيح.  
 وعلى أي حال طرح كل من "موران وألي" أربعة تيارات فكرية أساسية رائدة تعالج مسألة الأداء  
 والفعالية التنظيمية.

- 1- النظريات الكلاسيكية على غرار البيروقراطية التي تركز على المحركات الإقتصادية.
- 2- مدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على تكامل الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- 3- المدخل النسقي الذي يركز على الإستقرار والإستمرار والتكامل... الخ.
- 4- المدخل السياسي للتنظيم ويهتم بإشباع حاجات الجماعات الخارجية كالعملاء والموردين  
 والمساهمين... الخ (قيرة وغربي، مرجع سابق، ص137).

### ثانياً - ملامح الفلسفة الجديدة للإستثمار في المورد البشري:

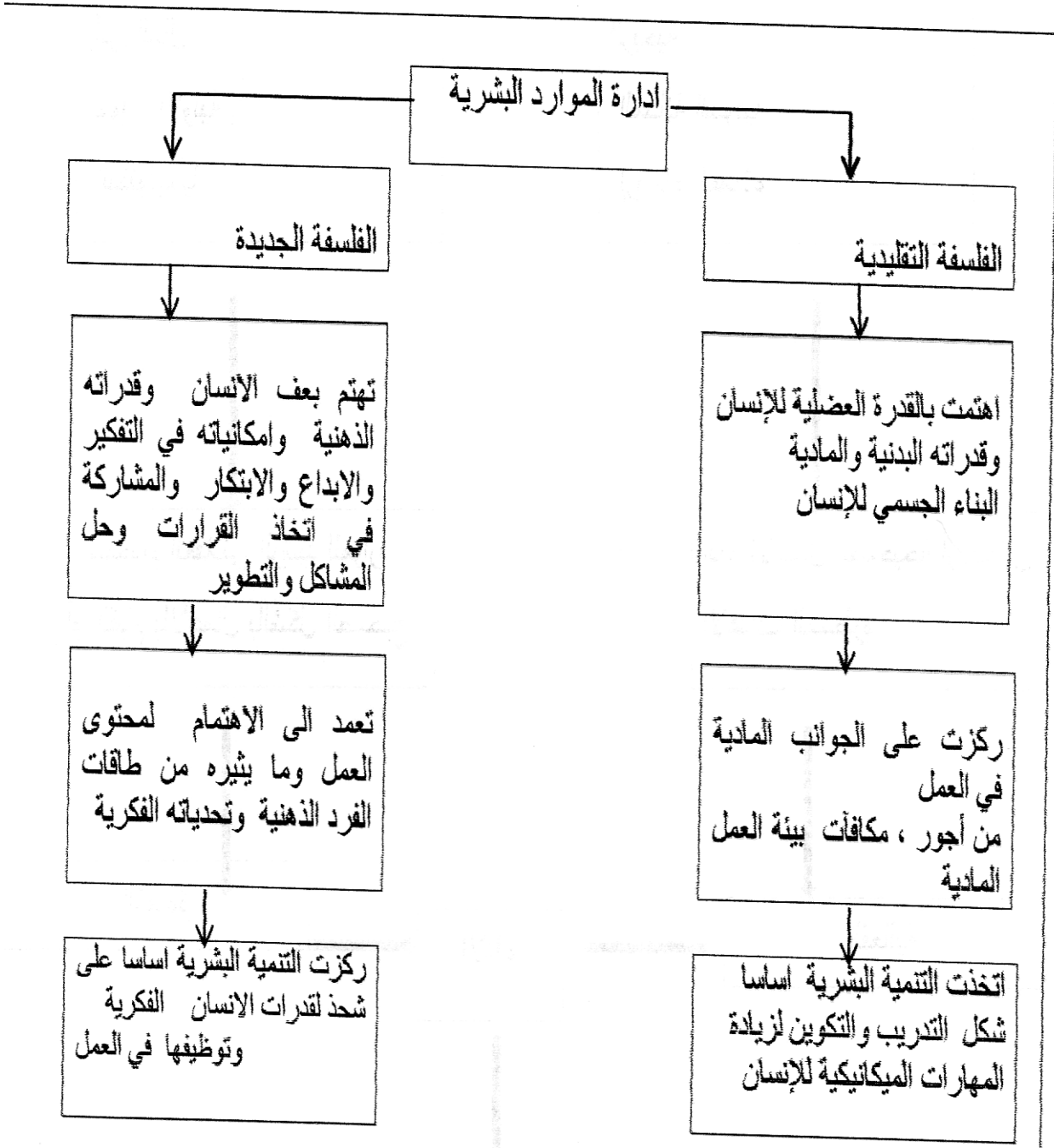
يبدو أن أبرز ما أحدثته جملة التغيرات والتطورات من تأثيرات كبيرة إن لم نقل جذرية في مفاهيم  
 العملية الإدارية والتنظيمية الجديدة هو ذلك الإهتمام والعناية المتزايدة بالمورد البشري باعتباره أهم مورد  
 يُعول عليه في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.

و قد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة تتناول قضايا الإستثمار في الرأس مال البشري من منظور  
 شامل ومتكامل يعكس جملة إسهامات وإضافات نوعية من طرف عديد التيارات الفكرية المتجددة لا

سيما تلك المستمدة من العلوم السلوكية ومداخل التطور التنظيمي ونظرية النظم ومدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد أفرزت فلسفة الفكر الإداري الجديد العديد من الأسس نذكر منها:

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرات فكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات، إلى جانب كونه عنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية بالرأي.
  - أثبتت العديد من الدراسات أن الإنسان في منظمات الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يكتفي بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل إنه يريد المبادرة والسعي الحثيث إلى التقدم والتطوير والمشاركة في الإنجاز.
  - إذا أحسن اختيار العامل ثم إعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع قدراته ورغباته وأشرك في إتخاذ القرارات فإنه بعد ذلك يكفي توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى الإشراف والرقابة اللصيقتين لأداء عمله بكفاءة.
  - تزيد مردودية الإنسان وترتفع كفاءه أدائه إذا عمل في إطار مجموعة - فريق - من الزملاء يشتركون جميعا في مسؤولية تحمل واجبات العمل وتحقيق الأهداف
- (السلمي، 1997، مرجع سابق، ص 34).

شكل رقم (9): الفروق الرئيسية لكل من الفلسفة التقليدية و الجديدة



المصدر: السلمي 1997، ص 39

و كما تشير معطيات الجدول أعلاه فقد عرف مفهوم الأداء تطورات متلاحقة في مفهومه و م ضامينه، فبدلا من الإعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهومه وطرق قياسه، والتحكم والتنبؤ بمستوياته في إطار مبدأ الرشد والعقلانية، تم التحول إلى الأخذ في الحسبان الجوانب الإنسانية والاجتماعية، فالعنصر البشري بعد أن ظل لفترة طويلة نسبيا مقتصرًا على مقولة الرجل الاقتصادي، تطور في سياق ما يعرف باقتصاد المعرفة وما فرضه من مفاهيم جديدة للتنظيمات كالمؤسسة الكونية والمنظمات الافتراضية وغيرها إلى مقولة العامل الشريك، كما أن أداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف من جهة وتعظيم المردودية المالية والإقتصادية للمساهمين من جهة ثانية فقط، بل توسع مفهومه ليشمل مصالح الأطراف الأخرى المستفيدة منه كالموردين والعملاء والعمال والنقابات والمجتمع والدولة... الخ والى تحديد طبيعة الروابط والعلاقات بين تلك الأطراف. (GIRAUD et autres, 2004, P 317)

كما تأثر أيضا مفهوم الأداء في ظل تراجع فكرة النسق المغلق وإكتساح فكرة النسق المفتوح على البيئة المحيطة المحلية والدولية، سواء الإجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية... الخ والتي أصبحت تُطرح كتحديات جديدة أمام إدارة الموارد البشرية في فلسفتها الجديدة.

هذه الأخيرة أفضت إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة، وتهدف المؤسسات من تبني إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف هو سد الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي المعبر عنه حسب المعادلة التالية:

$$\text{الأداء المطلوب تحقيقه} - \text{الأداء الحالي} = \text{فجوة الأداء}$$

هذه الأخيرة تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة، وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين أحدهما سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي، وباعتبار أهم الجوانب المتداخلة و المكونة للفجوة الأدائية تتشكل أساسا من: المعارف + المهارات + السلوك فإن برامج التدريب والتكوين هنا تبدو ذات ضرورة ملحة في تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف من خلال التأكيد على نوع التدريب أو التكوين الذي يحتاجه العاملون لإزالة الموانع والعوائق أمامهم وتنشيط دورهم في العملية الإنتاجية، وهو الأسلوب الثاني الإيجابي المحقق لأهداف المنظمة.

## ثالثاً - مكونات الأداء :

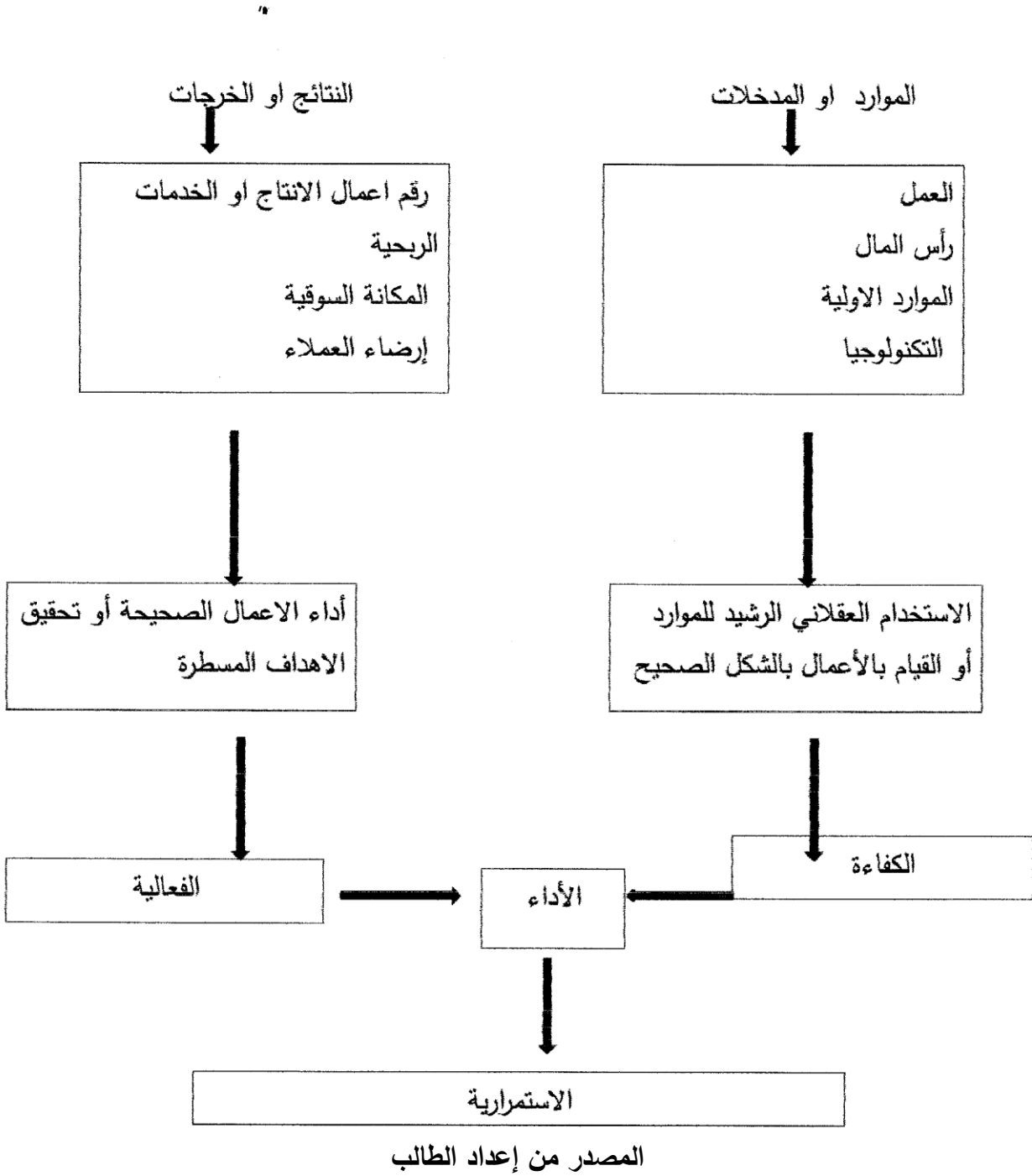
يتطلب الأمر لاستكمال تصورنا لمفهوم الأداء تسليط الأضواء الكاشفة على مكوناته الأساسية وهما هنا الكفاءة والفعالية لأن الكثير من الباحثين أكدوا بشكل مباشر أو غير مباشر كما هو واضح من خلال تصفح مختلف تعاريف و أدبيات الأداء على أنه محصلة لمجموع الكفاءة والفعالية أي

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية} .$$

ومنه فإن مصطلح الأداء يتكون في الغالب الأعم من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أداء الأعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة، ووفق هذا البناء يمكن القول أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية.

والواقع أن الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات، كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من المكونين معاً أي للتعبير عن الإستخدام العقلاني الرشيد للموارد، و في نفس الوقت مدى بلوغ الأهداف المسطرة، وهما مفهومان مرتبطان بمفهوم الأداء لدرجة أنه لا يمكن الحديث عن الأداء بعيداً عنهما أو عن أحدهما بدليل أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها في السوق، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من التوظيف الأمثل لمواردها المتاحة لديها بعقلانية إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة ( مزهودة، 2001، ص86 )

شكل رقم (10): يوضح الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية



وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين باعتبارهما عند غالبية علماء الإدارة والتنظيم يمثلان بشكل مباشر أو غير مباشر أهم مكونات الأداء.

**1- الكفاءة:** بدءاً من أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة فقد عرفت الكفاءة على أنها الإستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة، و يتضح لنا من

هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من مختلف الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد للموارد، ومنه يتضح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، وهو ما خلص إليه "بيتر دراكر" حين وصف الكفاءة بأنها استخدام الأشياء بطريقة صحيحة (بن واضح، 2014، ص 94)

وتشير الطريقة الصحيحة هنا إلى الإلتقان والجودة في العمل المطلوب، ولا يتحقق ذلك في الغالب الأعم وكما كشفت دراسات ميدانية عديدة، إلا حين يتوافر عنصران لدى العامل وهما المهارة والدافعية للعمل، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الرغبة في العمل والقدرة عليه هما محددتا كفاءة الأداء إذ من خلالهما يتسنى للأفراد الإقبال على أعمالهم أولا وإتقانها ثانيا، وبالتالي فالكفاءة تعد بهذا المعنى عنصرا من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمؤسسة على حد سواء.

على هذا الأساس يمكن استخدام مفهوم الكفاءة للتدليل على مدى النجاح في استخدام كميات محددة من عناصر الإنتاج في إمكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن من تلك العناصر بأقل تكاليف مقارنة بمثيلات المؤسسة، ويمكن قياس كفاءة عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي المدخلات الفعلية}}{\text{إجمالي المدخلات المتوقعة}} = \text{الكفاءة}$$

كما يمكن قياس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية على حدى مثل:

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الخامات المستعملة}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام}$$

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة العاملين}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للعامل}$$

إن الفكرة الأساسية من قياس الكفاءة الإنتاجية هي تحديد مدى نجاح المؤسسة في استخدام الموارد أو المدخلات بعقلانية ورشد وأمثليه بالنسبة لتلك المتوقعة وبمقارنة نسب الكفاءة بين الأعمال

في نفس الميدان في فترات مختلفة في نفس البلد، أو حتى بين الدول المختلفة وهكذا يمكن الحكم على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعامل والتنظيمي للمؤسسة باعتبار مكونه الأول (السلمي، 1985، مرجع سابق، ص 23).

2- **الفعالية:** باعتبارها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، ومنه فإن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، بمعنى تحقيق الأهداف التي تم اختيارها بشكل جيد وصحيح وهو ما أشار إليه عالم الإدارة الحديثة "بيتر دراكر" من أن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة ولكن تعكس أيضا الاختيار الصحيح لها (Drucker ، 1974, P14) لهذا يمكن القول بأن الحكم على أداء شيء ما -فعل ما أو مجموعة من الأفعال- يتم في ضوء معيارين مختلفين لكنهما متكاملين الفعالية والكفاءة (قيمة وغربي، مرجع سابق، ص132) و في جميع الحالات، يرتبط الأداء دائما بالهدف لأن العمل ليس سوى وسيلة لتحقيق الهدف (HAMADMAD, 2017 , Page 15)

و بهذا المعنى يمكن ربط الفعالية بنتائج أو بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فيمكن قياس الفعالية كالتالي:

قيمة المخرجات الفعلية

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}{100} \times 100$$

قيمة المخرجات المتوقعة

و نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أي ما تم تحقيقه من أهداف أقرب من النتائج المتوقعة أي الأهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح (الشيخ، مرجع سابق، ص219) كما أن الفعالية كما عرفنا ترتبط بالكفاءة في تحديد وتكوين مفهوم الأداء، هذا الأخير يتحقق فقط في وضعه المثالي في حالة واحدة وهي حالة ترابطهما و تحققهما بشكل مناسب في نفس الوقت، لأنه قد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق أهدافها دون أن تتميز بالكفاءة في استخدام مواردها، كما قد تتميز بالكفاءة دون أن تتميز بالفعالية وفي الحالتين لا تعتبر المؤسسة حققت الأداء المرجو، ومنه فالأداء عبارة عن فعالية محققة بكفاءة أكبر (بن واضح، مرجع سابق، ص91) علما أن متغير الفعالية يمكن قياسه وفق محددات كمية الإنتاج، الأرباح، رقم الاعمال... حسب النظرية البيروقراطية، وكيفية: الروح المعنوية

الرضا الولاء دوران العمل... الخ حسب النظرية السلوكية مثلا (قيرة غربي، مرجع سابق، ص 130) بمعنى الإستغلال العقلاني لمختلف الموارد، لتحقيق أهداف المؤسسة وفق استراتيجياتها ورسالتها. والفائدة إذا من معرفة المكونات الأساسية لمفهوم الأداء هو فهم وتشخيص أكثر موضوعية ومصداقية لطبيعة المشاكل والمعوقات الحقيقية للأداء، ومن ثم قدرة أكبر على حلها، وبالتالي تحكم أكبر بمستويات الأداء طبعا في إطار المحددات الأساسية التي يتضمنها هذا المفهوم.

#### رابعا- محددات الأداء الوظيفي:

تعتبر محددات الأداء من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين، لمعرفة ما هي العوامل التي تؤثر أو حتى تحدد مستوى الأداء الفردي و التنظيمي كلاهما، و من خلال جملة تعاريف الأداء ومكوناته أعلاه، يمكن إختصار هذا المفهوم في الآتي: إنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في الإدارة والإنتاج أو الخدمات، بمعنى أن الفاعلية تعبر عن تحقق الأهداف المخططة بإستخدام أقل الموارد الممكنة، وكما سبق وأشرنا أن الكفاءة الإنتاجية تمثل العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة - العمل والمواد ورأس المال والتكنولوجيا والخبرة الإدارية والتنظيمية والوقت... الخ - في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، واختصارا العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

و هنا ينبغي الإشارة إلى حقيقة أساسية قد يُغفل عنها في هذا الموضوع ألا وهي أن للإنتاجية شقين شق كمي بمعنى الإنتاج الذي نحصل عليه بإستخدام موارد محددة، وشق كيفي يتعلق بالجودة والإنتقان في الإنتاج أو الخدمات (السلمي، 1985، مرجع سابق، ص 24) ولتحقيق مستوى إنتاجية بالمواصفات السابقة يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة، يتطلب الأمر توفر عاملين رئيسيين يمكن التعبير عنهما بعوامل إنسانية وعوامل فنية.

**1- العوامل الفنية:** وتشمل برامج العمل، التقدم التكنولوجي والمواد الخام، تصميم العمل، طرق وأساليب الإنتاج... الخ ولا ينكر أحد ما لهذه العوامل من تأثير على مستوى الكفاءة الإنتاجية، فنوع الآلات المستخدمة، وجوده ووفرة وأسعار المواد الخام بالإضافة إلى طرق وفنيات العمل وتصميم العمليات الإنتاجية كلها تؤثر بالإيجاب أو السلب على الكفاءة الإنتاجية للسلع والخدمات.

و حيث أن محور اهتمامنا هنا بالأساس هو الأداء الوظيفي في بعده الإنساني فإننا سنركز إهتمامنا على المحددات الإنسانية لكفاءة الأداء، نظرا للارتباط الوثيق بين الأداء العام أو التنظيمي والأداء البشري، وتأسيسا على ما تم الإشارة إليه من قبل عالم الإدارة الحديثة "بيتر دراكر"

من أن أداء المؤسسة هو أداء عنصرها البشري وهو الذي يصنع الفرق، هذا الأخير يتجلى عموماً من خلال قدرة الأفراد على إنجاز المهام الموكلة لهم وما يتطلبه ذلك من معارف ومهارات وخبرات إلى جانب متغير التحفيز كما حدده **Vroom** في نظريته، فالدافعية إلى جانب ظروف و مناخ العمل، وقدرة الأفراد كلها من العوامل المحددة للأداء البشري وتتميته (بومجان، 2014، ص 54)

فإذا كانت الموارد - المالية، المادية، المعلومات... الخ - هي موارد سلبية، لا تمتلك الإرادة ولا الحاجات أو الطموحات، فالموارد البشرية هي الأكثر تعقيداً، وهي المورد الأساسي الحاكم في الإستغلال والإنتاج والخدمات وفي العمليات الإدارية المختلفة وإدارة الموارد الأخرى سواء المالية أو المادية أو نظم المعلومات وغيرها، وهي فقط دون غيرها من يمتلك معارف وقدرات وأفكار ومن ثم تتخذ القرارات وتحلل وتبدع وتقيم وتعارض... الخ وبالتالي فهي العامل الأساسي الذي يؤثر في تحقيق تقدم الفرد ونمو المؤسسة واستمرارها.

**2- العوامل الإنسانية لكفاءة الأداء:** إنه مهما بلغت النواحي الفنية من الدقة والكمال فما زالت الكفاءة الإنتاجية أو الخدماتية تتوقف في نهاية الأمر على الطريقة الصحيحة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم، وعليه فالأداء الوظيفي للأفراد هو المحدد الحقيقي لكفاءة وفعالية أداء العمل ككل.

فمثلاً لو عهد إلى عامل حديث غير مدرب التدريب الكافي بتشغيل آلة حديثة غالية الثمن فلا شك أن احتمالات إتلافها واعطابها وتخفيض معدل إنتاجيتها وكفاءتها وارد إلى حد كبير، بنفس المنطق فإن العامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى العمل وتحسينه أي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن نتوقع منه مستوى كفاءة عالية، بمعنى أن التجهيزات المتطورة وتصميم الأعمال والضمانات الفنية الأخرى للعملية الإنتاجية رغم أهميتها في تحديد الكفاءة إلا أنها ليست كافية لضمان حد مرضي من الأداء والكفاءة الإنتاجية، وعليه يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل (السلمي، 1985، مرجع سابق، ص 27).

**1-2 / القدرة على العمل:** بإعتباره عنصر مرتبط بالمعرفة المكتسبة والخصائص الموروثة كالتلياقة الصحية، الذكاء، الدوافع والقيم، الإتجاهات، على أساس أن القدرة على العمل مفهوماً تنظيمياً وإدارياً يشير إلى كون الفرد يمتلك مهارات ومعارف وقدرات وسمات شخصية تجعله قابل لأداء عمل معين بالشكل المطلوب، وتكتسب القدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية إضافة إلى

الإتجاهات والقيم والإستعداد الشخصي والقدرات الفيزيولوجية والمعنوية الشخصية، أي الخصائص الموروثة التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب والتكوين، وبناء على ذلك فإن المقدره على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا هما المعرفة والمهارة، والمعرفة هي أن يحيط العامل بالمبادئ والأصول التي تحكم عمله، والمهارة هي القدرة على الإستخدام والتطبيق العملي تلك المبادئ والأصول، فالشخص قد يكون ملما بالأصول والمبادئ والأسس العلمية لأداء الأعمال ولكن هذا ليس كافيا ليجعل منه عاملا ماهرا ناجحا في عمله إلا إذا استطاع إستخدام وتطبيق تلك الأسس والأصول في عمله، ومنه فالقدرة على أداء أي عمل بطريقة صحيحة أي بكفاءة عالية تتطلب توفر مكونين أساسيين: جزء مكتسب من التعليم والمران وجزء موروث فطري نابع من طبيعة شخصية الفرد ذاته، وعلى هذا الأساس فإن إدارة الأفراد بإمكانها رفع مستوى أداء الأفراد بزيادة مقدرتهم على العمل - بافتراض توفر الرغبة في العمل - إما عن طريق تزويد الأفراد بالمزيد من العلم والمعرفة والخبرات بالتدريب والمران وإما بتحسين فعالية إدارة الأفراد من خلال رسم سياسات الاستقطاب السليمة وإستخدام أساليب الإختيار الموضوعية والمتطورة، أي أن نختار للعمل الأشخاص الذين يتميزون بتوفر قدر عال ما أمكن من المقدره الفطرية الطبيعية، بمعنى أفرادا ذوي لياقة صحية عالية أو على درجات متقدمة من الذكاء أو لديهم تخصصات و قدرات شخصية مطلوبة للعمل كالدقة وإستخدام الأصابع بمهارة أو حدة البصر أو السمع أو سرعة الاستجابة، وفي المحصلة أي مواصفات أخرى معرفية أو فطرية ضرورية تقتضيها طبيعة العمل. (السلمي، 1985، المرجع نفسه، ص 27).

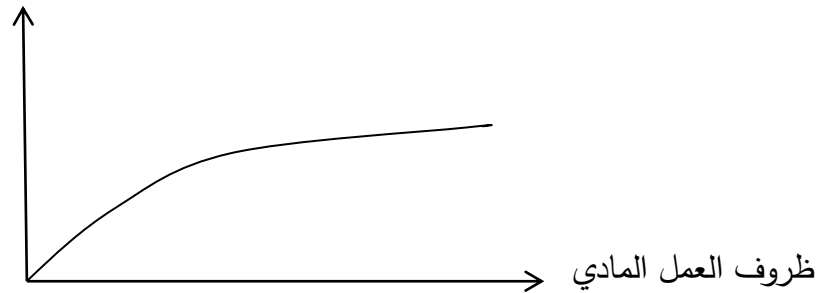
**2-2/ الرغبة في العمل:** يعكس ظروف العمل المادية والإجتماعية، وكذا حاجات الأفراد، فهو متغير يشير إلى طلب إنجاز عمل معين عن حب وروح معنوية عالية وتوفر الدوافع لأدائه بالقدر والكيفية المطلوبين، ومسألة الرغبة هذه تتحدد عادة بالظروف المادية والإجتماعية المحيطة بالعمل، كما تتحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى انسجام نوع العمل لميوله واتجاهاته وقيمه كما أشرنا سابقا. إن إهتمام الإدارة برفع الكفاءة وتحسين مستوى الأداء كان إلى عهد قريب تحت طائلة النظريات التقليدية المتجاهلة لأهمية الدافعية (المرجع نفسه، ص 13)، ومنكبة فقط على محاولات زيادة المقدره على العمل لتعظيم نتائجه دون الإهتمام بالشق الثاني من بعدي عملية الأداء الوظيفي وهو الرغبة في العمل، ولكن بتراكم الخبرات والتجارب بدأت الإدارة في إطار النظرية الحديثة على غرار نظرية الدافعية المعدلة "لليكرت" تركز على أهمية توفر قدر كافي من الدافعية في شتى أجزاء التنظيم والدعوة إلى أن تكون إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من إشراف وإتصال وتدريب وإتخاذ

القرارات... الخ كلها مبنية على أساس يؤكد دعم وتكريس وتعظيم الدوافع إلى العمل (السلمي، 1980، مرجع سابق، ص 138)، لإرتباط ذلك بإمكان تقارب الرؤى و تحقيق الأهداف المقررة لجميع الأطراف التنظيمية، وبالتالي يصبح من المفيد التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير وللتحكم فيها بغرض رفع كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته التنظيمية، هذا في ظل علمنا أن رغبة الأفراد في العمل تتأثر بثلاثة عوامل أساسية.

**2-2-1/ ظروف العمل المادية:** وهي مختلف الأوضاع التي تشكل جو العمل وتؤثر عليه مثل: الإضاءة والتهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الضوضاء والنظافة والتسهيلات المشابهة بصفة عامة، والأوضاع الطبيعية المناسبة منها لا شك تساعد العاملين على أداء أعمالهم بأريحية وتيسر لهم بل وتجذبهم إليه وترضيهم إلى حد ما عنه (طه، 2001، ص 250). وقد ساد في الإدارة الصناعية في وقت من الأوقات الاعتقاد بأن تلك الظروف المادية للعمل أساسية وحيوية في تحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية وبالتالي إنصرفت الجهود إلى تلك الظروف و تطويرها قصد رفع الكفاءة، ولكن مجموعة من التجارب والدراسات العلمية التي أجريت في بعض المصانع الأمريكية والإنجليزية أوضحت بجلاء أن هذه النواحي المادية للعمل ليست هي المحدد الوحيد لكفاءة الوحدات الإنتاجية، بل تلعب الإحتياجات الإجتماعية والنفسية للأفراد دورا هاما في تحديد أداء الأفراد، وطبعا هذا لا يعني أن تهمل الإدارة تلك الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة ولكن النظر إليها على أن هناك مستوى محددا لتلك الظروف المادية لكي يؤدي العامل عمله بكفاءة وأي محاولة لتحسين الظروف المادية للعمل عن ذلك المستوى لا يعني بالضرورة إرتفاع الكفاءة الإنتاجية، أي أن الأفراد لا يندفعون إلى تحسين انتاجيتهم بالضرورة لمجرد أن الإضاءة أصبحت أقوى أو أن التهوية أصبحت أحسن مما كانت عليه، على أنه من ناحية أخرى يمكن تصور انخفاض الكفاءة إذا تدهورت ظروف العمل المادية عن ذلك المستوى المطلوب ويمكن تشبيهه العلاقة بين الكفاءة و الظروف المادية بالشكل التالي:

شكل رقم (11): العلاقة بين الكفاءة و الظروف المادية

الكفاءة الإنتاجية



المصدر: السلمي، 1985، ص 30

2-2-2/ ظروف العمل الإجتماعية: بدأت الإدارة الصناعية تتبين أهمية ظروف العمل الإجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد منذ حوالي 1930م كنتيجة لسلسلة التجارب الهامة التي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن الكترينك بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أسهم بالإضافة إلى دراسات عديدة أخرى توصلت إلى أن الظروف الإجتماعية للعمل قد تكون أقوى الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد، ومن ثم تدفعهم للإنجاز بالمستوى المطلوب، وهناك عوامل أساسية تشكل الظروف الإجتماعية في أي تنظيم قائم، منها التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وجماعات العمل والقيادة الإدارية والاتصالات (بميك، 2010، ص 320) والمقصود بالتنظيمات غير الرسمية تشكيلات العمال وتجمعاتهم في شكل جماعات والتي تستمد سلطتها أساسا من رغبة الأفراد في الإنتماء إليها، حيث يحصل كل فرد من أفرادها على إشباع حاجاته الأساسية وخاصة الحاجات الإجتماعية كالانتماء إلى الجماعة والشعور بالأمن و الحاجة إلى التعاون والشعور بالترابط والاندماج في جماعة من الاصدقاء.

وتتعدد طبيعة الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد بحسب نوع العمل الذي يؤديه أو نوع الأصدقاء الذين يفضلهم وهكذا.. وتتبع أهمية جماعات العمال كمحدد للكفاية الإنتاجية من أن لكل منها تقاليد وأعرافا يلتزم بها الأعضاء جميعا، إلى جانب ما لها من قدرة على الضغط على أعضائها للإلتزام بتلك التقاليد، كما أن جماعة العمل تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة و تحكّم على إنتاج أفرادها و اليد الطولى في تحديده عند المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، ويتوقف تأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية على ثلاثة أمور: حجم الجماعة، درجة تماسك الجماعة والترابط بين أعضائها، أهداف الجماعة، إذ الملاحظ وجود علاقة عكسية بين حجم الجماعة وبين سيطرة الجماعة وتأثيرها على كفاءة أفرادها، فكلما كانت المجموعة صغيرة كانت سيطرتها وتأثيرها على كفاءة أفرادها أقوى، كذلك كلما كانت درجة الإنسجام والترابط بين أعضاء الجماعة أكبر كان تأثيرها على الإنتاجية أكثر وضوحا، ومن ناحية أخرى فإن مدى التوافق أو التعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المؤسسة تحدد بدرجة كبيرة ما إذا كانت الجماعة سوف تعمل في اتجاه يتماشى مع صالح المنظمة أو يتعارض معه (السلمي، 1985، مرجع سابق، ص 22) وفي كثير من الأحيان يكون انضمام شخص ما لإحدى الجماعات غير الرسمية التي لها وزنها حافزا له على العمل قد يكون أقوى من أي حافز آخر (بميك، مرجع سابق، ص 320) كما أن عملية القيادة والإشراف تؤثر بشكل كبير في الظروف الإجتماعية للعمل من خلال علاقات القائد بمرؤوسيه ورؤسائه وسماته الشخصية وقدراته الإدارية

والفنية وقد يجد الشخص في شكل القيادة الذي يتبعه قائده دافعا قويا للعمل ربما تتاسى معه كل أنواع الحوافز الأخرى ولو بشكل مؤقت، كما أن للاتصالات دور فعال في حفز الأفراد، فإذا توافر للمنظمة نظام إنسيابي وفعال للاتصالات يربط بين مختلف المستويات الإدارية و جميع الأفراد بشكل مدروس و مناسب فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ إنسجاما بين العاملين بالمنظمة، ويكون حافزا قويا لرفع مستويات الأداء وزيادة الإنتاجية. (بميك المرجع نفسه، ص 320)، كما أن التنظيم الرسمي بدوره يؤثر بدرجة كبيرة في الظروف الاجتماعية للعمل، ومن ثم حفز الأفراد على تحسين مستوى أدائهم، فتحديد سلطات ومستويات الأفراد تحديدا واضحا ودقيقا يمنع التداخل والتعارض بينهم يكون حافزا لهم لإبراز مدى إلتزامهم بالأعمال الموكلة اليهم. (المرجع نفسه، ص 320).

**2-2-3/ حاجات الأفراد:** العنصر الثالث المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية إلى جانب ظروف العمل المادية والاجتماعية هو ما يشعر به من حاجات ورغبات يسعى إلى تحقيقها وبالتالي تؤثر على طرق تفكيره وأنماط سلوكه، وقد لا يشعر الكثير من الأفراد بالحاجات التي تحرك سلوكهم وتوجه تصرفاتهم ولكننا نستطيع أن نميز بين من يتصرف مدفوعا بالرغبة في التقدم والرقى - ونطلق عليه شخص طموح - وبين من يتصرف مدفوعا بحاجته إلى الأمن والاستقرار - وقد نطلق عليه لقب حريص - أي أن الأفراد وإن لم يفصحوا عن حاجاتهم صراحة إلا أننا نستطيع الإستدلال على تلك الرغبات من خلال تصرفاتهم وضروب سلوكهم (السلمي، 1985، مرجع سابق، ص 3) علما أن الحاجات الإنسانية كثيرة ومتنوعة، وقد رتب "ابراهيم ماسلو" هذه الحاجات إلى خمسة انواع كما يمثلها الشكل التالي: شكل رقم (12): هرم "ماسلو" للحاجات



المصدر: دومة، 2020

2-2-3-1/ الحاجات الفسيولوجية - الطبيعية: وتتضمن الحاجات الضرورية أو الطبيعية للحياة مثل: الماء والطعام والسكن... الخ وهناك قطاع واسع من الناس يعمل فقط لإشباع هذا النوع من الحاجات خاصة في البلدان النامية والفقيرة، ومن ثم تكون انتاجيتهم منخفضة لأن دوافعهم محدودة بإشباع هذه الحاجات وهذا القطاع يسعى في الغالب الأعم نحو الحافز المادي ممثلاً في الأجر والعلاوات فقط.

2-2-3-2/ الحاجة إلى الأمن و الحماية: وتشمل حاجة الإنسان إلى ضمان استمرار اشباع الحاجات الطبيعية لمدد أطول في المستقبل من خلال الإستمرار و الاستقرار في العمل باعتباره السبيل إلى ضمان الحصول على الأجر بإعتباره يمكن من الإستمرار في اشباع تلك الحاجات، وهذا ما يدفعه أكثر لكي يوفر عائداً لحماية مستقبله ولذا ترتفع انتاجيته ولكن يضل الحافز المادي - الأجر - في هذه الحالة هو أفضل أنواع الحوافز على أدائه في العمل بالنسبة له (بميك، مرجع سابق، ص 320).

2-2-3-3/ حاجات إجتماعية: الإنسان اجتماعي بطبعه لذلك فهو ينجح نحو الارتباط بالآخرين ومن أهم الحاجات التي يمكن اشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين الحاجة إلى الصداقة و الانتماء إلى جماعة والبقاء في مجموعة الزملاء والحاجة إلى مساعدة الآخرين، ومصدر الإشباع الأساسي لتلك الحاجات يتخطى الحافز المادي إلى حوافز أخرى يشكلها جو العمل ممثلاً على الخصوص في علاقات العمل مع الزملاء والمشاركة في عضوية جماعات العمال الغير رسمية ونوع الإتصالات والعلاقات الإجتماعية التي تعكسها أساليب الإشراف والإدارة (السلمي، 1985، مرجع سابق، ص 22) و عادة تقوم المؤسسات بالعمل على إشباع تلك الحاجة من خلال إنشاء النوادي الإجتماعية كالفرق والأندية الرياضية، تنظيم رحلات عائلية برمجة مخيمات صيفية لأبناء العمال... الخ

2-2-3-4/ الحاجة إلى الاعتراف والتقدير: لا يكتفي الإنسان بإشباع حاجاته الإجتماعية بل يسعى ليكتسب تقدير و إحترام الآخرين من خلال إثبات أنه متميز عن أقرانه بخصوصية ما، ومصادر إشباع تلك الحاجات في العمل هي فرص الترقى والتقدم المتاحة، حجم السلطة الممنوحة للشخص في أداء العمل، وفرص استغلال كفاءته ومهاراته، ولكي يحقق ذلك يسعى دائماً إلى محاولة تحسين أدائه وإنجازاته أكثر من زملائه الذين تحركهم فقط الحاجات الإجتماعية، وهذا يعني أن إشباع

الحاجة إلى الإحترام والتقدير يستلزم تنوع الحوافز التي يطلبها الشخص أكثر من تنوع الحوافز المطلوبة لإشباع الحاجات الإجتماعية .

**2-2-3-5/ الحاجة إلى إثبات الذات:** كثير من الأفراد لا يكتفون بإشباع كل الحاجات السابقة بل يحاولون دائما الوصول للشعور بالسعادة والرضا خلال تأديتهم أعمالهم لتحقيق ذواتهم بغض النظر عن أي عائد آخر، وهؤلاء الأفراد سيكونون أكثر إبداعا وإبتكارا في أعمالهم، ومن ثم تكون الحوافز المطلوبة أكثر تنوعا وتعقيدا من أي نوع آخر من الحوافز المطلوبة لإشباع الحاجات السابقة **(بميك، مرجع سابق، ص 318)** ، وتجدر الإشارة هنا أنه لا يكفي أن نحدد مجموعة من الحاجات لكي نفهم كيفية تأثيرها على دوافع العمل والكفاءة الإنتاجية بل ينبغي أن نصل إلى تحديد دقيق لطبيعة العلاقات بين تلك الحاجات، فالمبدأ الأساسي الذي يحكم تلك الحاجات الفردية هو أن الحاجة غير المشبعة تمثل الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، وأنه بمجرد اشباع تلك الحاجة سرعان ما نعدم أهميتها كموجه للسلوك، وأهمية ذلك التحديد لدور الحاجات في الكفاءة الإنتاجية أن الإدارة في سعيها لزيادة الكفاءة ورفع مستوى الأداء تلجأ إلى إستخدام بعض الحوافز مثل: رفع الأجور ولكي يكون لتلك الحوافز أي فاعلية ينبغي على الإدارة أن تتأكد من موافقة تلك الحوافز لأنواع الحاجات المسيطرة على تطلعات الأفراد، إن مزيدا من الأجر لن يغني عن الرغبة في علاقات طيبة مع الزملاء أو معاملة حسنة من ومع المشرفين وفي المقابل إن التركيز على العلاقات الإنسانية لن يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية إذا كانت الاجور هي موضع إهتمام وتطلع العمال وهكذا... **(السلمي، 1985، مرجع سابق، ص 22)**.

ونتوصل مما سبق إلى حقيقة أساسية مفادها أن الكفاءة الإنتاجية - سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات - هي محصلة نوعين أساسيين من العوامل، عوامل فنية و عوامل إنسانية وأن الإدارة تستطيع تحقيق زيادات في مستوى أداء العاملين بإدخال تحسينات على العوامل الفنية في العمل ولكن يبدو من خلال نتائج العديد من الدراسات أن العوامل الإنسانية هي في حقيقة الأمر المحدد الأساسي في الكفاءة أو الأداء الوظيفي للعاملين وأن هذه الأخيرة هي محصلة لتواجد وتفاعل بعدي عملية الأداء - القدرة على العمل والرغبة في العمل- وهنا تسقط بعض الأفكار المنتمية للنظرية الرشيدة والقائلة - أن تحسين كفاءة الآلات والمعدات كفيلا بتحسين الإنتاجية، لتحل محلها مقولة -أن تحفيز عمال على درجة عالية من المقدره على العمل يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء والإنتاجية، ويمكن صياغة العلاقة بين متغيري المقدره على العمل والرغبة فيه من حيث مدى ترابط تأثيرهما على مستوى الأداء كما في المعادلة التالية:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

بمعنى أن المقدرة والرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل والعكس صحيح لأن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ولتوضيح تلك العلاقة نتصور أنه من الممكن إعطاء قيم رقمية لكل من المقدرة والرغبة لشخصين أ و ب كالآتي:

الشخص أ: مقدرة = 3 = رغبة = 1 ومنه الأداء =  $1 \times 3 = 3$

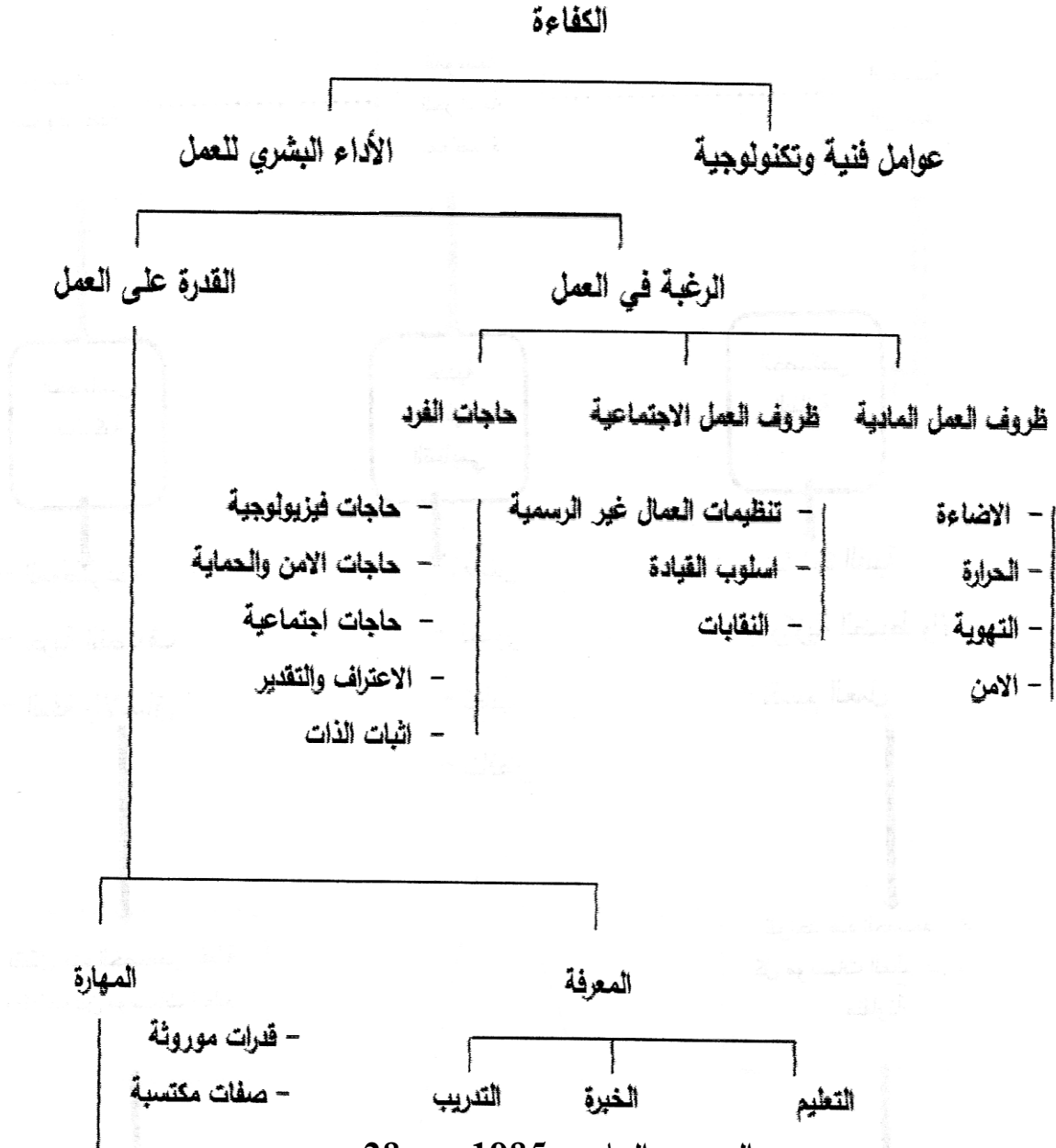
الشخص ب: قدرة = 3، رغبة = 3 ومنه الأداء =  $3 \times 3 = 9$

أي أنه رغم تساوي أ و ب في مستوى المقدرة على العمل إلا أن مستوى الأداء يختلف إختلافا شديدا نظرا لإختلافهما في درجة الرغبة في العمل، وبالمقابل فإنه إذا تساوى الأفراد في درجة الرغبة في العمل ولكن إختلفت قدراتهم فإن مستوى الأداء سيختلف أيضا.

ونخلص هنا إلى حقيقتين أساسيتين، الأولى مفادها أننا يمكن أن نؤثر في مستوى الأداء - وبالتالي نؤثر في الكفاءة الإنتاجية- عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه. والحقيقة الثانية ذات الأهمية البالغة هي أننا لكي ننجح في تحسين مستويات الأداء ينبغي أن ننح في تحديد أي العاملين هو المؤثر الفعال: المقدرة أم الرغبة؟ لأنه قد يكون مستوى الأداء منخفضا ليس لأن القدرة على العمل منخفضة ولكن لأن الرغبة في العمل منخفضة أو منعدمة، وفي مثل هذه الحالة فإن محاولة زيادة المقدرة على الأداء عن طريق التدريب مثلا لن تجدي شيئا، بل الأصوب هو محاولة زيادة رغبة ودافعية العمل لدى الأفراد، وأهمية تلك الحقيقة الثانية تتضح في أن الإدارة في كثير من الأحيان تنفق أموالا وجهودا وأوقاتا على التكوين بغرض رفع مستوى الأداء وزيادة كفاءة العمل وفعاليته ثم تكتشف أن هذا الجهد والإنفاق لم يحققا ما هو مطلوب ويكون رد الفعل الطبيعي لدى تلك الإدارات هو أن تفقد الثقة في عملية التدريب فتصرف النظر عنها حتى إذا ما نشأت حاجة حقيقية وفعلية للتكوين أهملتها إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي سيفاقم الضرر ويفاقم المشكلة، والخطأ في هذه الحالة قطعا ليس في التدريب أو القائمين عليه أو موضوعه وإنما في استخدامه في غير موضعه المناسب، وبنفس المنطق قد تعمد الإدارة في حالات عدم رضاها عن مستويات الأداء إلى تطبيق نظام للحوافز والأجور التشجيعية بغرض تحسين الأداء لكن دون جدوى وبالتالي تفقد الإدارة الثقة بفاعلية الحوافز والأجر كحوافز باتجاه تحسين مستويات الأداء، في حين أن

المشكلة لا تكمن في قصور أو عدم فاعلية نظم الحوافز بل في إستخدامها في غير موضعها الصحيح (السلمي، 1985، مرجع سابق، ص 28).

شكل رقم (13): محددات الكفاءة الإنتاجية



المصدر: السلمي، 1985، ص 28

الفكرة الأساسية إذن هي أن التكوين مثلا أو أي متغير آخر من متغيرات القدرة على العمل لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل، والحوافز مثلا أو أي متغير آخر من متغيرات الرغبة في العمل لا

تفيد إذا انعدمت القدرة على العمل، ومنه فالمبدأ الأساسي إذن هو تحليل كل موقف على حدة، وتحديد أي الأبعاد وأي المتغيرات هو الخيار الصحيح والأكثر أهمية في تحسين الأداء ومستوى الكفاءة والفعالية.

### خامسا - أنواع الأداء :

تخضع عملية تصنيف أنواع الأداء إلى إختيار المعيار العلمي المناسب الذي يمكن إعتماده لتحديد أنواع الأداء، لأن مفهوم الأداء كما رأينا وثيق الصلة بكفاءة الأفراد وبمدى بلوغ الأهداف المسطرة وعلى هذا الأساس فإنه بالإمكان إذا إعتما هذه المقاربة في تصنيف الأداء كأساس أو معيار الشمولية والطبيعة والمصدر.

**1- معيار الشمولية:** وانطلاق من هذا المعيار فثمة فرق بين الأهداف الكلية والأهداف الجزئية ومنه يمكن تقسيم الأداء باعتبار مبدأ الشمول إلى:

**1-1/ الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، ويرتبط بعدة أنواع تختلف بالنظر لإختلاف طبيعة المعيار المعتمد على غرار المعيار المصنوعي أو القطاعي أو الوظيفي... وحسب هذا الأخير مثلا فهو يعبر عن مجموعة من الأنشطة والوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق في مجموعها هدف المؤسسة وتتكون من تكامل أداءات كل من الوظيفة الإدارية ووظيفة المحاسبة والمالية ووظيفة التسويق والوظيفة التجارية ووظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق والوظيفة التجارية مثلا و هكذا... علما أن الأداء هنا يتم على مستوى الوحدات أو النظم الفرعية للمؤسسة التي تتكامل أدوارها ومساهماتها لتشكيل الأداء التنظيمي أو الكلي للمنظمة، وعليه لا يمكن فهم الأداء الكلي دون دراسة وفهم الأداء الجزئي للوحدات والنظم الجزئية.

**1-2/ الأداء الكلي:** وهنا يمكن الحديث عن مدى وطريقة وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها كإستمرارية والشمولية والإستقرار والتطور والربحية، ويتجسد ذلك بالإنجازات التي ساهمت مختلف الوحدات والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ومن غير الممكن أن تُنسب إنجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر التنظيمية الأخرى المشكلة في مجموعها للمنظمة. (عاشور، مرجع سابق، ص162).

**2- معيار الطبيعة:** بالنسبة لمعيار الطبيعة والذي من خلاله تُقسم أهداف التنظيم باعتبار الأبعاد المتضمنة في مفهوم الأداء إلى أهداف إقتصادية وإجتماعية وقانونية وسياسية وثقافية وغيرها، فإنه

يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء بحسب أبعاده إلى أداء اقتصادي وأداء سياسي وآخر اجتماعي ... الخ وفي هذا الصدد يشير العديد من علماء التنظيم الى ما مفاده أنه لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالإعتماد على الأداء الإقتصادي أو التكنولوجيا وحسب بل إن الأداء الإجتماعي له إنعكاسه الملحوظ على صورة وسمعة المؤسسة، وبناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول: بأن الأهداف الإقتصادية تدل على وجود أداء اقتصادي يعتمد بالأساس على الجوانب الكمية و تفضيل الوسائل التقنية في التحليل والذي يعد من الغايات الأساسية للمؤسسة، ويتمثل هذا الأداء في الفوائد الإقتصادية التي تحققها المؤسسة من خلال تعظيم نواتجها كرقم الأعمال، حجم الإنتاج، الربحية، القيمة المضافة، الحصة السوقية، النمو، الإستمرارية...من جهة، في مقابل تقليل إستخدام مواردها من المواد الأولية و رأس المال و التكنولوجيا... من جهة ثانية.

غير أن الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية وإجتماعية فضلا عن الجوانب الإقتصادية، ومن ثم لا يجب الإقتصار على إستخدام النسب والأرقام أو الجوانب الكمية فقط بل والكيفية أيضا في تحديد وتحليل الأداء الوظيفي أو التنظيمي في مختلف أبعاده باعتباره مفهوما شاملا.

و منه فالأهداف الإجتماعية وإن كانت تمثل قيودا مفروضة أو التزامات يلزمها بها مجتمعها الداخلي التنظيمي والخارجي أي المجتمع بصفة عامة للدفع بالمؤسسة باتجاه بلوغ أقصى معدلات أدائها الاجتماعي، وتشير- الأهداف الإجتماعية - على المستوى الداخلي أو التنظيمي إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً قويا على ولاء وولاء الأفراد لمؤسستهم، كما تتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على بعد تحقيق الجانب الإقتصادي وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا من المفيد بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة، كما ينصح بإعطاء نفس القدر من الأهمية للمناخ الخارجي من خلال تحمل المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية عن تأثير أنشطتها على المستهلكين لمنتجاتها أو خدماتها، والمتعاملين معها والمجتمع من حيث إنعكاس ممارسة نشاطها على نموه واستمراريته ورفاهيته وسلامته، ولذلك فإن القياس المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف ضروري جدا ليس بالنسبة للنتائج المادية في شكل كميات الإنتاج، المبيعات والأرباح وحسب بل يتأكد القياس

للتعرف على آثار العمل والتنظيم على العنصر البشري وخصائصه، أي أنه ينبغي قياس درجة وقوة الدافع للعمل لدى الأفراد و ولائهم للتنظيم بصفة مستمرة، وكذلك قياس الإتجاهات والآراء ومدى فاعليتها في عمليات الإتصالات وإتخاذ القرارات (السلمي، 1980، مرجع سابق، ص 139) وتجدر الإشارة هنا إلى بعض صور الأداء الإجتماعي للمنظمة وفاء لمسئوليتها تجاه المجتمع في الأشكال التالية: تقدير وحسن إستخدام الموارد البيئية، الحرص على جودة ونوعية المنتج - سلعة أو خدمة - إتباع سياسات عادلة للتوظيف وتحسين ظروف العمل، المساعدة في حل المشكلات البيئية، الى جانب في تنمية وتطوير ومساندة الأنظمة الفرعية مثل: التعليم والصحة وغيرها، تنمية مواهب وقدرات العاملين، احترام العادات والتقاليد والقيم والأعراف السائدة والتي تحكم سلوك الأفراد، طبعاً إلى الحد الذي لا تكون فيه عائفاً أمام النمو والتقدم المشروع (فلية و عبد المجيد، 2005، ص 90).

و إلى جانب الأداء الإقتصادي والإجتماعي يمكن أيضاً الحديث عن الأداء الثقافي و السياسي للمنظمة وذلك عندما تسطر المنظمة أهدافها كأن تسعى إلى تكوين ثقافة تنظيمية تضمن تميزها وخصوصيتها، أو محاولة التعايش أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها، أو تحاول في مجال أهدافها السياسية التكيف أو التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها، مثلاً مساهمتها أي المؤسسة في تمويل حملات انتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين لها فيهم مصلحة إلى مواقع سبسية قيادية ومراكز قرار مثل الشركات المتعددة الجنسيات خاصة منها فروعها في البلدان النامية، إذا فالأهداف المختلفة بالنظر لمعيار الطبيعة كالأهداف الإقتصادية الإجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها لا مناص للمنظمة أن تسعى لتحقيقها متكاملة على الأقل بالقدر الذي يضمن لها بقاءها واستمرارها في سياق كل تلك الأبعاد المحددة للواقع التنظيمي (عاشور، مرجع سابق، ص 163).

3- معيار المصدر: يندرج ضمن هذا المعيار: الأداء الخارجي ويتعلق أساساً بالمحيط الخارجي وما يفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات والتي يجب العمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الإعتماد على مجموعة من الأدوات و الإستراتيجيات، الأداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ولتسهيل دراسته عادة ما يتم إعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده، على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل (بومجان، مرجع سابق، ص 52).

## سادسا- العوامل المؤثرة على الأداء :

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهومه المتكون أساسا من الكفاءة والفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبيا أو إيجابيا، ولما كان تحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو الانظمة الفرعية أو على مستوى التنظيم ككل هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن العديد من الباحثين سعوا إلى ضبط أهم هذه العوامل أو المتغيرات على نحو يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية ما أمكن، وقد إتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفق معايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، والملاحظ أن الكثير منهم إستند على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية (مزهودة، مرجع سابق، ص90) وعلى الرغم من أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين، إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو خارجي وما هو داخلي أو بالأحرى بين المحيط والمؤسسة، لكون كيان المؤسسة لا يتوقف عند حدودها الظاهرة سواء تعلق الأمر بإطارها القانوني أو بموجوداتها المادية، بل إنها بوجودها الرسمي والحكمي وبسلطة قراراتها تتسج شبكة من العلاقات والتفاعلات والقوى التي قد تتكامل أو تتعارض مع العلاقات والتفاعلات والقوى الصادرة من مراكز قرار أخرى، ومع كون مدخلات المؤسسة تعد إمتدادا لمحيطها وكون مخرجاتها إمتدادا لها في محيطها فإن مصطلح الحدود يبقى مفهوما نظريا أكثر منه عمليا (المرجع نفسه، ص90)

إن المتغيرات المكونة لبيئة المنظمة والتي لها تأثير على أدائها يمكن النظر إليها من حيث المصدر - مع التحفظات السابقة - من ناحيتين:

**متغيرات داخلية** تشمل على المتغيرات الخاصة كالإختيار والتعيين و الإتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية والتنظيم الرسمي وغير رسمي، ونظام الحوافز والأجور وبرامج التكوين والتدريب والحوافز ومشاكل الروتين وتعقد الإجراءات والإشراف والرقابة والصراع ... **متغيرات خارجية** وتشمل على متغيرات التشريعات والقوانين، التنظيم الإقتصادي للدولة، التنظيم الإجتماعي والثقافي، التنظيم السياسي، البيئة الدولية، مع ضرورة الإشارة إلى كون الفرق الجوهرية بين الإثنين أن الأولى ذات تأثير على العمليات التشغيلية للمؤسسة وما يتصل بها وهو ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه، أما الثانية فهي تؤثر على استراتيجية المؤسسة وهي متغيرات خارج سيطرة تحك المنظمة في الغالب الأعم .

**1- المتغيرات الخارجية:** إن محيط المؤسسة بكل أبعاده الإجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية... الخ، أي كل ما هو خارج المؤسسة حسب ما ذهب إليه "هنري مينتزيغ

**H.Mintzberg** والذي يشمل مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة وسيطرة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده، وباعتبارها كذلك فإنها قد تكون فرصا يسمح إستغلالها بتحسين أداء المؤسسة، أو قد تكون تهديدات وإكراهات مزعجة للمؤسسة، بمعنى تؤثر سلبا على أدائها، ومن ثم عليها أن لا تُغفل هذا الوضع وأن تأخذ بعين الإعتبار، وفي الحقيقة لا يتوقف دور المؤسسة تجاه آثار هذه التهديدات الخارجية عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب بل يُفترض أن يتعدى إلى خلق الفرص التي تساعد على تحقيق الأهداف، وعليه فإن مشاكل تباطؤ درجة نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها يعود في جانب منه إلى مدى قابليتها على التكيف مع متغيرات محيطها فرصا كانت أو مخاطر وتهديدات، خاصة وأن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يتعاضد كلما تميزت خصائصه بالتغير والتعدد والتنوع (مزهودة، المرجع نفسه، ص 91) وفي سياق الحديث عن المؤسسة كنظام مفتوح يؤثر في محيطه ويتأثر به لا بد من الإشارة إلى قضية هامة وهي أن المنظمة في هذه الحالة لا يفترض أن تستجيب للمؤثرات الخارجية إستجابة سلبية أو آلية عن طريق الفعل و رد الفعل بل تستجيب لمؤثرات المتغيرات الخارجية بشكل إيجابي، حيث أنها تتلقى المؤثرات وتفهمها وتفسرها وتعطي لها معنى وفي ضوء هذه المعاني تكون إستجابة المنظمة لمثيرات تلك المتغيرات حولها في شكل قرارات ومواقف منهجية ومدروسة، (فلية و عبد المجيد، مرجع سابق، ص 92) ويمكن تقسيم هذه المتغيرات حسب طبيعتها إلى متغيرات البيئة الإجتماعية والثقافية ومتغيرات إقتصادية ومتغيرات سياسية وقانونية وأخرى دولية، وإن كان هذا التقسيم يصعب في الحقيقة ضبطه لأن العديد من العوامل أو المتغيرات يمكن أن تنتسب إلى أكثر من تصنيف، فأنماط الاستهلاك مثلا يمكن أن تندرج ضمن المتغيرات الإقتصادية وإلى المتغيرات الإجتماعية والثقافية في نفس الوقت (مزهودة، مرجع سابق، ص 90).

**1-1 / متغيرات البيئة الإجتماعية والثقافية:** لا تحقق المنظمات أهدافها من أو في فراغ وإنما بالمجتمع وفي المجتمع، وعلى هذا الأساس يتوجب على المنظمة كنظام فرعي من النظام الكلي للمجتمع أن تتكيف وتتواءم معه وتتغير مع تغيره وذلك بسبب ارتباط تلك المنظمات بالمجتمع عن طريق عدة عمليات تبادلية مشتركة، تجعل علاقات التأثير والتأثر بينهما قوية إلى حد يصعب فيه في الكثير من الأحيان أيهما المؤثر وأيهما المتأثر من جهة أو الفصل بينهما من جهة ثانية، بمعنى أن المنظمة تأخذ مدخلاتها - رأس المال، أفراد آلات ومعدات تكنولوجيا... من المجتمع و في نفس الوقت تصرف مخرجاتها - سلع خدمات أفكار ... إلى المجتمع، ولذلك فإن مدى إستجابة المنظمة

للتوقعات التي تملئها ظروف المجتمع هو ما يتوقف عليه نموها و استمرارها و نجاحها (مزهودة، المرجع نفسه، ص 92).

و منه يكتسي كل من البعد الإجتماعي والثقافي في محيط المؤسسة أهمية كبرى نظرا لمساهمة عوامله المباشرة وغير المباشرة بالإيجاب أو بالسلب في التأثير على العوامل الأخرى - الاقتصادية والسياسية ... ومنه فالمتغيرات الاجتماعية والثقافية لا تقل أهمية عن المتغيرات الاقتصادية في التأثير على الأداء الوظيفي والتنظيمي، ومن بين المتغيرات الاجتماعية الثقافية - رغم كونها أوسع من أن تحصر - نمط العلاقات الاجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة، القيم والأطر الأخلاقية المرتبطة بالدين أو الأعراف والتقاليد وغيرها وكذا نمط ومستوى معيشة الأفراد وتطلعاتهم، فهي كلها تؤثر على توجهات ودوافع المورد البشري الذي يلتحق بالمؤسسة ويمارس نشاطا معيناً فيها وبالتالي على مستوى أدائه وولائه، كما أن المتغيرات السكانية كالكثافة السكانية والطبيعة الحضرية أو الريفية ونمط الإستهلاك ونسبة التعليم و الوعي والتمايز الثقافي، وأدوات الثقافة الجماهيرية... الخ كل ذلك ذو تأثير مباشر على حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وعلى مواصفات الخدمات أو المنتجات، وأيضاً ذو تأثير أحياناً مباشر وغالباً غير مباشر على مستوى الأداء الوظيفي المطلوب من الأفراد والتنظيمي المتوقع من المؤسسة، وعلى سبيل المثال إن إنتشار الأمية في بيئة المؤسسة يعني محدودية القراء والمثقفين مما سينعكس على محدودية نجاعة الإشهار وسياسات الترويج على أهميتها في المنظمات الحديثة - المؤسسات الافتراضية مثلاً - مما يؤثر حتماً بالسلب على حجم الطلب وبالتالي على مستوى الأداء الحقيقي المنظور للمؤسسة، كما أن بعض القيم و الضوابط الاجتماعية التي مردها بعض التقاليد والمعتقدات كثيراً ما تقف عائقاً أمام إنتشار منتجات معينة للمؤسسة في بعض الأسواق، دون إغفال ظاهرة جماعات الضغط التي تتشكل في المؤسسات وتتنظم فيها أعداد معتبرة من العمال كتمثلات لخلفيات أيديولوجية و جهوية غالباً ما تكون مرتعاً للتنافس والصراع والمواجهة مما يكرس مناخاً تنظيمياً غير مشجع على الأداء المطلوب ما يضع المنظمة في مواجهة تحديات وربما تهدد تنافسيتها واستمرارها ونجاحها.

**1-2/ متغيرات التنظيم الاقتصادي للدولة:** تشير هذه المتغيرات إلى طبيعة خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظلّه المؤسسة من حيث طبيعة النظام الاقتصادي أهو إشتراكي أو رأسمالي أو ليبرالي؟ إقتصاد السوق أو أي شكل آخر؟ ومن حيث القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة أهو قطاع عام أو خاص أو مختلط في إطار شركات المساهمة؟ ... الخ.

و بما أن الأمر هنا يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية فإن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسا على الأداء وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها و مدخلاتها ومجالا لمنتجاتها أو مخرجاتها ومنافسيها من جهة أخرى، وتنقسم هذه العوامل حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة **Macro** كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي سياسات التجارة الخارجية، معدلات البطالة... الخ وأخرى قطاعية **Mécro** كوفرة المواد الأولية، الأسواق، درجة المنافسة، العمالة المؤهلة مستوى الأجور في القطاع... ويمكن ملاحظة أن هذه العوامل الأخيرة تتميز عن العوامل العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القريبة نسبيا إذ أن حدة المنافسة مثلا قد تجعل المؤسسة في وضعية حرجة بشكل أو بآخر، الأمر الذي ينعكس مباشرة على أدائها مقارنة بآثار الفلسفة الاقتصادية وكذلك بالنسبة للمواد الأولية والطاقة مثلا فإن تذبذبها بين الوفرة والندرة النسبية سرعان ما يجعل الأداء يتأرجح بين التقدم والتأخر (مزهودة، المرجع نفسه، ص 92).

**1-3/ المتغيرات السياسية والقانونية:** و رغم التأكيد على أن المرتكز الأساسي لتحقيق أهداف التنمية هو الأداء الوظيفي الفعال وإرتكاز هذا الأخير على نمط نظام الإدارة فإنه يجب ألا يغيب عن البال أن الإدارة ذاتها تتعامل مع أطر عدة سياسية وإقتصادية وإجتماعية وثقافية وقانونية وعليه فربما تعود مشاكل إدارة التنمية إلى إعتبرات سياسية أو قانونية في المقام الأول. (عبد الرحمان، 1982، ص75) ومنه فالمتغيرات السياسية باعتبارها تعكس طبيعة العلاقة بين الدولة أو الحكومة أو الأحزاب أو أي شخصيات أخرى تمتلك قوة سياسية وبين المنظمة، فإنها أي التنظيمات السياسية تمثل إحدى العوامل الأساسية التي تؤثر على إتجاهات العمل في المؤسسات إذ ترتبط هذه الأخيرة بأهداف المجتمع السياسي وتلتزم بمتطلبات الأطر السياسية للبلد، ويظهر تأثير البيئة السياسية على المؤسسة من خلال:

- تأثير الحكومة عبر جملة القوانين والتشريعات التي تصدرها، و التي غالبا ما تمثل قيودا أو إكراهات يتطلب أخذها بعين الإعتبار عند تخطيط ورسم الأهداف والسياسات وتحديد معدلات الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة ومن ثم على مستوى أداء الأفراد.
- فرض إلتزامات و أدوار مختلفة على عاتق المؤسسة تهدف للمساهمة في تطور ورفاهية المجتمع و الإنخراط في برامج الحد أو التخفيف من ظواهر معينة كالتلوث مثلا، بالإضافة إلى إلزام المؤسسة

بالمساهمة في دعم و تمويل مختلف الفعاليات المجتمعية كالأنشطة الثقافية والتظاهرات الإجتماعية والنادي الرياضية وجمعيات المجتمع المدني... الخ.

**ومن الناحية القانونية** يمكن تقسيم القوانين والتشريعات المؤثرة على أداء التنظيمات بشكل عام إلى عدد من المجموعات الأساسية التالية:

**1-3-1 / قوانين مرتبطة بالبيئة:** كالقوانين التي تساهم في منع التلوث أو للمحافظة على البيئة ونظافة المحيط واشتراطات الإلتزام بقضية التنمية المستدامة.

**1-3-2 - قوانين خاصة بالعلاقات مع العمال:** وتشمل القوانين التي تنظم مختلف العلاقات بين أصحاب المؤسسات والعمالين فيها، كتشريعات حقوق العمال والنقابات والإتحادات وقوانين العمل والأجور والتقاعد والتسريح وكذا الضرائب والعلاوات... الخ.

**1-3-3 / قوانين خاصة بحقوق المستهلك:** كحماية المستهلك من التصرفات الخاطئة للمؤسسة مثل تقديم منتجات قد تكون ذات تأثيرات ضارة بشكل مباشر أو غير مباشر على صحة الأفراد أو كالتقليد والغش... الخ أو كضرورة مراعاة القدرة الشرائية للمستهلكين أثناء تحديد أسعار بيع السلع وتقديم الخدمات.

**1-3-4 / قوانين وتشريعات خاصة بعمليات الإستقطاب والإختيار والتوظيف والآليات والأدوات القانونية المنظمة والمحددة لشروط وكيفيات الإلتحاق بالمناصب والوظائف، وهذه القوانين يفترض أنها تتسم بالعموم والموضوعية لتضمن العدالة ومبدأ تكافؤ الفرص.**

و لا شك أن كل هذه القوانين هي إكراهات تؤدي إلى التقييد من هامش حرية المنظمات، ما يجعلها أكثر تحفظا في رؤيتها و تخطيط برامجها و سياساتها وعملية إتخاذ كل القرارات خاصة الإستراتيجية منها، وبذلك يمكن استخلاص أن درجة تعرض المؤسسة الإقتصادية لتدخل الدولة عبر منظومة القوانين والتشريعات أصبحت من المتغيرات التي تؤثر على الأداء، إذ في إطار هذه المنظومة فإنه كلما منحت المنظمات هامش أكبر من الإستقلالية والحرية من حيث طبيعة مختلف العلاقات و إتخاذ القرارات واختيار أنماط التسيير... الخ كلما دل ذلك على خلق فرص أكبر يمكن استثمارها لرفع مستويات الأداء و العكس صحيح.

**1-4 / المتغيرات الدولية:** إنه في إطار العلاقات الدولية والمصالح المشتركة قد تنظم الدولة إلى عضوية منظمات أو كتلات إقتصادية دولية أو إقليمية أو جهوية، كما أن زيادة إتجاهات الدول نحو

تكوين تجمعات إقتصادية معينة كمشروع أوروبا الموحدة والسوق الأوروبية المشتركة أو إتحاد المغرب العربي أو دول جنوب شرق آسيا قد يخلق فرصا أو يزيد من إتساع الأسواق أمام المنظمات في الوقت الذي قد يخلق تهديدات لهذه المنظمات كصعوبة دخول هذه الأسواق نتيجة إرتفاع في أسعار كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج بعض السلع فمثلا إتفاق دول منظمة (OPEC) إتحاد الدول المصدرة للبتروول على رفع أسعار البتروول الخام أو تخفيض نسبة إنتاجه يترتب عليه إرتفاع أسعار معظم السلع كالسيارات ومعظم الخدمات كالنقل البري والبحري مثلا .. (تبيدي، 2010، ص77).

كما أنه ولإعتبارات تتعلق بالخصوصية أو بالإستراتيجية قد تقوم الدولة بالتركيز على تمويل بعض القطاعات بغرض تعظيم قدرتها على المنافسة الدولية كما قد تقوم بحماية صناعة محددة داخلها وقصرها على المستثمر المحلي فقط، أو تحديد توجهات الشراكة الأجنبية مع القطاع العام أو الخاص كقاعدة 49 %، 51% بالنسبة للقطاعات الإستراتيجية في الجزائر مثلا، فالإنسجام مع هذه الأوضاع الإقتصادية الدولية والإنخراط فيها والإستجابة لاشتراطاتها المختلفة سينعكس على مستويات الأداء في المؤسسات الوطنية، وهكذا فإنه في إطار العلاقات الدولية سواء السياسية أو الإقتصادية يتأثر أداء المنظمات بالسياسات الإقتصادية التي تقوم بها الدولة مع مجموعة من الدول في إطار اشتراطات تكتل اقتصادي معين مثلا.

## 2- المتغيرات الداخلية:

تنتج هذه العناصر من عملية التفاعل بين مختلف المتغيرات الداخلية ومن ثم فهي كما أشرنا سابقا تخضع نسبيا لتحكم المؤسسة، وتشمل بصفة عامة مختلف العناصر ذات التأثير سواء السلبي أو الإيجابي على الأداء، و نعني بنسبية تحكم المؤسسة قدرة الجهاز الإداري على إحداث تغييرات وتعديلات تسمح بالتخفيف أو تجنب آثار تلك العناصر السلبية من جهة وتعظيم آثارها الإيجابية ما أمكن من جهة ثانية، ومع كثرة وتداخل مكونات المؤسسة المادية والبشرية والفنية فإن المتغيرات المؤثرة في أدائها والخاضعة نسبيا لتحكمها تتميز هي أيضا بالتداخل فيما بينها وبصعوبة حصرها بدقة أو تحديد أوزانها وطبيعة تأثيرها، وعلى الرغم من كل تلك الصعوبات يمكن تصنيفها على أساس طبيعة الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى ثلاث مجموعات:

### 2-1/ متغيرات فنية: وهي مختلف العناصر والمتغيرات ذات الصلة بالجانب الفني أو التقني في

المنظمة وتشمل خاصة على ما يلي:

- نوعية التكنولوجيا سواء المستعملة في الوظائف والأعمال الفعلية أو في برامج معالجة المعلومات.

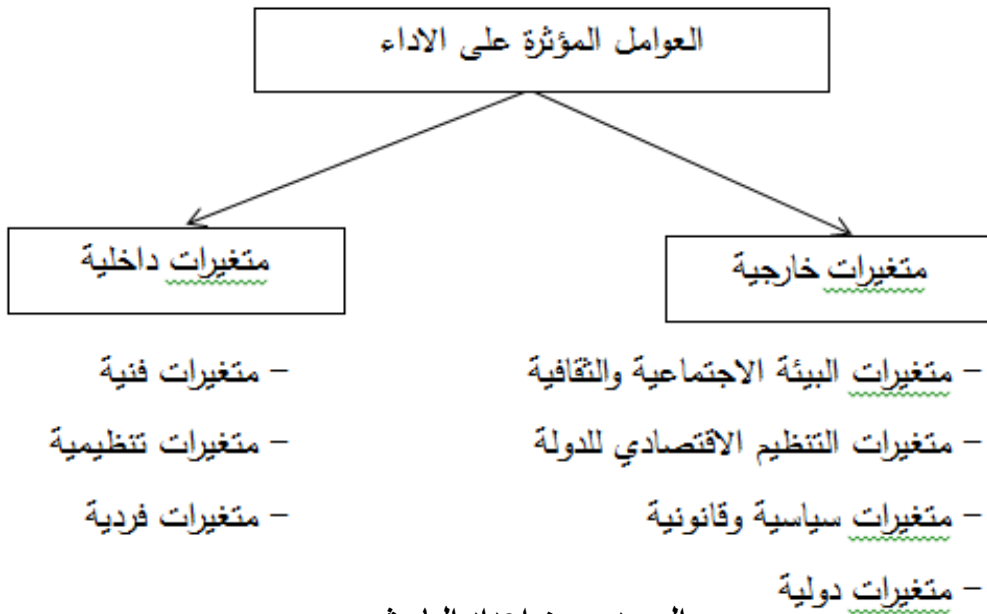
- الموارد المختلفة من حيث توفرها الآمن وجودتها وأسعارها.
  - حجم المؤسسة وموقعها الجغرافي، طرق وأساليب العمل، تصميم العمليات...
- 2-2/ متغيرات تنظيمية:**

- طبيعة علاقات العمل بين مختلف الأطراف في المنظمة.
- الهيكل التنظيمي للعمل، الأهداف والإستراتيجية، الأنماط المعتمدة في الإدارة والتسيير، القيادة والإشراف، والتكوين، موضوعية تقييم الأداء، المناخ التنظيمي للعمل، وضوح واجبات العمل، طبيعة الاتصال التنظيمي...

**2-3/ متغيرات فردية:**

- قدرة و رغبة الأفراد على وفي العمل، طبيعة الحياة الخاصة للأفراد.
  - الجوانب الديموغرافية للعمل كالجنس أو السن والحالة الإجتماعية ...
  - القابلية للتكيف والتغيير والتطوير
- وبذلك يمكن القول أن ظاهرة الأداء، منها ما نستطيع التحكم فيه نسبياً، و منها ما لا نستطيع التحكم فيه، وبصفه عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة كمنسق متكامل بين كفاءتها في الإستخدام العقلاني للموارد وفعاليتها في تخطيط وتحقيق أهدافها هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية و النوعية يتأثر بعوامل كثيرة يصعب حصرها، ما أدى إلى بروز الأهمية القصوى لعملية تقييم الأداء و تعدد الطرق و الأدوات المستخدمة في هذه العملية باعتبارها آلية منهجية لفهم أوجه الفشل أو النجاح في الأداء على الأقل بالنسبة للمتغيرات الداخلية الممكن التحكم والتأثير فيها.

**شكل رقم (14): يبين المتغيرات الخارجية والداخلية**



المصدر: من إعداد الباحث

## سابعاً - عملية وسياسة تقييم الأداء :

أصبح تقييم الأداء اليوم وسيلة جد هامة للحكم على فاعلية وكفاءة أداء العاملين في المؤسسة من ناحية وعلى مدى نجاعة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، وتكمن أهمية هذه الوسيلة في إلزام الرؤساء على ملاحظة ومتابعة ومراقبة أداء مرؤوسيههم وصولاً إلى عملية تقييم أدائهم وفق أدوات ومحكات معينة وفي نفس الوقت دفعهم للعمل بشكل أفضل. (قيرة وغربي، 2007، ص 139)

**1- مفهوم تقييم الأداء:** ثمة العديد من المفاهيم حول هذه العملية فقد سميت بتقييم الأداء كما سميت بتقييم الكفاءة، إلا أن تسمية تقييم الأداء هو الأكثر تداولاً وتنظيماً، وهو عملية يتم من خلالها الحكم على جهود الموظفين المرتبطة بالعمل بطريقة موضوعية وعادلة، كما يرى الكثير من الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي - الأعمال التي تمت - بالمعايير التي وضعت مسبقاً، كما ينظر العديد من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء أو حتى شكل من عملية الرقابة باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتتم من أجل الإجابة على التساؤل التالي: ماذا تحقق مما كان يفترض أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه تكون في مرحلة أخرى من مراحل الرقابة، عند مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، وعلى ذكر الرقابة فهي تتضمن تحليل ودراسة الانحرافات والإخفاقات إن وجدت لتحديد الأسباب والمسؤوليات وكذا التدابير الواجب إتخاذها (مزهودة، مرجع سابق، ص 95).

و هدف تقييم الأداء في أية منظمة هو توفير معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر بما يؤدي الى تحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد في المنظمة، إذ يبين التقييم فيما إذا كان الفرد يعمل بجد ونشاط وفاعلية وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده المبذول في عمله، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها وجوانب القوة فيه من أجل تعزيزها و وضع السبل الكفيلة لتعظيم الاستفادة منها، وبالتالي ومن هذا المنطلق نجد أن تقييم الأداء يخدم المنظمة والعاملين فيها على حد سواء كما يخدم في النهاية المجتمع بأن توفر المنظمة له سلعا وخدمات ذات جودة عالية وتكلفة معقولة.

كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى تقرير مدى ملاءمة الأفراد لنوع الأعمال التي يمارسونها وبالتالي فقد يكون في الإمكان رفع كفاءة الإنتاج وتحسن مستويات الأداء بمجرد نقل شخص من عمل لا يتناسب مع إمكانياته وقدراته إلى عمل آخر يتناسب وهذه الإمكانيات والقدرات، كما أن القصور في الأداء الوظيفي الذي تكشف عنه عملية التقييم قد يكون مرجعه إلى عوامل فنية: كالتكنولوجيا والمواد الخام وتصميم العمل و طرق وأساليب الإنتاج.. أو تتعلق بالعوامل الإنسانية كالقدرة على العمل والرغبة فيه والظروف المادية والاجتماعية للعمل وكذا حاجات الأفراد.

و يتضح إذا أن تقييم الأداء لا يعني فقط أنه حكم يصدر في نهاية فترة زمنية معينة ليحدد ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه بقاؤه في العمل أو ترشيحه للترقية أو حصوله على حوافز معينة، بل هو شيء أكبر وأهم من ذلك إنه: معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين من أجل تطوير وتحسين هذا المستوى باستمرار (عقيلي، 2005، ص366)

ولذلك يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية كبيرة في عمليات إدارة الموارد البشرية فهو الآلية التي تدفع بأجهزة هذه الإدارة للعمل بحيوية وجدية، حيث تجعل المشرفون يتابعون أعمال ومهام مرؤوسيهم بشكل متواصل، وتدفع في نفس الوقت العمال للعمل بكفاءة و فعالية، و تتجلى أهمية هذه العملية كذلك بالنظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء (اسماعيل، 2013، دص) كونها عملية محورية يدور حولها عدد من العمليات والأنشطة الأخرى الهامة، كالتوظيف والتكوين ونمط الإدارة والإشراف والقيادة... الخ، وبالتالي تكون هذه النتائج بمثابة الأساس الموضوعي لرسم عديد السياسات ذات الصلة بالتطوير والتحسين المستمر.

**2- سياسة تقييم الأداء:** تعد من أهم أركان الإستراتيجية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية، فمن خلالها يتم التأكد من قدرة الفرد ورغبته أو دافعيته في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يوفر معلومات مهمة يمكن الإعتماد عليها في تخطيط وتنفيذ برامج ناجحة لتنمية المورد البشري، إذ تُحدد الأساس والمعايير للحكم على كفاءة الفرد في أدائه عمله - وهو الهدف الأساسي الذي من أجله تم توظيفه في المقام الأول - ومن ثم تكون سياسة تقييم الأداء الوظيفي عاملا حاسما في إعادة تقييم و توجيه باقي السياسات، إذ تلقي نتائج تقييم الأداء بالأضواء الكاشفة على ما يلي:

- مدى سلامة ودقة عملية الاستقطاب.
- مدى سلامة ودقة عملية الإختيار والتعيين.

- مدى سلامة وموضوعية وكفاءة عمليات الإشراف والقيادة والتوجيه التي يحصل عليها الفرد أثناء أدائه لعمله.
  - مدى صلاحية الفرد للترقية أو النقل إلى وظائف أخرى على مستوى آخر، أو عدم صلاحيته أصلاً للعمل فيتم تفعيل إجراءات فصله (السلمي، 1997، مرجع سابق، ص 224).
  - ضبط سياسات وبرامج التكوين المناسبة التي تضمن التكيف السريع مع الأوضاع المستجدة.
  - التحفيز والتشجيع.
- ومما سبق وبالنظر لأهمية عملية تقييم الأداء فإن أساليب التقييم في حاجة إلى دراسة مستمرة وتطوير يستهدف تحقيق دقة النتائج وإعلاء الناحية الموضوعية وإبعاد الجوانب الشخصية ما أمكن، وهي بذلك تعد قضايا مهمة لا بد أن تتصدى لها سياسات التقييم حتى يتحقق عنها النتائج الإيجابية المستهدفة ومنها على سبيل المثال:
- من يقوم بعملية التقييم؟ وما هي ضمانات وحدة التقييم وتطابق نتائجه بين قطاعات التنظيم المختلفة؟
  - أدوات المراجعة للكشف عن احتمالات التحيز في عملية التقييم (المرجع نفسه، ص 224).
  - طبيعة معايير التقييم الموضوعية الضامنة للعدالة، سواء في حال تشجيع ومكافئة ذوي الأداء الجيد أو في حال معاقبة ذوي الأداء السيئ.

#### ثامنا - معايير تقييم الأداء:

المعيار بمنظور عام يعبر عن الدرجة أو المستوى المطلوب توفره في الموقف موضوع تقييمه والحكم عليه هل هو وفق ما نريده أم لا، (عقيلي، مرجع سابق، ص 409) وفيما يتعلق بمعايير تقييم الأداء فهي جملة متغيرات نقيس في ضوءها معدلات الأداء مثل كمية الإنتاج، السرعة، النوعية إنجاز العمل في مواعيده، التقيد بأوقات الدوام الرسمي، العلاقة مع الرؤساء، السلوك الحسن في العمل،... الخ بمعنى يتطلب الأمر هنا جانبين موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية للعمل وذاتي سلوكي يتعلق بالصفات الشخصية للفرد (غربي وقيرة، مرجع سابق، ص 140) ومن خلال جانبيه الموضوعي والذاتي يمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الأفراد في أعمالهم المكلفون بها من حيث الإستخدام الأمثل لمختلف موارد وتحقيق الأهداف، وعلى ضوءها نحكم فيما إذا كان أداء الموارد البشرية وفق ما هو المطلوب أم لا، ولذلك فتحدد تلك الجوانب بأكثر قدر من الدقة والموضوعية أمر بالغ الأهمية لنجاح عملية تقييم الأداء، فهي حينئذ تُمكن العاملين على معرفة حقوقهم الى جانب

معرفة واجباتهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، و من ذلك يتضح أن معايير الأداء تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد، وعليه كلما صيغت هذه المعايير بموضوعية و بمشاركة العاملين كلما كانت أكثر فاعلية، و أكثر تكريسا للثقة الداخلية بين الموظفين والإدارة والتنظيم جميعا ((GIRAUD et autres, 2004 , P 317

وجدير بالذكر أن عملية التقييم التي وصفناها بالموضوعية لا تستند إلى محكات كمية وحسب بل تعتمد أيضا على السلوك الوظيفي للعاملين من حيث المواظبة والتعاون، الانضباط، القدرات والمهارات إلى جانب السمات الشخصية للفرد مثل الضمير المهني، روح المبادرة، الأمانة وحسن السلوك في العمل مع مختلف الأطراف... (قيرة وغربي، المرجع نفسه، ص 141) وفي الإجمال هناك في الغالب الأعم نوعين من المعايير يقاس بهما أداء العاملين الوظيفي الفعلي وهما:

**1- معايير الأداء على مستوى العمل:** وهي المحكات التي يتم عبرها معرفة مدى مهارة و كفاءة الأفراد في العمل، ويتم ذلك من خلال عملية مقارنة العمل المنجز فعلا مع معدل العمل أو الأداء المحدد و بالمواصفات المحددة مسبقا، ويعبر عن حجم الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مطابقتها للمعايير النموذجية الخاصة بالكمية والنوعية و التكاليف المعيارية والزمن، كما تصنف معايير الأداء هنا بدورها في الغالب الأعم إلى ثلاثة أنواع:

**1-1/ معايير كمية:** أين يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية معينة، أي أنها تعبر عن عن الآجال المحددة للإنجاز، يطلق على هذه المعايير أيضا نواتج الأداء وتناسب خاصة الإنتاج النمطي وهو معيار من مخلفات فلسفة مدرسة الإدارة العلمية.

**1-2/ معايير نوعية:** وهي أن يتميز إنتاج الفرد بمستوى معين من الإتقان والجودة والدقة، وغالبا ما يتم تحديد نسبة ما من الإنتاج المعيب كمعيار للجودة، بحيث لا يتعداها الفرد ويطلق عادة على هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

**1-3/ معايير كمية ونوعية:** وهو معيار كما يبدو يجمع بين النوعين السابقين، بمعنى يتوجب أن يبلغ إنتاج الفرد عددا معينا من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الإتقان والجودة، ويتوقف هذا عادة على مهارات ومعارف العامل أو ما يعرف كذلك بالإلمام بواجبات العمل.

وعليه يعد الإلمام بواجبات بالعمل جانبا أساسيا من جوانب الأداء، حيث يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المنتظرة منه ومدى إتباعه لطريقة

العمل التي تحددها له المنظمة، ونشير هنا أن مرد هذا النوع المركب من المعايير هو تطور أنماط الإستهلاك الى جانب الأسواق الحديثة سواء الحقيقية والإفتراضية شديدة التنافسية.

**2- معايير الأداء على مستوى العامل:** وتشمل الصفات والسلوكيات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب ان يتحلى بها في سلوكه الوظيفي ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومثالها التفاني في العمل، الإخلاص والأمانة والتعاون والمواظبة والمبادرة وروح المسؤولية... الخ وهنا يمكن تمييز نوعين من هذه الصفات:

**2-1/ صفات وسمات ظاهرة:** أي ملموسة وظاهرة يمكن ملاحظتها وقياسها بسهولة لدى الفرد مثل الإنضباط والمواظبة على العمل وواجترام التعليمات اللوائح وقابلية التعاون مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ومساهمته في إنجاز الأعمال في ضمن الفريق وطرق الاستجابة لتنفيذ الأوامر والإجراءات وطبيعة التعامل مع المشكلات ومدى المشاركة في حلها، بالإضافة إلى المحافظة والحرص على معدات وأدوات العمل من حيث صيانتها وتجنب إتلافها ومدى إستخدامها بالشكل الصحيح الذي يضمن عائدا متوافقا مع خصائصها.

**2-2/ صفات وسمات غير ظاهرة:** لكونها غير ظاهرة لأنها من الصفات الشخصية الخاصة للفرد يجد القائم بالتقييم صعوبة في ملاحظتها وقياسها، وبالتالي تتطلب الملاحظة المستمرة لمحاولة تقييمها، ومن هذه الصفات على سبيل المثال: الأمانة، الذكاء، الولاء، شخصية ونفسية العامل فالحالة النفسية للعامل وطبيعة شخصيته تجعله يتصرف بمزاجية معينة يكون من خلالها راغبا في العمل ومستعدا لإتقانه، كما قد يكون في حالة نفسية ومزاجية تعيق تجاوبه الإيجابي مع متطلبات وواجبات العمل وعلاقاته.

وبالنظرا لتعدد تلك المعايير وتنوعها وتداخلها وصعوبة تحديد أوزان تأثيراتها، وما شكله ذلك من صعوبة في عملية التقييم الموضوعي لأداء العامل، وضع العلماء جملة مبادئ أخذها بالحسبان يقلل من تلك الصعوبة نذكر منها:

- من المفيد تعدد وتنوع معايير تقييم الأداء، والسبب في ذلك يعود الى أنه ما دام العاملون يقومون بعدة أنشطة، فالأمر يتطلب بالضرورة تعدد المعايير لتغطية جوانب النشاط المختلفة لأداء الفرد.
- العمل على أن تكون المعايير موضوعية ما أمكن، ويشير العديد من العلماء هنا أن اكثر المعايير موضوعية هي معايير قياس نواتج الأداء ثم معايير سلوك الأداء في حين أقلها موضوعية هي تلك التي تقيس الصفات الشخصية، حيث في النوع الأول يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين الكمية

والكيفية، وأما النوع الثاني فإنه يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الإعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ولا تمس نواتج الأداء ومن أمثلة المعايير السلوكية إدارة الاجتماعات بكفاءة، طريقة وفعالية معالجة شكاوى العملاء، التعاون والمواظبة، الانضباط... الخ، ومع ذلك تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة استخدام المعايير الثلاثة معا في عملية تقييم الأداء ما أمكن لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال من الصعب استخدام معايير الإنتاج في تقييم أداء شاغليها نظرا لإنتاجيتها غير الملموسة كالخدمات، بينما هناك أعمال إنتاجها ملموس وبالتالي يمكن استخدام الأنواع الثلاثة جنبا إلى جنب، لأن عملية استخدام معايير الأداء الثلاثة السابقة تحكمها طبيعة الأنشطة أو الأعمال. (عقيلي، مرجع سابق، ص412).

و أخيرا يمكن اللجوء إلى معايير الشخصية حال تعذر الإعتماد على معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء لسبب أو لآخر، أما القول بأن معايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة فلأنها لا تصف الأداء بل تصف صفاة الشخص القائم بالأداء بمعنى إذا توافرت فيه صفات معينة فإن أدائه من المتوقع أن يكون جيدا، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية اللباقة الذكاء الصبر، الإنتباه... الخ -ونشير هنا أنه بالإمكان التوصل إلى معايير موضوعية مناسبة وفعالة لو قامت إدارة الموارد البشرية بتحديد طريقة أو طرق التقييم بناء على دراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على مختلف جوانب الأداء، ولربما مجرد القيام بتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة يكفي للتعرف على أنسب معايير تقييم الأداء الوظيفي، كما يمكن أن تأخذ هذه المعايير أوزانا متباينة لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها بحقيقة وطبيعة الأداء، فإذا قمنا بتقييم أداء عمال الإنتاج مثلا من خلال عدة معايير فالملاحظ أنها تأخذ في قيمها أهميات نسبية وبالتالي أوزان مختلفة .

## جدول رقم (01): يوضح تقييم أداء عمال الإنتاج

الاسم واللقب..... المصلحة..... التاريخ.....		
المعايير	الاوران	تقييم الأداء
كمية الانتاج	35	.....
الجودة	20	.....
المواظبة على العمل	15	.....
التعاون مع الزملاء	10	.....
المبادرة	10	.....
الرغبة في العمل	10	.....
المجموع	100	.....

احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية رمل الاسكندرية، 2007 ص 418

## تاسعا - طرق تقييم الأداء:

دلت الكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بعملية تقييم الأداء عن وجود العديد من الطرق المطبقة في المنظمات، وهذا ما يُصعب القول بأفضلية طريقة على أخرى لإعتبارات موضوعية، فلكل إيجابياتها وسلبياتها، إذ يرجع اعتماد طريقة أو أخرى لإعتبارات تتعلق أساسا بحجم المؤسسة ونظامها الداخلي وطبيعة نشاطها، هذا الى جانب إمكانية استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء كاختبار لدقة وموضوعية مخرجات عملية التقييم.

ولكن ورغم تعدد وأحيانا تباين طرق قياس الأداء إلا أن مختلف الدراسات تكاد تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين تقليدية حديثة وتتضمن كل طريقة عدة أمثلة.

## 1- طريقة المقال الوصفي: تتميز هذه الطريقة بدرجة الحرية لدى القائمين على هذه

العملية في تقييم الأفراد، حيث يقومون بإعداد مقال وصفي يصفون فيه أداء الفرد معتمدين في ذلك على البيانات التي تتوفر لهم عن مرؤوسيه من خلال ملاحظاتهم الشخصية، و من خلال المراجعين و الزملاء وعادة ما يقدم للمقيمين توجيهات و إرشادات عن الموضوعات الخاضعة للتقييم، و كمثال

عن الأسئلة التي يمكن أن يتضمنها هذا النوع من تقييم الأداء: أعطي توصيفا يحسب رأيك الشخصي عن أداء هذا العامل متضمنا كمية و جودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، ما هي نقاط القوة و الضعف في أدائه؟ ما مد قدرته على التكيف و التعامل مع الآخرين (حسن، 2003، ص218)

إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وقتا و مجهودا كبيرين لتجميع البيانات التي تستخدم في التقييم وإعداد التقارير الوصفية، كما أن إتمادها على التقدير الشخصي لا يمنع إمكانية التحيز، هذا الى جانب صعوبة مقارنة التقييم الوصفي بعضه ببعض نظرا لعدم ثبات أسلوب التقييم، فقد يركز أحد المقيمين على صفات بعينها في العامل لا يركز عليها بالضرورة مقيم آخر، أو في فترة تقييمية أخرى، كما أن قدرات المقيمين في اللغة وجودة الكتابة والوصف لا يمكن أن تكون متطابقة مما يؤثر على عملية ونتائج التقييم، فالمقيم الذي يمتلك مهارات بلاغية يمكن أن يصف أداء العامل بشكل أفضل من مستوى أدائه الفعلي والعكس صحيح في حال مقيم يفقد مهارات اللغة.

## 2- طريقة الصفات أو الخصائص: تنطلق من تحديد عدد معين من الصفات أو

الخصائص ثم منح الفرد تقديرا معيناً بحسب توافر تلك الخصائص فيه، ثم جمع تلك التقديرات لتكون في مجموعها المستوى أداء الفرد، وعادة يتم إتباع مقياس معين كأن يحصل الفرد على تقدير يتراوح من صفر إلى خمسة مثلا، حيث صفر يشير إلى إنعدام تلك الصفة، وخمسة تشير إلى توافرها لدى الشخص بالدرجة القصوى، علما أن القائم بها هو الرئيس المباشر للأفراد، وتتميز تلك الطريقة بالبساطة والسهولة ومازالت هذه الطريقة أو طريقة قريبة منها معمول بها إلى الآن في العديد من المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، غير أنها أيضا لا تخلوا من جملة عيوب منها:

- إمكانية التحيز في التقييم لإعتبارات شخصية لا موضوعية، بمعنى إتجاه القائم بالتقييم إلى إعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات نظرا لإمتهانه في خاصية واحدة، بمعنى يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة ثم طغيان سحب ذلك التقدير على باقي الصفات أو الخصائص الأخرى.

- طبيعة شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره قد يترتب عليها منح تقديرات أعلى من واقع الأمر لكل من يقوم بتقييمه إذا كان شخصا متساهلا مثلا، أو يعطي تقديرات أقل من واقع الأمر لكل من يقوم بتقييمه إذا كان شخصا صارما و متشددا في تقييمه وهذا أمر ملاحظ، كما أن هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية التقييم غير ذات موضوع، مثلا المركز الذي يشغله الشخص محل التقييم، إذ نجد هناك إتجاهها لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر من الواقع، وبالعكس لوحظ ميل إلى إعطاء

شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة، إضافة إلى نوع العمل الذي يقوم به الشخص أو الإدارة أو المستوى التنظيمي الذي يعمل به أو طبيعة علاقاته بالرؤساء. (السلمي، 1997، مرجع سابق، ص 274).

جدول رقم (02): التقييم بطريقة الصفات

التاريخ .....

الاسم واللقب .....

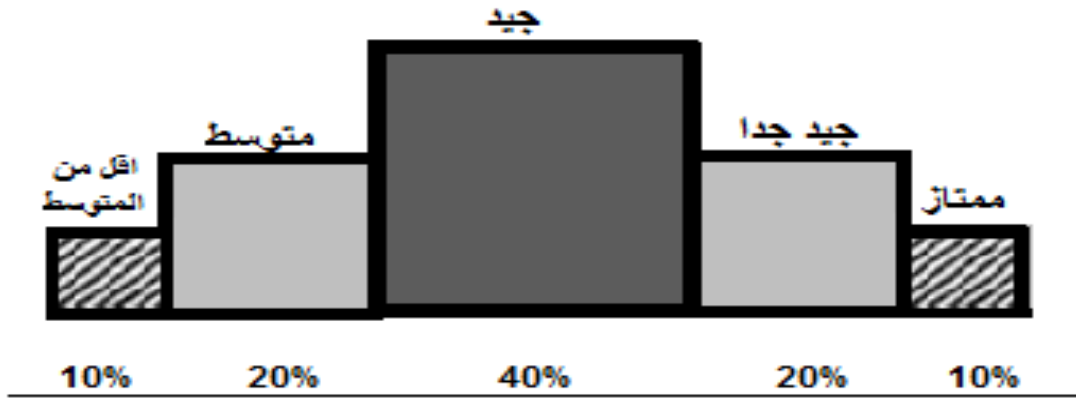
المهنة .....

5	4	3	2	1	0	التقييم من 0 الى 05	
						1	الامام بالعمل
						2	التقيد بالنظام
						3	التعاون
						4	روح المسؤولية
						5	المهارة وجوده العمل
						6	المحافظة على وسائل العمل
						7	العلاقة مع الزملاء والرؤساء
						8	القابلية للتطوير
						9	الاخلاق العامة

المصدر: السلمي، 1997، ص 274

3- طريقة التوزيع الإجباري: في حال كان القائم بالتقييم مجبرا على تصنيف الأفراد وفق درجات تحددها المنظمة (اللبدي، 2015، ص 22)، وهي طريقة يتم من خلالها تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل، كما أنه توزيع يرى أن غالبية العمال يأخذون درجة وسيطة من المقياس، ثم تأخذ نسبة العمال بالإنخفاض كلما إبتعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالإنخفاض أو الإرتفاع، وتتم العملية على النحو التالي: كتابة كل إسم من أسماء الافراد محل التقييم على بطاقة منفصلة ثم يُطلب من المشرف توزيع البطاقات على خمس مجموعات كالتالي:

- المجموعة الأولى: 10% من الأفراد أقل من المتوسط
  - المجموعة الثانية: 20% من الأفراد متوسط
  - المجموعة الثالثة: 40% من الأفراد جيد
  - المجموعة الرابعة: 20% من الأفراد جيد جدا
  - المجموعة الخامسة: 10% من الأفراد ممتاز
- شكل رقم (15): يبين درجات التوزيع الإيجابي



المصدر: ماهر، 2004 ص 302

ومن هذا الشكل يمكن ملاحظة أنه يتوجب على الرئيس توزيع الأفراد الخاضعين لإشرافه وتقييمهم وفق هذه الدرجات، فإذا كان لديه مثلا عشرون فردا فإنه سيتم منح 02 منهم درجة ممتاز و04 منهم درجة جيد جدا، و08 منهم درجة جيد، ثم 04 درجة متوسط و02 درجة دون المتوسط، وتعتمد المنظمات عادة على العدد الصحيح بشكل تقريبي لتجاوز تقييمات النسب الكسرية في حال كان عدد العمال لا يقبل القسمة الصحيحة على هذه النسب، فإذا كان عدد العمال 15 مثلا فلا يمكن منح علامات معينة لـ 1.5 من العمال. (ماهر، 2004، ص 302).

وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة لتفادي الوقوع في أخطاء النزعة المركزية وظاهرتي التساهل و التشنج التي قد تطغى على التقييم على أساس الترتيب أو التدرج، وبالتالي فهي تحقق قدرا من الموضوعية، ولكنها في المقابل لا تحدد مواطن الضعف والقصور في أداء العاملين للتعامل معها بما يلزم، كما أن هذه الطريقة لا يصلح تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد العاملين قليلا نسبيا.

**4- طريقة الترتيب:** تقتضي هذه الطريقة بترتيب العاملين إعتامادا على بعض الخصائص التي

تعتبر كمحددات للتقييم مثل:

- الدقة في العمل.
- التعاون مع الزملاء.
- الإلمام بالواجبات والمهام.
- قابلية التكيف مع الأفكار الجديدة.
- القدرة على حل المشكلات.
- القدرة على إتخاذ القرارات.
- طبيعة العلاقة مع العملاء.

علما أنه يُستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين "أ" إلى "ر" في حالة الترتيب الرمزي أو بين 1 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي، ويمثل الرقم 1 أو الرمز "أ" أعلى درجة نظرا لتوافر الصفة المعنية بينما يمثل رقم 10 أو الرمز "ر" أقل درجة لتوافر الصفة المستخدمة كمحدد في الترتيب (جبين، 2009، ص 86).

تتميز هذه الطريقة بالسهولة في التطبيق خاصة إذا قل عدد العمال، كما أنها سهلة الفهم من طرف الأفراد القائمين بالتقييم أو الأفراد الذين سوف يتم تقييمهم، كما أنها سريعة بالنسبة للمقيم بالنظر لسرعة الإجابة عنها، غير أنه يعاب عليها وجود بعض المشكلات الناجمة عن التحيز من جانب القائمين بالتقييم، كذلك النزعة لدى كثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى بالنسبة للمتفائلين، أو أقل بالنسبة للمتشائمين، كما أن نتائج تطبيقها قد تختلف إذا ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لإختلاف مفهوم الصفات من جانبه ( المرجع نفسه، ص 86).

إن الطرق السابقة التي كانت منسجمة بطبيعة الحال مع طبيعة الفلسفات والنظم الإدارية، حيث ساد التركيز على العمل ثم على العامل ثم على العميل، كانت مستخدمة إلى حد كبير، والبعض مازال مستخدما في بعض المؤسسات، إلا أنه نتيجة القصور الملاحظ في كل منها خاصة مع التغيرات المستجدة، فلم ينفك البحث عن طرق أحدث وأنجع لقياس كفاءة الأفراد ومن بين تلك الطرق الحديثة الطرق التالية:

**5- طريقة الوقائع الحرجة:** تقوم على رصد أكبر عدد ممكن من المواقف والتي تتسبب بشكل

ما في فشل العمل أو نجاح العمل، ويطلب من الرئيس المقيم ملاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر ما

إذا كانت تلك المواقف تؤثر في مستوى أدائهم لأعمالهم، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت أثناء عمله ومدى تأثيرها على نجاح أو فشل العمل، إضافة إلى طبيعة ردود أفعال الفرد وطريقة تعامله معها (السلمي، 1997، مرجع سابق، ص 280) ولا شك أن إجراءات هذه الطريقة تتطلب تسجيل الأحداث أولاً بأول لكل فرد من الأفراد، مع ما يتطلبه ذلك من متابعة لصيقة للأفراد و رصد للحوادث وهو أمر صعب المنال في الغالب الأعم، إلا أنه عادة ما يصاحب استخدام وتطبيق هذه الطريقة المزايا التالية:

- إمكانية تحسين أداء الفرد المستقبلي.
- شمول عملية التقييم الفترة كلها وليس المواقف أو الوقائع الأخيرة القريبة فقط.
- تشجيع الأفراد على تطوير المهارات وعلى الإبداع، هذا بالطبع إلى جانب أيضا العيوب التي تصاحب تطبيق هذه الطريقة ومن أهمها:
- التركيز الطريقة على بعض الحوادث باعتبارها هامة وغير متكررة مما يفقدها موضوعية القياس الدقيق للأداء الخاص بالفرد طوال الفترة التي يشملها التقييم. (جيبين، مرجع سابق، ص 88).

**6- طريقة قوائم المراجعة:** ويطلق عليها أيضا الملاحظة السلوكية لتركيزها على الجانب السلوكي للعامل، حيث يقوم المشرف المقيم بإعداد تقرير مفصل عن أداء العامل، على أن تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذا التقرير بتقييم هذا الأداء عبر إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل، ويطلب من الرئيس المباشر حصريا وضع علامة أمام كل سؤال إما نعم أو لا حسب رأيه في العامل، وينتهي دور القائم بالتقييم هنا، وتقوم إدارة الموارد البشرية باقتراح قيمة أو وزن لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم، تقليلا لاحتمالات تحيزهم وتعظيما للموضوعية ومن أمثلة تلك الأسئلة المتعلقة بأداء وسلوك العامل الأسئلة التالية:

- هل هو منضبط عند الحضور والانصراف من وإلى العمل؟
- هل لديه دراية ومعلومات كافية بعمله؟
- هل يتم دائما الأعمال التي يبدؤها؟
- هل علاقته بزملائه ورؤسائه لائقة؟
- هل هو شخص يتمتع بهدوء الأعصاب؟
- ما مدى تطبيقه للقوانين والإجراءات التنظيمية؟ (السلمي، 1997، مرجع سابق، ص 278)

والجدول التالي رقم (03): يوضح أحد النماذج المتداولة لطريقة قوائم المراجعة

التعليمات : ضع فقط نعم / لا أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف حسب رأيك		
اسم ولقب الموظف..... : المصلحة.....المنصب.....		
اسم ولقب القائم بالتقييم   .....التاريخ ..... / ..... / .....		
وزن الأهمية للسؤال (خاص بالإدارة)	العبارات والأسئلة	ضع نعم/ لا في المكان المناسب (خاص بالمشرف المقيم)
( )	1-يساعد زملائه في العمل عند الحاجة	
( )	2-يخطط لعمله مسبقاً	
( )	3-لديه القدرة على المبادأة والابتكار	
( )	4-يتبع القواعد والتعليمات الإدارية	
( )	5-حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل	
( )	6-يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك	
( )	مجموع الدرجات او الأوزان	

المصدر: علاوي، 2012، ص 148، بتصريف

والملاحظ أن من إيجابيات هذه الطريقة توفر قدر من الموضوعية، كونها تتسم بالسرية التامة على الأقل لأوزان إجابات المشرف، كما أنها سهلة التطبيق إذ لا تتطلب جهداً ووقتاً كبيرين و لا تتأثر بتعداد العاملين، الى جانب مرونتها من خلال إمكانية تحويلها لتناسب أي صنف من الوظائف، غير

أن أهم عيوبها هو احتمال وجود فوارق بين إجابات الرئيس المقيم وبين الأوزان التي تضعها الإدارة ما قد ينعكس على درجة موضوعية التقييم في مجمله.

**7- طريقة التقييم على أساس الإدارة بالأهداف:** وتعتبر هذه الطريقة أسلوباً حديثاً تزامن ظهوره مع فكرة الإدارة بالأهداف لصاحبها "بيتر دراكر" وهي من التقنيات الأكثر شهرة، ويستخدم هذا الأسلوب حال كانت المنظمة تتبنى نظام الإدارة بالأهداف، وتستخدم طريقة وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين، وتعمل الإدارة بالأهداف أو إدارة الأداء بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات والفترة الزمنية اللازمة لإنجازها وتحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. (عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 311).

ويتم تقييم العمال وفقاً لنتائجهم المحققة، فيكافأ النجاح بالترقية ورفع الراتب، في حين يتم التعامل مع حالة الفشل بالنقل أو التكوين الإضافي (performance-management 2020 s.p).  
تركز عملية تقييم الأداء هنا - بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي - على المستقبل من خلال استخدام محصلة النتائج المتوصل إليها كميّار لقياس أداء العاملين، بمعنى معرفة مدى قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف التي سبقوا واشتركوا في صياغتها والتزموا بتحقيقها، الأمر الذي يدفع باتجاه الأداء الإيجابي، بشرط وضوح تلك الأهداف وقابليتها للتحقيق والقياس، وكذا توفر الوسائل والإمكانات المادية والمعنوية اللازمة. والملاحظ هنا أن العامل محل التقييم يعرف مقدماً أسس ومعالج التقييم وعليه يعمل على أن يحقق الأداء المطلوب والمعروف لديه، كما سيكون من السهل إقناعه فيما بعد بمخرجات عملية التقييم وموضوعيته، غير أنه يعاب على طريقة التقييم بالأهداف أو النتائج أنه أحياناً لا يتمكن العمال من تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً لظروف قاهرة تتخطى مسؤولياتهم، كالتغيرات في ظروف العمل والأمراض وحوادث العمل ومشاكل الإمداد بالمواد الأولية... الخ.

**8- طريقة المقابلات في تقييم الأداء:** تعقب هذه العملية إعلان نتائج التقييم، حيث تُنظم مقابلة مع الموظفين محل عملية التقييم لمناقشة مواضع الضعف عندهم بغرض وضع الحلول المناسبة من طرف الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء في مشاركة لتفعيل وروح المسؤولية ولتطوير مستويات الأداء مستقبلاً من خلال تقاضي الأخطاء والقصور المسجل.

ويمكن القول أنه إذا أحسن تخطيط وتنظيم وتنفيذ مقابلة الأداء بشكل جيد وتم مراعات الأصول العلمية والعملية المعمول بها سوف تحقق عدة فوائد نذكر منها:

- تعطي المرؤوسين فكرة أكثر وضوحا عن كيفية أداء العمل مع بيان أوجه الخلل ودراسة ومناقشة طرق تفاديها مع المعنيين بها مباشرة.
  - وسيلة لإزالة أسباب الخلافات بين الرؤساء والمرؤوسين خلال دوام العمل بحيث تساعد كل طرف على فهم الآخر بشكل أفضل مما يدفع باتجاه تحسين العلاقات بينهما.
  - كونها فرصة مناسبة تسمح للرؤساء من توضيح مستويات الأداء المطلوبة وتوضيح أهداف العمل.
  - فرصة تتيح للعامل معرفة طبيعة أدائه مما يشجعه على محاولات تحسينه وترقيته إلى المستوى المطلوب.
  - تكريس مبدأ العدالة، حيث أن النتائج ستكون موضع حوار بين القائم بالتقييم والمعني بالتقييم وهذا من شأنه أن يجعل الرئيس أكثر جدية وعدالة وروح مسؤولية في عملية تقييمه لمرؤوسيه.
- (عاشور، مرجع سابق، ص 185).

وفي الأخير تجدر الإشارة أنه يوجد العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة اليوم للإستخدام، ولكن الصعوبة تكمن في عدم توفر طريقة متكاملة، وعليه فالابحاث مازالت جارية لإيجاد طريقة مثلى عادلة لتقييم الأداء، مع العلم أن إختيار الطريقة الأمثل للتقييم سينعكس على فعالية التقييم في حد ذاته أولا وعلى طبيعة مخرجاته ثانيا، كما أن إختيار طريقة مناسبة للتقييم مرتبط أساسا بالغاية من التقييم وبحجم المنظمة وبطبيعة النشاط، وبالوقت المتاح للتقييم وبمستوى المشرفين والعاملين وخاصة بالنمط الإداري المعتمد.

وفي هذا الإطار فإن أحد أكثر التوجهات أهمية هي الحاجة لتبني نظم أو طرق تقييم ثلاثية طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة، والإختيار المناسب هنا أنه بالنسبة للواجبات والأعمال الروتينية أو تلك المؤسسات التي يقوم نشاطها على أعمال ومهام واضحة إلى حد ما فإن النظم التي تعتمد على تقييم السلوك هي الأفضل، أما عندما تصبح تلك المهام أقل انتظاما وأكثر تعقيدا وغموضا فإن طريقة الأحداث الحرجة، أو طريقة الأهداف والنتائج ستكون خيارا صحيحا.

#### عاشرا- أخطاء شائعة في تقييم الأداء :

بالإضافة إلى العوامل والمحددات المختلفة الداخلية المؤثرة على مستويات الأداء والمتعلقة أساسا بمتغيرات العملية التنظيمية وعلى رأسها الجوانب الإنسانية لا سيما القدرة والرغبة في العمل والظروف المادية والإجتماعية ومختلف الحاجات، هذا إلى جانب الإكراهات الخارجية الغير متحكم فيها، فإن

عملية تقييم الأداء بدورها لا تقل أهمية في التأثير على مستويات الأداء بالسلب إذا لم تكن مُحكمة أوتخللتها أخطاء شائعة قد تكون قاتلة نذكر منها:

- **تأخير وقت التقييم:** تقتضي سياسات تقييم الأداء أن تكون هناك مواعيد محددة لإجراءات تقييم الأداء، لأن إحترام هذه المواعيد يعطي إنطبعاا الجدية ويجعل الموظفين ينظرون إليه بالإهتمام اللازم، وعلى العكس فإن التأخير لا سيما المتكرر في مواعيد إجراءات التقييم يعطي صورة سلبية عن النظام بأكمله، كما ينبغي الإلتزام بحدود الفترة الحالية للتقييم دون تجاوزها إلى التآثر بأحداث ومواقف تنتمي إلى فترات سابقة.

- **التأثر بالمشاعر الشخصية:** عملية تقييم الأداء عملية ترمي إلى قياس أداء الموظف بناء على معايير عملية وعلمية محددة ترتبط برغبته وقدرته في القيام بمهام وظيفته وقدرته على التواصل والتعاون مع الآخرين وغيرها من السمات التي تحددها سياسة تقييم الأداء، ولكونها عملية يتولاها الإنسان فقد يتأثر بعض الرؤساء بمشاعرهم وميولاتهم الشخصية كالحب والكره والقبول والنفور أو لون الموظف أو جنسه أو دينه أو إنتمائه السياسي أو الجهوي... الخ، أو يقيم الأفراد على أساس صفات موجودة في نفسه أو شخصه هو، فمثلا إذا كان المقيم يتصف بالجرأة فإنه عادة يركز في تقييمه للآخرين على مدى وجود أو عدم وجود هذه الصفة عند من يقيمهم وعادة يهمل الصفات الأخرى (بربر، 1997، ص 129)، وهنا تتدخل الآراء الشخصية في عملية تقييم مرتبة الأداء الذي يحصل عليه الموظف، وهذا الخطأ يدمر نظام تقييم الأداء ويطعن في مصداقيته ويتسبب في شيوع إتجاهات سلبية داخل المؤسسة، فتظهر المحسوبيات و تنمو التنظيمات الغير رسمية القائمة على المصالح، ولذلك لا بد من تجنب أي معايير شخصية في عملية التقييم ضمانا لمبدأ العدالة و تكريسا لشعور الموظفين بالعدالة.

- **الإعتماد على طرق غير تفاعلية في التقييم:** إن تقارير تقييم الأداء الجيدة هي تلك التقارير التي نتجت عن عملية تقييم تفاعلية بين المسؤول والموظف، بحيث يناقش كل منهما ما تم إنجازه خلال فترة التقييم الكيفيات المتفق عليها لتطوير الأداء خلال الفترة القادمة، هذه الطريقة تجعل الموظف أكثر إنتاجية ورغبة في تطوير الأداء، بينما تعطل الطرق التي تقصي الموظف من مناقشة تلك التقارير لإحداث أي تغيير أو تطوير في مستويات الأداء بل تعطل حتى في إثارة إهتمام الأفراد (اسماعيل، 2013، ص).

- **عدم وجود جدية في عملية تقييم الأداء:** حيث عادة ما يقوم الرؤساء بعملية تقييم الأداء دون سابق تحضير لها، مما يؤدي إلى غياب روح الجدية وروح المسؤولية لديهم في العملية، وهذا من شأنه إعطاء انطباعاً سيئاً لدى العاملين، ويرجع السبب في الغالب إلى علم الرؤساء بعدم المحاسبة والمساءلة على عملية ونتائج التقييم (جبين، مرجع سابق، ص 105) ويزداد الوضع سوءاً إذا حرم للعامل حقه في التظلم بالطرق الرسمية من التعسف أو على نتائج عملية التقييم وتقديم مبرراته أمام سلطة أعلى (المرجع نفسه، ص 106) للإشارة هنا يضمن النظام الإداري البيروقراطي للعاملين أو المرؤوسين الحق بأن يتظلموا من قرارات أحد المسؤولين إلى المستوى الإداري الأعلى منه بشكل منظم و محدد مع كل ضمانات الحماية من أي تعسف.

- **التساهل أو التشدد في التقييم:** من خلال قيام بعض الرؤساء بمنح علامات تقييم مرتفعة أو متشددة لكل مرؤوسيهم باعتبار ذلك نوع من التحفيز لهم لبذل المزيد من الجهد والإهتمام غير مدركين التأثير المدمر لهذا السلوك في نفوس الموظفين المتميزين الأكفاء الذين سيشعرون حتماً بأن جهودهم وتقائهم خلال العام أهملت، وأن الموظفين أصحاب المستويات العادية والمتدنية أصبحوا متميزين ومساوين لهم بدون وجه حق.

- **التركيز على الماضي وتغافل المستقبل:** حيث يركز الكثير من المرؤوسين على تقييم مستوى الموظف خلال الفترة الماضية ويتجاهلون وضع خطط للموظف التحسين وللتطوير في المستقبل، وكذا عدم الأخذ بعين الاعتبار مدى رغبة الموظف واستعداده لعلاج نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة خلال الفترة القادمة، إن أنظمة التقييم التي تتجاهل النظر إلى المستقبل أنظمة غير مجدية ولا أثر لها في تحسين الأداء لأنها تعتمد فقط على ما هو كائن لا على ما ينبغي أن يكون.

- **النزعة المركزية:** كنوع من المساواة بين الأفراد يقوم الرئيس بإعطاء نقاط متوسطة لجميع مرؤوسيه في عملية تساوي بين المختلفين وهو لاشك خطأ قاتل لمعنويات المتميزين من الموظفين ولا يقل خطراً عن خطأ التساهل أو التشدد في التقييم.

- **إستخدام طريقة واحدة في التقييم:** لا يمكن لأي نظام تقييم الأداء بالإعتماد على طريقة واحدة في تقييم أداء جميع الموظفين، فهؤلاء بشر والبشر مختلفون وبينهم فوارق فردية والوظائف تختلف فيما بينها إختلافاً كبيراً فكيف نستخدم طريقة واحدة لتقييم هذا الجميع المختلف، كما أن معايير التقييم وطرق التقييم تختلف حسب مجال العمل، فتقييم أداء أعوان الأمن يختلف عن تقييم أداء عمال الشحن

والتفريغ مثلا وتختلف أيضا في إطار نفس المجال طبقا للرتبة الوظيفية أو المنصب فما يصلح لتقييم عمال الشحن والتفريغ لا يصلح لتقييم رئيس مصلحة أو دائرة الشحن والتفريغ.

- **التركيز على الإجراءات أكثر من النتائج:** يرغب بعض المديرين في أن ينفذ العمال مهامهم بطريقة محددة ويجتهدون في التأكيد والحرص على ذلك، ويظن هؤلاء بأن العامل الجيد هو من يستطيع السير وفق هذه الطريقة المحددة الروتينية الثابتة دون تغيير أو تبديل، مركزين على إجراءات العمل أكثر مما يركزون على نتائج العمل، وهو توجه خاطئ يتجاهل الفروق الفردية بين الموظفين ويقتل الإبداع ويخلق مناخ عمل نمطي روتيني ممل، والأجدى أن يركز هؤلاء المديرين على قدرة الموظف على تحقيق نتائج مرضية للعمل بغض النظر عن طريقة إنجاز العمل ما لم تتعارض مع لوائح وبرامج المؤسسة أو تشكل ضررا في جانب من جوانب العمل.

- **سرية التقييم:** من الأهمية بمكان توفير التغذية الراجعة للموظف حول نقاط القوة والضعف في أدائه، من خلال أنظمة تقييم الأداء، وهذا لا يمكن تحقيقه إذا كان تقرير التقييم ونتائجه سرية أشبه بالتقارير الأمنية، إذ كيف يتسنى للموظف تطوير أدائه وكيف يمكن للمنظمة مراجعة وتقييم باقي الأنظمة والبرامج ذات الصلة ناهيك عن تصميم برامج التدريب والتكون اللازمة لمعالجة مستويات الأداء المتدنية، (اسماعيل، مرجع سابق، دص).

إن الإشارة إلى هذه الأمثلة الشائعة من الأخطاء يفيد بعد معرفتها في تجنبها ما أمكن، ويفيد أيضا في ترقية إجراءات وخطوات عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى تحسين وتعظيم مخرجاتها الإيجابية.

وأخيرا يمكن القول أن مفهوم الأداء مر بفعل أطر نظرية متباينة و أوضاع إقتصادية و إجتماعية متلاحقة بعدة مراحل إنتهت إلى توضيح مكوناته ومحدداته الأساسية، وكذا العوامل المختلفة المؤثرة على مستوياته، فأصبح يرتكز على خلفية معرفية أكثر شمول وتأهيل عملي و تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، كما تسهم الخبرات السابقة والقدرات و الكفاءة الفردية للعاملين في تحقيق أعلى معدلات الأداء بشرط توفر نمط إداري يساعد في إطار سياسات صارمة للتوظيف على أساس المعرفة والكفاءة ووفق مبدأ موضوعية العلاقات و قواعد الضبط القانونية الصارمة، من أجل التحكم واستغلال قدرات ومهارات العاملين بعقلانية ورشد وتوجيهها في ضوء إكراهات البيئة الخارجية ما أمكن صوب كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين و التنظيمي للمؤسسة، من خلال

دراسة وتقييم وتطوير هذا الأداء بدراية و بموضوعية بعيدا عن الإعتبارات الشخصية والعديد من الأخطاء الشائعة في ظل بناء تنظيمي يعكس مناخا تنظيميا يشجع الأداء الوظيفي والتنظيمي بكفاءة وفعالية.

## الفصل الخامس:

متصل البيروقراطية وموقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## الفصل الخامس: متصل البيروقراطية وموقع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

تمهيد.

أولاً- متصل البيروقراطية.

1- أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة و خيارات تصميمه.

2- متصل البناء التنظيمي.

3- بيانات متباينة ونماذج تنظيمية مختلفة.

4- سمات الهيكل التنظيمي المناسب - الجيد -

ثانياً- موقع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

1- نمط التسيير الذاتي.

2- نمط التسيير الإشتراكي.

3- هيكل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

4- الإستقلالية.

5- الخصخصة.

ثالثاً- أبعاد الظاهرة البيروقراطية بين عقلانية النموذج المثالي وسمات المؤسسة

الإقتصادية الجزائرية.

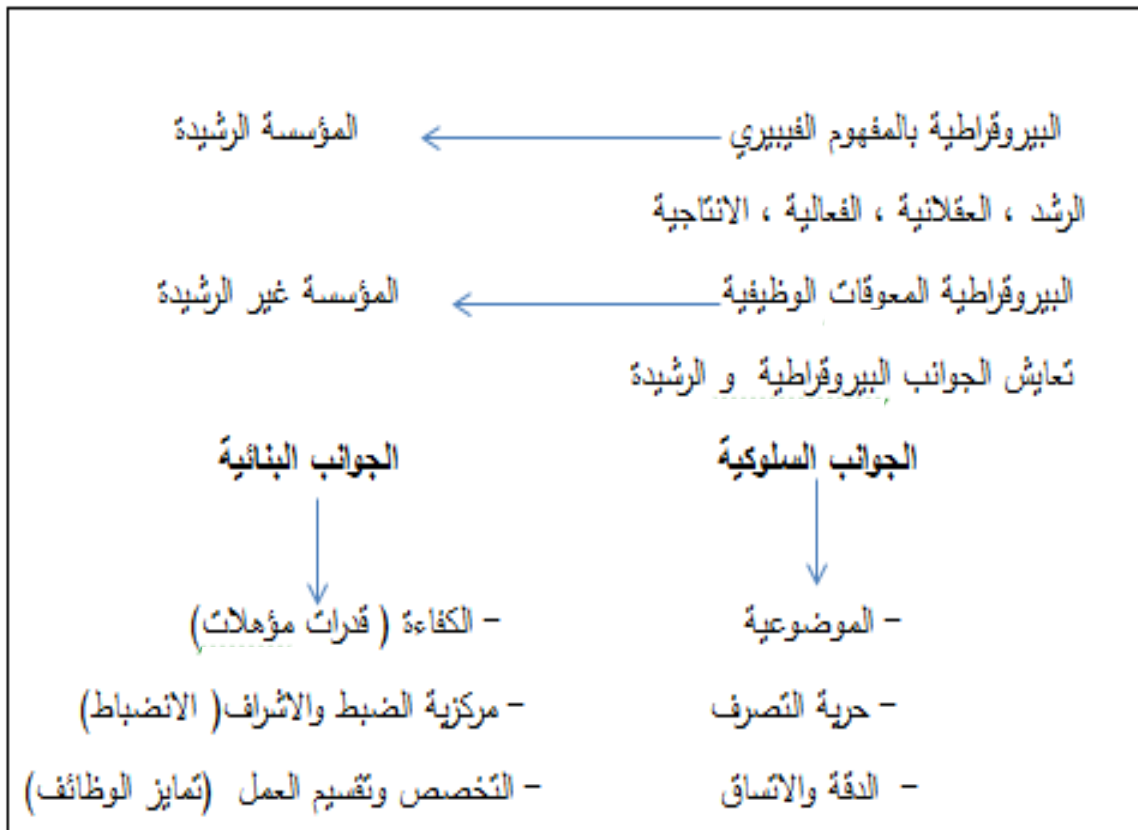
## تمهيد

لا تتفك المؤسسة عن إرتباطها العضوي والوظيفي بالهيكل التنظيمي باعتباره العمود الفقري لها ما يجعل مختلف الظروف البيئية المختلفة والسياقات والخصائص التي يتأثر بها هذا الأخير تنعكس على كفاءة وفعالية المؤسسة في أدائها وتحقيق أهدافها مجاراتا للتطور والتنافس باعتبارهما أهم سمات منظمات العصر الحديث.

## أولاً- متصل البيروقراطية:

يؤشر متصل البيروقراطية إلى تدرج خصائصها من البسيط إلى المعقد ومن الآلي إلى العضوي ويشكل هذا التدرج أحيانا مزيجا من الخصائص الرشيدة وغير الرشيدة وأحيانا أخرى مزيجا بين الخصائص البنائية والخصائص السلوكية التي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (16): يوضح الخصائص البنائية والخصائص السلوكية



المصدر: الباحث

وتجدر الإشارة هنا أن المنظمات في سعيها الدؤوب لتجميع الأنشطة المتماثلة في تقسيمات (دوائر أقسام، مصالح، مكاتب...) إنما تهدف إلى تحقيق مبدأ الاستفادة من آلية التخصص وتقسيم العمل

لغرض النهوض بكفاءة الأقسام والمصالح التنظيمية العاملة فيها بشكل يسهم في زيادة الأداء والإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (الشماع وحمود، مرجع سابق، ص 178).

و قد ضرب لذلك "آدم سميث" مثاله المشهور عن إنتاج الدبابيس والذي أثبت فيه بالتجربة زيادة الإنتاجية في حال تقسيم العمل، فأورد أن عامل واحد فقط يمكن أن ينتج عشرين من الدبابيس في اليوم الواحد. ومع ذلك فإذا كان هناك عشرة أشخاص مع تقسيم العمل إلى ثمانية عشر خطوة لإنتاج دبوس واحد، فإنهم مجتمعين يمكنهم إنتاج 48000 من الدبابيس في اليوم الواحد. (جابري، 2017، ص 288).

ويمكن هنا الإشارة إلى أهم القواعد والأسس المعتمدة في عملية تقسيم وتجميع الأنشطة والوظائف كالآتي:

- التقسيم على أساس التخصص الوظيفي.
- التقسيم على أساس المناطق الجغرافية
- التقسيم على أساس الخدمات المقدمة أو العمليات الإنتاجية.
- التقسيم على أساس العملاء أو الزبائن.
- التقسيم المختلط

كما تحسن الإشارة هنا أنه لا توجد قواعد تنظيمية أو أسس مثلى يمكن أن يُرتكز عليها في تجميع هذه الأنشطة والفعاليات في كل المنظمات، ولا حتى في المنظمة الواحدة وفي مختلف تقسيمات أو مستويات الهيكل التنظيمي سواء الرئيسية أو الفرعية، وعليه فغالبا ما تتبع أسس متعددة سواء في المنظمات المتعددة أو المنظمة الواحدة، إذ تتحكم الأهداف ومختلف الظروف التنظيمية الداخلية والخارجية في ظل الكثير من المواقف والعوامل مثل: التكنولوجيا والحجم وتصميم الأدوار... الخ وهذا في إطار سياقات تاريخية صاحبها أبنية تنظيمية متصلة تنعكس كل مرة على تصميم طبيعة وشكل الهيكل التنظيمي.

### 1- أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة وخيارات تصميمه:

يكاد الاجماع يحصل بين علماء التنظيم على أن كفاءة وفعالية المنظمة باعتبارها نظام تعاوني محدد بهيكل تنظيمي ما تتأثر بشكل مباشر على هذا الهيكل التنظيمي، والذي يعكس مدى قدرة المؤسسة على أداء مجمل أنشطتها، وتحقيق أهدافها بفعالية، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المادية، كما يعتبر الهيكل لتنظيمي لأي منظمة أداة أو وسيلة أو هادفة لمساعدة المنظمة

على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال المساعدة على إتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الإنسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة و تنفيذ الخطط وتقادي التداخل والإزدواجية في الصلاحيات والأدوار وغيرها. (حريم، 2009، ص294) و ذلك لكون عملية تصميم الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة والأخذة بعين الاعتبار للأبعاد الأربعة التالية: التخصص وتقسيم العمل، تكوين الوحدات التنظيمية، تفويض السلطة وتحديد نطاق الإشراف، كلها وُثر على سلوك الأفراد والجماعات في العمل، وإذا علمنا أن هذه الأبعاد مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض فإن النتائج حتما ستتأثر سلبا أو إيجابا تبعا لتركيبة هذه الأبعاد أثناء تصميم الهيكل التنظيمي وخيار تبني نمط معين (جابري، مرجع سابق، ص292) بإعتباره يمثل الشكل البياني الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة، فيوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى بيان إتجاهات إنسياب السلطة والمسؤولية وتدفق الإتصالات، ومع ذلك فهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يمثل فقط أحد الأدوات الإدارية الهامة التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة وفق تصور متكامل وشامل لمختلف التفاعلات التنظيمية (الشماع وحمود، مرجع سابق، ص - ص، 166 - 163) بين الوظائف والمراكز وهو ما تعكسه خطوات ومراحل تصميمه التالية:

- ضبط الأهداف سواء الأساسية أو الفرعية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- حصر الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- تحليل وتوصيف شامل ودقيق للوظائف.
- تجميع الأنشطة والأعمال المتماثلة و المتكاملة في وظائف.
- تجميع الوظائف المتكاملة والمتشابهة و في أقسام.
- تجميع الأقسام المتكاملة والمتشابهة أو في دوائر.
- تحديد عدد المستويات التنظيمية العمودية والأفقية.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات بين المستويات المختلفة في المؤسسة (قيرة وسلطانية،

مرجع سابق، ص 82)

**1-1- الخريطة التنظيمية:** تعد كأداة لتصوير ما يتضمنه الهيكل التنظيمي من متغيرات (السلطة، الإشراف، الإتصال... الخ) وإجمالا فإن الخريطة التنظيمية تعرض نتائج الجهد التنظيمي وتصور العلاقات الوظيفية في المؤسسة، ويسمى هذا النوع من الخرائط بالخريطة التنظيمية العامة أما

ما يطلق عليه عادة بالخريطة التنظيمية التكميلية فتركز على تصوير وحدة تنظيمية بكل مكوناتها الأساسية والفرعية مثل قسم الموظفين أو التخزين أو الصيانة، وبما أن الخريطة التنظيمية تأخذ في الغالب شكل الهيكل التنظيمي فإنها تصور الوضع التنظيمي للمؤسسة في لحظة تاريخية معينة على أساس أن هذا الوضع هو إنعكاس لتغير عوامل خارجية وداخلية في تلك اللحظة وهذا ما يفسر تعدد أشكال الخرائط التنظيمية (غربي وقيرة، مرجع سابق، ص 188).

**1-2- الدليل التنظيمي:** هو وثيقة أو كتيب أو حتى وثيقة إلكترونية يتضمن مجموعة من المعلومات تساعد في توجيه السلوك التنظيمي العاملين، وهو بذلك مكمل للهيكل التنظيمي إذ يشمل معلومات تفصيلية لعض الجوانب التنظيمية، ومنه يمكن القول أنه أداة تقدم نظرة بانورامية محددة وواضحة عن أنشطة ونظام العمل في المؤسسة، من خلال توضيح تاريخ المؤسسة وتطورها، تركيبها الداخلي، السياسات المتبعة توصيف لوظائف، الموارد البشرية، توزيع السلطة، قنوات الإتصال وإتخاذ القرارات وإجراءات العمل وخطواته وكيفيات التعامل مع الزبائن والعملاء وغيرها من العمليات، وعليه يمكن القول أن الدليل التنظيمي هو بطاقة شخصية للمنظمة. (المرجع نفسه، ص 191).

## 2- متصل البناء التنظيمي:

هو قطعة هندسية مستمرة ومتواصلة لها بداية ولها نهاية، أو هو عبارة عن نموذج تفسيري وتحليلي يبين الحركية والتطور في مسار تطور تصميمات البناء التنظيمي وما صاحبه من تغييرات عبر تاريخه، والشكل الموالي يسلط الضوء على تاريخية متصل البناء التنظيمي وأنماطه.

شكل رقم (17): تاريخية متصل البناء التنظيمي و أنماطه

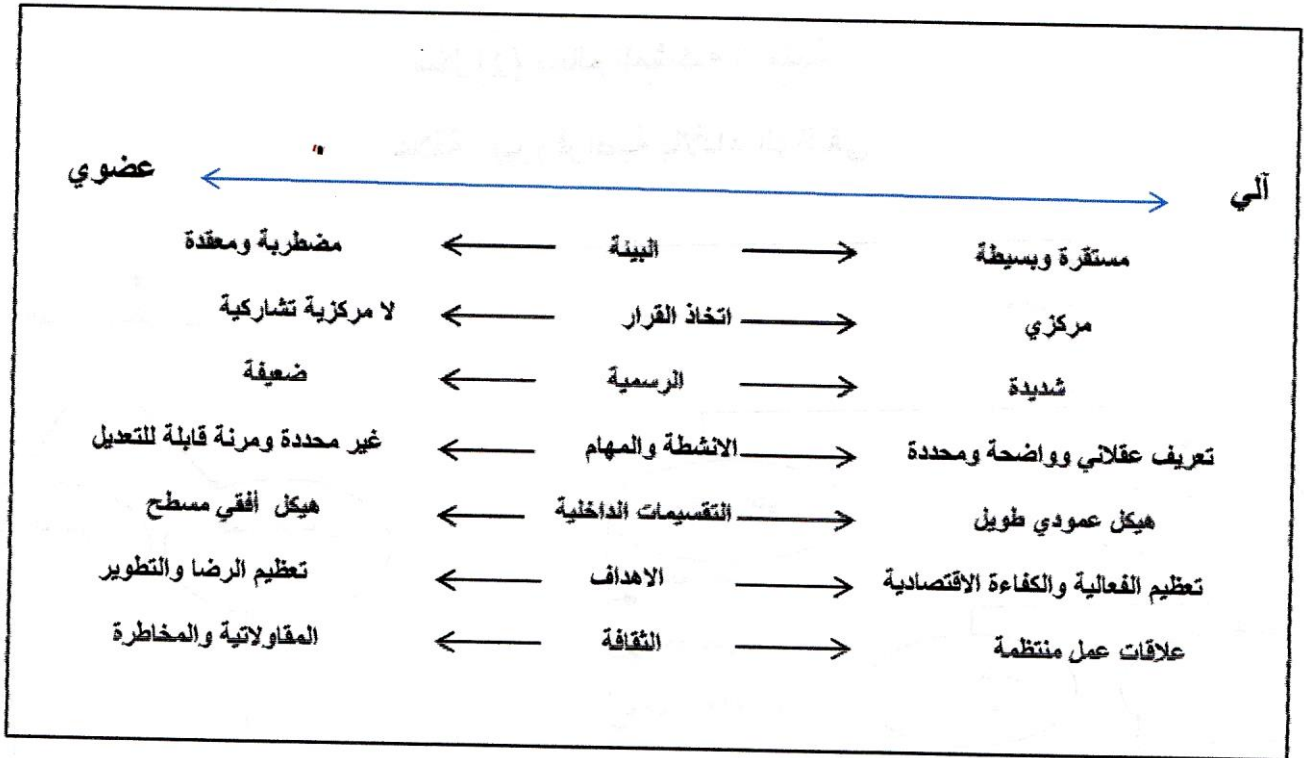
عهد الصناعة الكلاسيكية ← عهد الصناعة النية كلاسيكية ← عهد الاعلام واستقلال الوحدات ← عهد القبيلة أو القيم المشتركة

ألي ← عضوي

1950-1900	1980-1950	1989-1980	القرن 21
بناء هرمي	بناء المصفوفة	السوق الداخلي	القبيلة او الثقافة المشتركة
المصدر: من إعداد الباحث			

و يحكم هذه الحركية خصائص محددة ترتبط أساسا بالأنشطة والوظائف والتركيب أو التقسيمات الداخلية بالإضافة إلى التراتبية أو الهرمية. (قيرة وسلطانية، مرجع سابق، ص 84).

والشكل رقم (18): يبين إرتباط الأشكال التنظيمية بالمتغيرات أو الخصائص الداخلية والخارجية للمنظمات



المصدر: قيرة وسلطانية ص 154 بتصرف

إن التفاعل بين المنظمة ومتغيراتها الداخلية والخارجية يأخذ أشكالا مختلفة وينعكس على طبيعة ونوع النموذج التنظيمي المرتبط بمتغيرات كل منظمة، وتتوزع تبعا لذلك هياكل المنظمات عبر هذا المتصل بين قطبي نموذجين رئيسيين أحدهما آلي بسيط والآخر عضوي، مرن ومعقد تبعا للمراحل التالية:

1-2/ المرحلة الأولى: عهد الصناعة التقليدية (1900-1950): و يقوم هذا المنظور على أساس فكرة الطريق الأوحده والأفضل في هندسة التصميم التنظيمي الكفاء والفاعل في المنظمة، وهذا الطريق وفق هذا الأساس يمثل الأسلوب الأحسن والأفضل لأية منظمة، وهو ما تجلى من خلال جهود علماء المدرسة الكلاسيكية في التنظيم (ياسف، 2013، ص 8)، فالهيكل السائد في المؤسسات خلال هذه المرحلة هو الهيكل التنظيمي الهرمي الآلي الميكانيكي (أنظر الشكل 16) أين كان التركيز منصبا على العمليات التنظيمية الداخلية المتعلقة باستقبال المواد الخام وتحويلها إلى منتجات ومن ثم عرضها للزبائن، ومن خصائصه أنه نو تسلسل هرمي عمودي من أعلى إلى أسفل، يعتمد على قواعد

محددة، يعتبره "Max Weber" مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لأفراد معينين أن يصدرُوا أوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الكفاءة والرشد، أي أن السلطة فيه تتسم برسمية ومركزية عاليتين بسبب ترميط كافة الإجراءات ونظم العمل بما فيها السلوك التنظيمي للأفراد، كما يقوم على التعريف العقلاني للوظائف، حيث المهام محددة بوضوح لكي ينفذها المتخصصون بها، كما يتسم بالرقابة الداخلية الصارمة وبالضبط لحركة العلاقات بين التقسيمات في إطارها الهرمي والأفقي والمستندة إلى خاصية التخصص وتقسيم العمل، كما أنه هيكل طويل يعكس وجهة النظر الفيبيرية في تقليل العلاقات التنظيمية لتقادي الهدر، و ذلك بسبب ضيق نطاق الإشراف لأنه كلما ضاق نطاق الإشراف كلما زاد عدد المستويات التنظيمية وقلت العلاقات التنظيمية، ومن الجدير بالذكر هنا أن "غريكوناس Graicunas" قد طرح صيغته الشهيرة حول نطاق الإشراف وعلاقته بعدد المستويات التنظيمية والعلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين كما في الفرضيتين التاليتين:

1- يزداد نطاق الإشراف بمتوالية حسابية.

2- تزداد عدد العلاقات بمتوالية هندسية.

وتحدد صيغة "غريكوناس" ثلاثة أنواع من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وهي:

- علاقات فردية مباشرة.
- علاقات جماعية مباشرة.
- علاقات عرضية متقاطعة.

ولقد حسب "غريكوناس" صيغته هذه في العلاقات التالية:

$$ع = ن(2/2 + ن - 1)$$

$$ع = ن(2^{ن-1} + ن - 1)$$

$$ع = \text{عدد العلاقات الكلية}$$

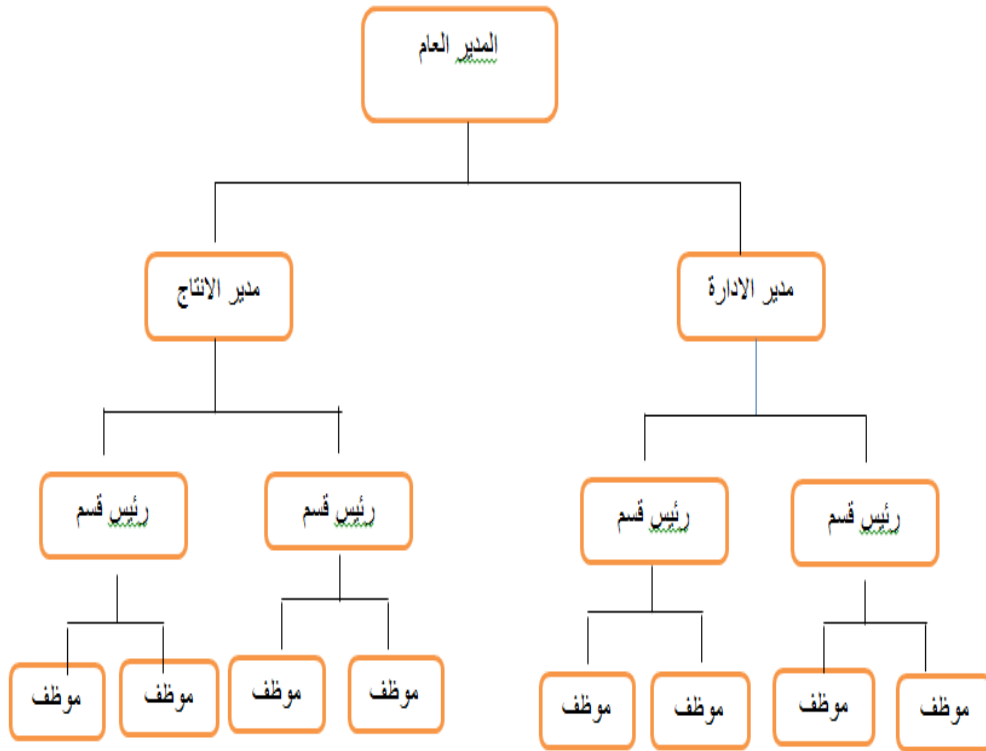
ن = نطاق الإشراف أي عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير أو رئيس قسم مباشر (قيمة وسلطانية، مرجع سابق، ص 180).

والى جانب هذا تمتاز الثقافة البيروقراطية الهرمية بالرسمية والمركزية والتوجه المنظمي فيها مُركز نحو الداخل، تسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتتسم العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد بالرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة، وتركيزها الإستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، كما أن الإتصال ضمن هذه الثقافة عمودي وطويل (العطوي والشيباني، 2010، ص 47)

تناسب الهياكل التنظيمية الميكانيكية البيئات الثابتة والبسيطة والتي تتراوح درجة عدم التأكد فيها بين الإنخفاض والتوسط، وهذا هو الشكل التنظيمي الذي إعتبره "ماكس فيبر" أساسا لتقدم الدول ونجاح التنظيمات لقدرته على أداء المهام بطريقة كفؤة وفعالة بسبب عقلانية إستخدام مختلف الموارد، و تتعاضد فائدة هذا النمط التنظيمي لا سيما في المنظمات كبيرة الحجم والتي تستعمل تكنولوجيا روتينية مبرمجة سلفا وقابلة للتقنين ولا تتغير بسرعة رغم تكرارها و يتوافر لها ظروف عمل مستقرة نسبيا (القريوتي، 2008، ص 261)

والملاحظ أنه برغم تعالي الأصوات الناقدة للتنظيمات البيروقراطية أو على الأقل المطالبة بتطويرها لتواكب متغيرات التنظيمات العصرية، إلا أنها في الواقع ما زالت متبعة في التنظيمات المعاصرة، وبالأخص في القطاع العام.

شكل رقم (19): الهيكل التنظيمي الهرمي الآلي الطويل



المصدر: الشماع، 2007، ص 167

2-2/ المرحلة الثانية: عهد الصناعات النيوكلاسيكية (1950- 1980): ساهم التغير الكبير في طبيعة الأسواق والبيئات والتقنيات وتعقدتها في هذه الفترة التي تميزت بالخصوص بظهور الشبكات المعلوماتية الرقمية والأنترنت والحوايب الشخصية، أين إزدادت الحاجة إلى وجود تصميمات وهياكل

تنظيمية تأخذ بعين الإعتبار سرعة التعاملات وجودة النتائج وتهدف الى إرضاء الزبون وتأمين مصلحته خاصة في بعض القطاعات كالمعاملات المصرفية المعقدة وقطاع التأمينات والجمارك والموانئ... الخ في ظهور أنماط أخرى جديدة كهيكل المصفوفة بإعتباره خليط بين هيكلين، الأول يمثل الهيكل الرئيسي للمؤسسة والذي غالبا ما يتبع الأساس الوظيفي والثاني هو هيكل خاص بالأسواق أو المناطق الجغرافية للعمليات والانتاج أو المشروعات، ويظهر الجزء الأول في الهيكل بصورة رأسية والثاني بشكل جانبي أو أفقي، و يشير مفهوم الهيكل المصفوفي إلى تنظيمات إدارية تقوم على الإستعانة بمجموعة من الخبراء العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم الرئيسي ليعملوا معا تحت قيادة رؤساء مجموعات، بحيث يشرف رئيس كل مجموعة إدارة مشروع معين، ويستطيع رئيس كل مجموعة وبموجب ما يسمح له هذا النمط التنظيمي بالاستعانة بموظفين يختارهم من الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم ومن كل الإختصاصات مبدئيا وبشكل مؤقت أو لغاية إنجاز المهمة أو المشروع الذي كُلف به من قبل الإدارة الرئيسية (الشماع وحمود، مرجع سابق، ص291).

هذا و يضفي البناء المصفوفي الطابع الرسمي على هذه الفرق الأفقية جنبا إلى جنب مع التسلسل الهرمي الرأسي التقليدي، إلا أن أهم ما تعرض له هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو إزدواجية السلطة وتعدد الأوامر، حيث تتدفق سلطة المدير العام رأسيا نحو الأسفل، وفي نفس الوقت تتدفق سلطة رئيس المشروع بشكل جانبي، فالهياكل المصفوفة إذن تنتهك بوضوح أحد المبادئ التقليدية للإدارة وهو مبدأ وحدة الأمر، ورغم ما يبذل من جهود مضمّنية لتقليل الإحتكاك والتضارب بين سلطات مدرء التقسمات الأساسية ومدرء المشاريع بسبب غموض الأدوار وحدود الصلاحيات من خلال محاولة إعطاء توازنات متساوية لكليهما، ومع ذلك وبالنظر لصعوبة تنفيذها والمحافظة عليها فقد تتحول إلى مصفوفة واحدة بطريقة أو بأخرى، إذ مع وجود نزعة السيطرة فغالبا ما يهيمن جانب واحد على السلطة.

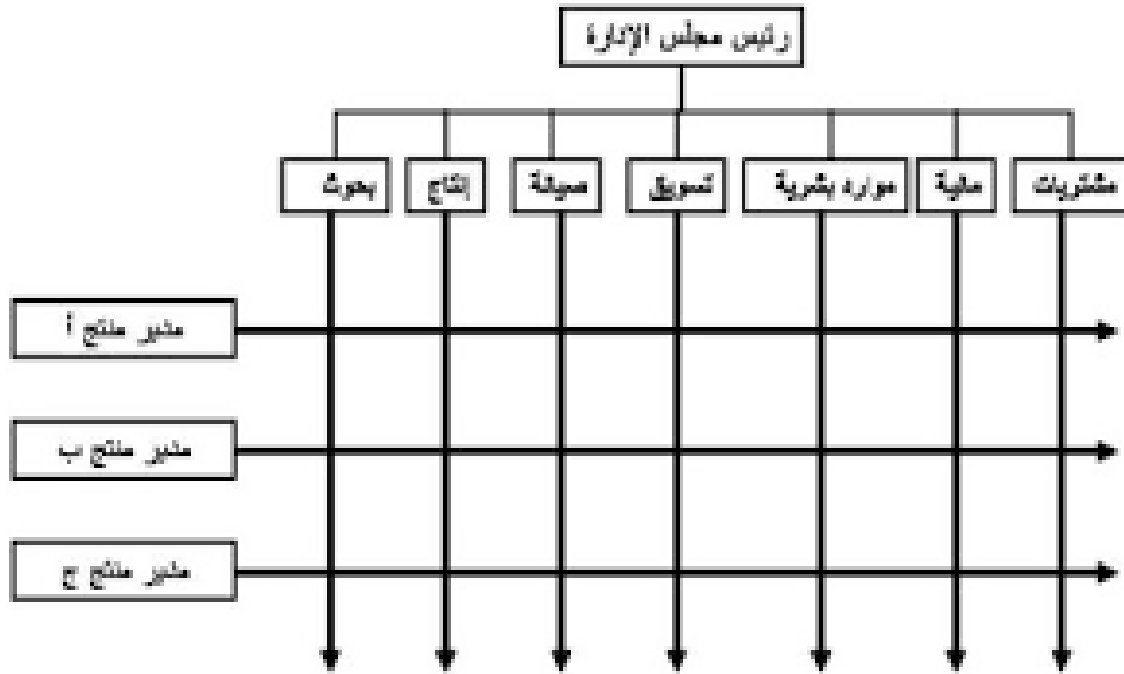
أما المجال البيئي للمؤسسة - المصفوفة- فمُعقد وغير مُؤكّد مع كثرة التغيرات الخارجية والإعتماد المتبادل بين الإدارات ما يتطلب قدرا كبيرا من المرونة والتنسيق فيما يتعلق بمعالجة المعلومات وإنسياب الإتصالات في كلا الإتجاهين العمودي والأفقي.

و على الرغم من ذلك فان التنظيم المصفوفي (أنظر الشكل 17) يتزايد في مجال التطبيق بسبب إستجابته لمتطلبات العمليات المعقدة والمتخصصة والمتكاملة للكثير من المنظمات المعاصرة (المرجع نفسه، ص172) لا سيما في المؤسسات المتوسطة الحجم مع منتجات أو خدمات متعددة

على غرار المستشفيات وشركات التأمين والبنوك والوكالات الحكومية وغيرها كالعديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا سيما الموانئ. (Daft, 2008, P 111)

ويمكن الإشارة هنا أن الهياكل المصفوفة هي البوابة نحو التحول نحو الهياكل الحديثة، حيث المنظمات الأكثر أفقية وإتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على خلق تكاملية بين مختلف المشاريع و الوظائف والأقسام، بحيث تمنحها القدرة على الإستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات الزبائن والعملاء وإستخدام التكنولوجيا المتطورة لا سيما في ظل شبكة العلاقات الاقتصادية الترابطية بين دول العالم في إطار الإقتصاد المُعولم (بدر، الصباغ، 2020، ص 130).

شكل رقم (20): الهيكل التنظيمي المصفوفة



المصدر: الشماخ وحمود، 2007 ص 173

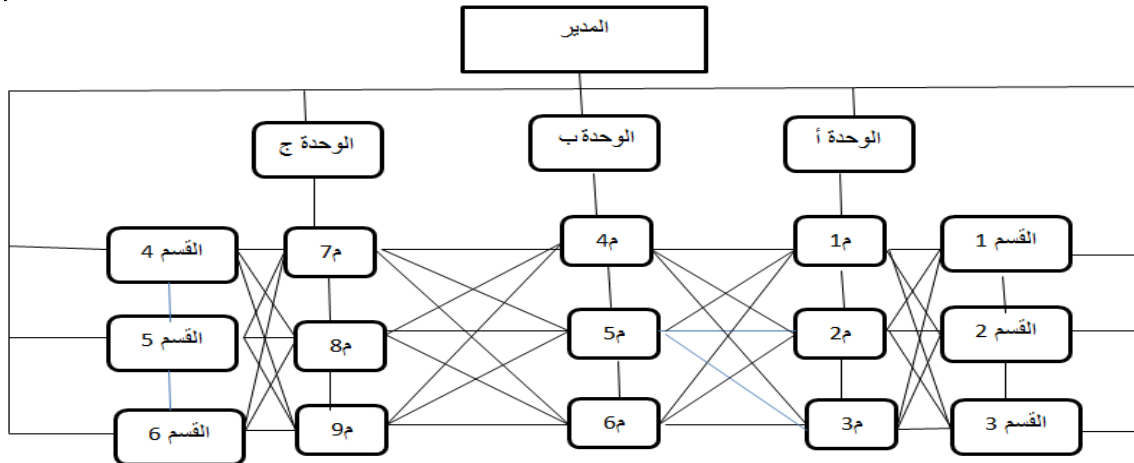
2-3/ المرحلة الثالثة: (1980 - 1989): كما يعرف بعهد الوحدات المستقلة وهو نوع من الهياكل يتم فيه تجميع الموظفين المتخصصين في منتج محدد أو خدمة محددة،، لذلك أطلق على الهيكل التنظيمي هنا بالسوق الداخلي أو المحلي، أي النظر للمؤسسة وكأنها وحدات شبه مستقلة ضمن التنظيم الموحد بحيث يحق لكل وحدة إتخاذ القرار، إلى جانب تحمل مسؤولية المساءلة عن تحقيق الأهداف المطلوبة، هذا وترتبط في نفس الوقت بكل الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة مشكلة فيما بينها سوقا داخليا متكاملا، طبعا تحت إشراف مركزي نسبي إذ تتكفل الإدارة العامة

بتسيير البنية التحتية من خلال الدعم المالي والقانوني وتولي الرقابة والإتصال وترقية روح الثقافة المقاولاتية (قيرة وسلطانية، مرجع سابق، ص 82).

و يُعبر عن التوجهات الرئيسية لتلك الثقافة في نمط قيادي صارم متجه نحو تحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى لإنجاز الأهداف المحددة سلفا، وتركيزها الإستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق، كما ينظر للتنافس لتحقيق الأهداف على أنه عوامل تحفيزية للعمل (العطوي و الشيباني، مرجع سابق، ص 47).

و يظهر هذا النموذج عادة في المؤسسات الكبيرة الحجم نسبيا، التي تجد نفسها لإعتبارات التطور وتقلبات البيئة في حاجة إلى التقسيم القطاعي، حيث يكون لكل قطاع إدارة وقدر من السلطة أو اللامركزية والمسؤولية، والملاحظ أن هذا القدر من اللامركزية للوحدات يساهم في إعفاء الإدارة العليا من الإنشغال بالأمور التفصيلية الروتينية اليومية، ما يعطيها فسحة أكبر للتفكير في الأمور الإستراتيجية، كما يناسب هذا النمط المؤسسات الكبيرة الحجم التي لديها منتجات عديدة ومتنوعة، لأن أحد مزايا هذا النمط هو إرضاء عجلة العمل الذي سيتعامل مع إدارة مختصة واحدة، كما يتناسب مع التكنولوجيا التي يتم الإنتاج فيها على عدة مراحل، إذ يمكن أن تتكفل كل إدارة بتولي إدارة كل مرحلة على أساس الوحدات المستقلة المتكاملة كشركات صناعة السيارات، كما يوضح الرسم البياني التالي.

شكل رقم (21): يوضح الهيكل التنظيمي السوق الداخلي



المصدر: الباحث

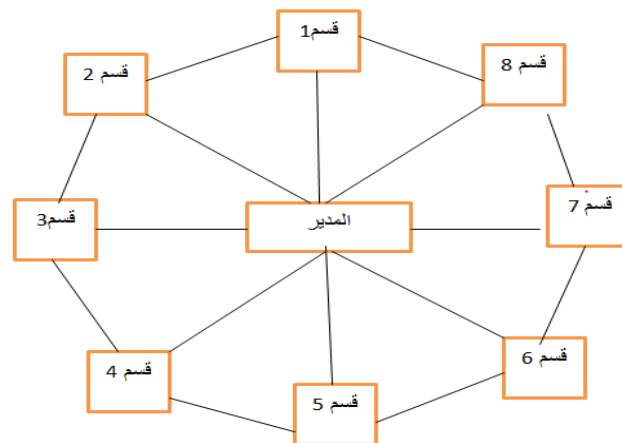
2-4/ المرحلة الرابعة: تعرف بمرحلة القرن الواحد والعشرون ويطلق عليه نموذج عهد القيم المشتركة لأن المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها ضمن إطار منظومة قيم المجتمع، كما يطلق عليه بالهيكل التنظيمي العشيرة أو القبيلة بسبب الأهمية المعطاة للقيم الثقافية المحلية، ويشير هذا المفهوم

إلى جماعة إجتماعية تشترك في القيم، اللغة، الأهداف المشتركة وتجانس نظرتها إلى العالم (قيرة وسلطانية، مرجع سابق، ص 82)

تمتاز ثقافة القبيلة بالارسمية واللامركزية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل، ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم جملة التسهيلات اللازمة للمؤوسين، وبخصوص طبيعة العلاقات في هذه الثقافة فتمتاز بالإخلاص والولاء و سيادة التقاليد والتماسك العلائقي، أما التركيز الإستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والأخلاق والإلتزام و، أما أساليب الإتصال فعلائقية وأفقية التوجه، أما عمليات إتخاذ القرار فتتميز بكونها لا هرمية وغير مركزية بمعنى عملية تشاركية، والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم قيم التماسك والترابط والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل (العطوي و الشيباني، مرجع سابق، ص10) علما أن مصدر هذا النموذج يعود إلى الرشادة اليابانية التي نجحت في إستثمار الخصوصية الثقافية والتاريخية في تحقيق نموذج إقتصادي يتموقع بين قوة التميز و صلابة الريادة.

ومما سبق فإن الجدير بالذكر أن بعض الباحثين أشاروا إلى أن كل من النموذجين البيروقراطي والسوق الداخلي لا يشكلان المدخل الأفضل لترتيب عناصر ومكونات التنظيم بل يجب تعويضهما بالقيم والمعايير أو ما أطلقوا عليه بالثقافة و هو التصور الذي قدمه "أوشي ouchi" ويعبر عن الفلسفة اليابانية. (قيرة وسلطانية، مرجع سابق، ص 82)

شكل رقم (22): هيكل العشيرة أو الثقافة المشتركة



المصدر: الباحث

ومع ذلك يطرح المتخصصون ثلاثة حلول لمشكلات التنظيم:

- الحل البيروقراطي ----- استخدام القواعد والإجراءات
- حل السوق الداخلي ----- ظهور ميكانيزمات التبادل المنظم
- العشيرة أو القبيلة ----- الرابطة القوية والتجانس بين أفرادها

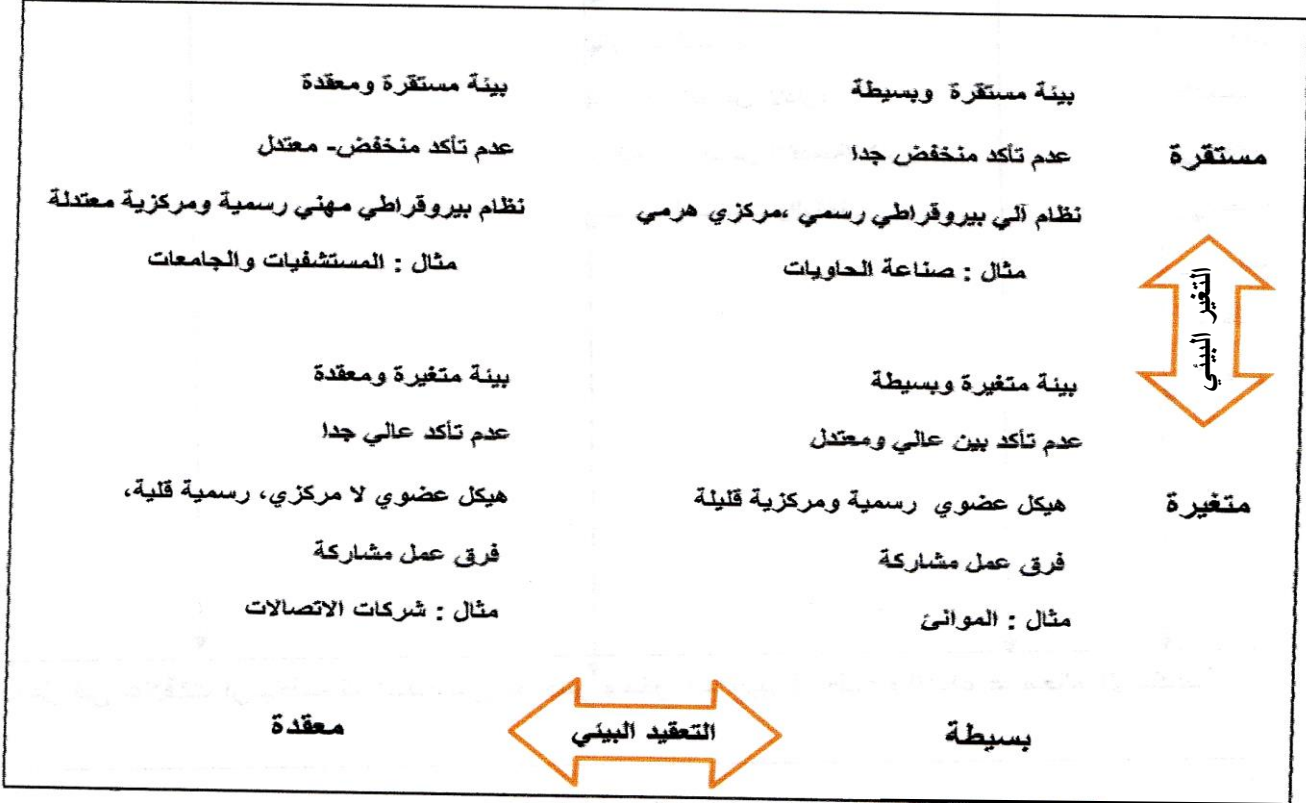
ومن هنا نستطيع فهم ما ذهب إليه البعض من أن مؤسسات ما بعد البيروقراطية أو ما بعد الحداثة تتعايش فيها هذه الأنماط أو الحلول الثلاثة لمشكلات التنظيم بدرجات متفاوتة تبعاً لخصائص العديد من المتغيرات على غرار البيئة بأبعادها المختلفة - الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية - الإستراتيجية، السياق التنظيمي، الذهنيات... الخ. (قيرة وسلطانية، المرجع نفسه، ص 82) مع ضرورة الإشارة هنا إلى أن هذا التعايش يطرح مسألة عدم وجود هيكل تنظيمي أو مجموعة من الهياكل ذات خصائص بنائية تجعلها أكثر فعالية من غيرها، وهذا نظراً لإرتباط فعالية أي هيكل بالظروف والأوضاع السائدة لاسيما طبيعة البيئة كما سبقت الإشارة، ففعالية هيكل ما في بعض الحالات والأوضاع وفعالية آخر في حالات وأوضاع أخرى (المرجع نفسه، ص 82)

### 3- بيئات متباينة ونماذج تنظيمية مختلفة:

إنطلاقاً من النظرية الموقفية التي ترى أن التفاعل بين المنظمة وبيئتها يأخذ أشكالاً مختلفة وينعكس على طبيعة ونوع النموذج التنظيمي المرتبط ببيئة كل منظمة، ومنه تتوزع هياكل المنظمات بين قطبي نموذجين: آلي وعضوي، كل بحسب بيئتها إن كانت مستقرة أو متغيرة، ونشير هنا أن أول من درس هذه العلاقة التفاعلية بين نموذجها التنظيمي الذي تختاره المنظمة وبيئتها هما العالمان "بيرنز وستولكر" حيث النموذج الآلي يناسب عادة البيئة المستقرة والنموذج العضوي أو المسطح بمختلف أنماطه يناسب المتغيرة، و بينهما نماذج تنظيمية ذات خصائص من النوعين السابقين بدرجات متفاوتة بما يجعلها تتلاءم و بيئاتها المختلفة في درجة تغيرها (دهام، مرجع سابق، ص 16) و في المجمل يرى الباحثون أنه كلما زادت درجة عدم التأكد البيئي كلما مالت المنظمات بإتجاه إعتدال النظام العضوي أو المسطح لأنه الأكثر قدرة على التكيف وسرعة الإستجابة لمتطلبات البيئة، وقد إستخدم الباحثون بُعدين رئيسيين لمحاولة قياس عدم التأكد البيئي وهما بُعد التعقيد البيئي و بُعد التغير البيئي، إلى جانب أن تفاعل هذين البعدين ينتج أربعة خلايا تبين درجات عدم التأكد البيئي المختلفة والإستجابات التنظيمية المناسبة والتي تتأرجح بين النموذج البيروقراطي الآلي الذي يناسب

البيئة البسيطة والمستقرة نسبيا وبين النموذج العضوي الذي يناسب البيئة المعقدة والمتغيرة كما سبقت الإشارة (المرجع نفسه، ص 17).

شكل رقم (23): التفاعل بين المنظمة وبيئتها



المصدر: دهام، ص، 17، بتصريف

لذلك إعتقد كل من "burns et stalker" بعدما درسا عشرين منطقة صناعية في بريطانيا وتوصلا الى ما مفاده إرتباط هيكل الإدارة الداخلية بطبيعة البيئة (Daft ,2008 ,P 253) وعليه فيمكن القول أنه لا يوجد نمط معين من البنية التنظيمية التي تصلح دون سواها لتكون نموذجا يُحتذى به ويصلح للتطبيق في جميع المنظمات سيما وأن لكل منظمة الى جانب بيئتها، خصائصها وأهدافها وظروفها الخاصة بها (الشماع وحمود، مرجع سابق، ص 166).

ومنه فالهيكل الأكثر فاعلية هو الأقدر على التوافق مع متطلبات البيئة بمعنى إستعمال التصميم الميكانيكي في البيئة المستقرة المؤكدة والصيغة العضوية أو المسطحة المرنة في البيئة المضطربة وغير المؤكدة، وكذلك توصل العالمان أعلاه إلى قضية بالغة الأهمية في رأينا وهي أن الصيغ الميكانيكية أو العضوية هي في الأصل أنواع مثالية إذ لا توجد منظمة ميكانيكية بشكل خالص أو عضوية بشكل مجرد ولكنها تميل إلى أحدهما أكثر من النوع الآخر وأن نوع بيئة المنظمة هو الذي

يحدد شكل الهيكل التنظيمي الأفضل، هذا الى جانب أن ثمة سمات يكاد يجمع علي أهميتها العديد من الباحثين.

#### 4- سمات الهيكل التنظيمي المناسب -الجيد-:

ترتهن درجة فاعلية المؤسسة بشكل أو بآخر، بواحد من أهم الوجوه المجسدة لها، ونعني به الهيكل التنظيمي، حيث كلما كان هذا الهيكل يفي بمتطلبات المؤسسة ويمنحها القدرة الكافية على المرونة والحركية وتوجيه الجهود في إطار سياقات ضوابط معينة لبلوغ الأهداف بطريقة عقلانية، أسهم ذلك في تعزيز فاعلية الأداء لتلك المؤسسة، (ياسف، مرجع سابق، ص 18) نعم فالهيكل التنظيمي المناسب يعتبر من أهم الموجودات ذات الصلة بالأداء المطلوب، كما يمكن أن يكون الهيكل الغير صحيح أو غير المناسب عبئا على فعالية الأداء في المؤسسة.

وبناء عليه يمكن القول هنا أنه لكي يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالكفاءة والفعالية و يحقق الأداء المطلوب فإنه يتعين أن يتسم بجملة الخصائص التالية:

#### 1-4/ التوازن: بمعنى وجود علاقات متوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد

وكذا ضرورة وجود توازن في نطاق الإشراف وخطوط الإتصال الوظيفية بالإضافة إلى إعتد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من مختلف المستويات التنظيمية.

#### 2-4/ المرونة: يشير هذه الخاصية الى قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على إستيعاب

كل التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال (الشماع وحمود، مرجع سابق، ص 164)

و يدعم ذلك أنه وبحسب النظرية الموقفية إلى جانب العالمان "burns et stalker" كما رأينا لم يعد مقبولا إعتد نمودجا تنظيميا واحدا وتعميمه على جميع المنظمات بوصفه الطريقة الوحيدة المثلى للإدارة والتنظيم، وإنما ينبغي الأخذ بتعددية النماذج التنظيمية تبعا لتعدد بيئات المنظمات وطبيعة الأفكار الإدارية المتجددة وإختلاف ظروفها التكنولوجية... الخ بحيث يكون الصواب أن تختار كل منظمة ما يناسبها. (دهام، مرجع سابق، ص 22)

#### 3-4/ الإستمرارية: تشير هذه الخاصية إلى ضرورة إعتد القواعد العلمية الرشيدة في تصميم

الأبنية التنظيمية آخذة بالحسبان توحى الدقة والموضوعية في تشخيص الواقع التنظيمي، إلى جانب إستشراف التغيرات المتوقعة في المستقبل، لكن في الحدود التي لا يتعرض فيها البناء إلى تغييرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

و من هنا تظهر أهمية القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي بما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وباستمرارية. (الشماح وحمود، مرجع سابق، ص164)، وعليه فإن أي هيكل تنظيمي تعتمد الإدارة يجب أن يساعد العاملين على أداء أعمالهم بالشكل الأفضل - أعلى كفاءة وفعالية - ما أمكن بإعتباره أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة. (حريم، مرجع سابق، ص 302).

ويمكن هنا أن نخلص إلى ما مفاده أن الأخذ بالحسبان وبالجدية اللازمة لسمات كالتوازن والمرونة وضمن الإستمرارية وبالاعتماد على القواعد العلمية الرشيدة لضمان موضوعية التصميم التنظيمي من جهة وإستشراف مآلات الأمور ذات الصلة بالفعالية التنظيمية والتنمية الاقتصادية والإجتماعية بصفة عامة من جهة ثانية أمر يشكل تحديا حاسما أمام التنظيمات الحديثة ومنها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لا سيما أنه يوجد إجماع بين الإقتصاديين والإداريين مفاده أن ضعف أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية يرجع إلى سوء تصاميم البناءات التنظيمية، بسبب أن الجانب التنظيمي لم يحض بالإهتمام الكافي والمطلوب لاسيما مع بداية ظهور المشاريع الكبرى الطموحة، خلال المخططين الرباعيين، حيث أكدت العديد من الدراسات أن الأسلوب السائد في تنظيمها وتسييرها هو الأسلوب التلقائي، و الهياكل التنظيمية كانت تصمم في الغالب بشكل معياري ومن قبل مكاتب وهيئات أجنبية، كانت متعالية عن خصوصية المتغيرات البيئية للدولة الجزائرية، ومنه يمكن وصف هذه البناءات بأنها تنظيمات مستوردة، جامدة تفتقد لإستراتيجية واضحة، بل وفي أحيان عديدة مفروضة وعلى هوى الأنظمة السياسية والتنفيذية بقوانين ولوائح محددة وسلطة مركزية تحتكر إتخاذ القرار ولا تسمح للمؤسسة بأي حرية أو مرونة لتغيير أو تعديل بنائها التنظيمي حسب مقتضيات الحال، ورغم أن الهيكل التنظيمي يعد وسيلة لمساعدة المؤسسات على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، إلا أن ذلك مرهون بتوفر حد أدنى من العقلانية في التنظيم و تسيير المؤسسات، ويحد ما من المرونة تسمح بالتغير المطلوب والمناسب تماشيا مع حتمية التطور وما تقتضيه سياقات مختلف المراحل التاريخية التي مرت به المؤسسة الجزائرية، وفي حالة عدم توفر هذا الحد من التنظيم وتلك المرونة لا يمكن الوصول إلى توليفة عقلانية تقضي إلى الإستغلال الأمثل والرشد لوسائل الإنتاج وإلى رفع مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية (ياسف، مرجع سابق، ص-ص15-16).

### ثانيا- موقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من متصل البيروقراطية:

رغم عملية الإنتقال من مجتمع مستعمر إلى مجتمع حر إلا أن ذلك لم يصاحبه تغيير نوعي في البنية التنظيمية لهياكل الدولة بسبب لإحتفاظ الدولة الجزائرية بالهياكل التي أقامها

الإستعمار والتي كانت تابعة للبرجوازية الخاضعة له والتي أحكمت سيطرتها على مصادرة وقنوات المعلومات وإحتكرت عملية إتخاذ القرار عبر سلطة مركزية شديدة و محكمة (بوحوش، مرجع سابق، ص 38)، فالنمط البيروقراطي الجزائري موروث إستعماري بامتياز، ورغم محاولات الإدارة الجزائرية مساندة التقدم الحاصل في العديد من الجوانب وفي العديد من المرات إلا أنها لم تسلم من رواسب نشأتها التاريخية، إضافة إلى تبعات خيارات إجتماعية وإقتصادية كانت تتناغم والأيدولوجيا الإشتراكية المنتهجة بعد الإستقلال نظرا للإرباك الحاصل في الحقل السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وهي رواسب إنعكست على طبيعة أنماط التسيير وهياكله التنظيمية المتعاقبة، و من ثم على الأداء الإقتصادي والاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (المرجع نفسه، ص 40).

### 1- نمط التسيير الذاتي:

ظهر ما يسمى بنمط التسيير الذاتي بدءا من 1963/03/22 إلى الوجود، حيث تم فرض هذا النوع الغريب من التسيير عن طبيعة الواقع والظروف السائدة آنذاك وهذا بعد مغادرة المعمرين الأوروبيين التراب الوطني تاركين خلفهم المؤسسات والأمالك التي كانوا يديرونها فارغة، ومن خلال ما سمي بسياسة تأميم الأمالك الشاغرة واصل العمال الجزائريون وعلى أية حال عمليات الإنتاج والتسيير الذاتي للمؤسسات والأمالك الشاغرة (بولكعبيات، 2002، ص 16) ويمكن تلخيص كيفية تسيير المؤسسات في ظل هذا النمط كآلاتي:

ينتخب العمال لجنة التسيير ثم يعين رئيسا لها بطريقة ديمقراطية ثم يعين إلى جانب الرئيس مدير من طرف الوزارة الوصية، له كامل الصلاحيات، حيث هذا الأخير له سلطة الاعتراض أو الموافقة على برامج الإستغلال والتنمية... الخ، يوظف اليد العاملة الدائمة، يراقب المشتريات والمبيعات، له الحق في التصرف في الخزينة والقرارات المتخذة بطريقة ديمقراطية في مجلس التسيير تكون غير قابلة للتنفيذ في حالة لم يوافق عليها.

وإستنادا على ما سبق نلاحظ أن هناك تناقض في مضمون التسيير الذاتي بسبب عدة عوامل عجلت بتراجعها:

- وجود تردد في تطبيق مبدأ المركزية أو اللامركزية في عملية التسيير نتج عنها وجود ازدواجية في القيادة مكونة من مدير معين وهيئة منتخبة مما أدى إلى تضارب وغموض حدود الصلاحيات بين الرئيس المنتخب والمدير المعين، ثم سرعان ما استقر الأمر لصالح المركزية وسيطرة المدير على الهيئة المنتخبة وبالتالي على إتخاذ القرار. (المرجع نفسه، ص 17).

- المشاركة الشكلية لا الحقيقية للعمال في التسيير وإتخاذ القرارات.
- إستغلال المديرين لمستوى الأمية المرتفع في أواسط العمال لبسط نفوذهم.
- الإتصال التنظيمي شبه منعدم بين العمال والإداريين.
- تدني مستويات الأجور وأنعكاسها على القدرة الشرائية وغبن العمال
- الرسمية الشديدة وتعقد وبطء الإجراءات الإدارية.
- استحواذ فئة قليلة من ذوي النفوذ على مجمل المزايا المادية والإدارية. (بولكعبيات، المرجع نفسه، ص 18) كل ذلك إنعكس سلبا على العلاقات التنظيمية و مستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي للمؤسسة في ظل جملة الظروف شديدة الصعوبة بُعيد الإستقلال.

## 2- نمط التسيير الإشتراكي:

أدى التغيير الذي حصل في السلطة عام 1965 أي الإنقلاب أو ما يعرف بالتصحيح الثوري إلى توقيف تجربة التسيير الذاتي والإنطلاق في نمط تسييري جديد يهدف في شقه التنظيمي إلى إعطاء مجال أكبر لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار متابعة تنفيذه داخل المؤسسات عبر مجالس منتخبة في إطار نمط التسيير الإشتراكي عوض الذاتي، و مع بداية ظهور مخططات التنمية والتي سيطرت عليها فكرة التصنيع إبتداء من سنة 1967 حيث أدى إنتقال مركز القرار على هذا النحو إلى تغيير مركز الثقل الإجتماعي من طبقة الفلاحين إلى طبقة عمال الصناعة، والتي كان يرجى منها في شقها السياسي والإقتصادي حسب خطابات السلطة آنذاك الى خلق تنمية تهدف إلى تعزيز الإستقلال السياسي والحد من التبعية (المرجع نفسه، ص118).

و هنا جرى الإعتماد بشكل كلي على الأيادي العاملة المحلية الغير مختصة و خاصة الريفية منها التي لا تمتلك أية معرفة فنية أو مؤهلات أو ثقافة تنظيمية صناعية تمكنها من إقتحام ميدان التصنيع، وإنما كان الأفراد المقبولين للعمل يدخلون بذهنية أنه ليس مطالب بالإنتاج أولا و إنما عليه تكوين نفسه للعمل في المصنع الذي تختلف طرق العمل فيه عن الأرض التي كان يعمل فيها، فسياسة التوظيف المتبعة آنذاك و ما تبعها من عمليات، كتحديد المناصب و الأجور وتقييم الأداء و التحفيز و الترقية في المؤسسات الوطنية، لم تخضع لمبادئ عقلانية رشيدة في البداية، إنما كانت في إطار سياسة تحسين الأوضاع الإجتماعية المزرية لغالبية الجزائريين في عهد الاستقلال، عبر توفير العمل لكل شخص بلغ سن العمل، وإشراكهم ولو رمزيا في التسيير والمراقبة لا سيما المشاركة في تسيير الشؤون الإجتماعية للعمال كالنقابات وتأطير العمال الأيديولوجي والتنظيمي داخل المؤسسات

الى جانب ضمان عدد من الخدمات في إطار الجمعية العامة للعمال، و قد بقيت هذه السياسة تتم بطرق عشوائية إلى غاية سنة 1978 وهو الأمر الذي كلف الدولة خسائر مالية باهضة كانت تنفجها على التوظيف العشوائي اللاعقلاني، ما جعل المؤسسة تتخبط في جملة من المشاكل التنظيمية، تتعلق بتسيير فائض الموارد البشرية، أين تنامت الصراعات بين العمال و الإدارة، فهذه الأخيرة كانت تعاني من مشكل نقص العمال المؤهلين أو المتخصصين الذين يعرفون التعامل مع التكنولوجيا المستوردة، بالإضافة إلى عدم دراسة برامج التكوين لتساير لبرامج التنمية الاقتصادية.(عواضة، 2013، ص 110).

إن وجود هذه الإعتبارات السياسية والإجتماعية المستوحاة من النموذج الإشتراكي، والتي أعطت فيه جانب من السلطة الشكلية للعمال الذين كان لديهم بحكم محدودية معارفهم ضعف كبير في فهم مضامين النصوص القانونية وحجم وحدود سلطتهم، هذا ما جعل الجمعية العامة للعمال عبارة عن مجرد هيكل شكلي يصادق على القرارات دون المشاركة الحقيقية في صياغتها، ولا في التسيير ولا في ممارسة الرقابة الأمر الذي جعلهم يدخلون في نزاعات مع الإدارة لأن الدولة في الحقيقة قد حسمت أمرها و أوكلت تسيير المؤسسة إلى مديرين مندوبين و مختارين من طرفها لاعتبارات معينة على رأسها الولاء السياسي للحزب الواحد، يعينون بمراسيم وكانت الوزارات الوصية وحدها من يقوم باقتراح الإصلاحات حسبما تراه مناسبا دون حتى الرجوع إلى مدرء المؤسسات المعينون من قبلها ولا إلى العمال في تشخيص مشاكلها وتحديد إحتياجاتها الحقيقية، هذا ما جعل المؤسسة الوطنية مرة أخرى رهينة للدولة و ليس لها سلطة كاملة تمكنها من إتخاذ التدابير اللازمة للتسيير، أضف إلى ذلك جهل المسؤولين لطرق التسيير العقلانية وطغيان النزعة الفردية في التسيير من قبل مدرء المؤسسات تتماهى و النزعة المركزية المهيمنة للدولة.

لقد ترتب عن هذا النمط من التسيير المركزي الذي إتبعته الدولة الجزائرية، عدة تناقضات منها إعطاء أولوية للقيم السياسية على حساب القيم الاقتصادية العقلانية في تسيير المنشآت العمومية التي عملت على تغيير الرؤية التي قامت من أجلها هذه المؤسسات و التي كانت تهدف في الأساس إلى الزيادة في الإنتاج ومحاولة خلق الثروات إلى تكريس قيم سياسية أيولوجية معينة و توزيع للثروات بدلا من خلقها، وهذا ما أثر سلبا على سير المؤسسات الوطنية فأصبحت مرتعا للإستغلال ولتقاسم الثروات و الخيرات والمواقع مما ساهم في تكريس ثقافة المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، كما أن المركزية المفرطة المطبقة في المؤسسات الوطنية كشفت مرة أخرى أن إشراك العمال

في تسيير و مراقبة العمل من خلال الحق في إبداء آرائهم ومقترحاتهم ليس أكثر من مجرد شعارات.  
(عواضة، المرجع نفسه، ص111).

### 3- هيكله المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

تعد المؤسسة بصفة عامة الأداة الرئيسة لإحداث عملية التنمية في أي إقتصاد ولكن بعد تقييم أولي لأداء هذه المؤسسات في نهاية سبعينيات القرن الماضي في الجزائر، تبين أنها لا زالت تعاني من عدة صعوبات في التسيير وإختلالات في التنظيم حالت دون الإضطلاع بمهمتها بالفعالية اللازمة، الأمر الذي تطلب ضرورة تبني جملة إصلاحات إقتصادية مع بداية ثمانينيات القرن العشرين، مست جميع قطاعات النشاط الإقتصادي وتمثلت فيما يُعرف بإعادة الهيكلة ومنح الإستقلالية للمؤسسات العمومية بهدف إيجاد حل لمشكلات الكفاءة والفعالية والأداء أفضل. (الداوي، مرجع سابق، ص255)

وذلك في سبيل البحث عن واقعية أكثر في تسيير شؤون هذه المؤسسات، وتندرج هذه الأفكار الجديدة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية ضمن عملية تهدف التحكم أكثر في الأدوات الإنتاجية الموجودة والبحث عن الفعالية في تسيير وتنظيم الجهاز الإنتاجي الى جانب الإستغلال العقلاني للطاقات الإنتاجية المادية والبشرية للمؤسسات بهدف تحسين فعالية أداء القطاع الصناعي إطار سياسات التصنيع (سبعون و دريوش، 2019، ص80)، وفي سبيل البحث عن هذه الفعالية تطلب الأمر تقليص حجم الأقطاب الصناعية، ليس تقليصا فيزيقيا ماديا بحتا، بل التقليص في عدد الأنشطة وحجم المسؤوليات وهذا من أجل إرجاع المؤسسة إلى وظيفتها و هويتها الأساسيتين المتمثلتين في التركيز على عملية الإنتاج، وفي هذا السياق يمكن ملاحظة إن أول تعديل للبناء التنظيمي للمؤسسات العمومية منذ إنشائها تم في المخطط الخماسي الأول في إطار إعادة الهيكلة العضوية، أين سادت ظاهرة التنميط على الفكر الإداري المعتمد في تنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية (ياسف، مرجع سابق، ص 148) ونشير هنا أن أهم الأسس التي قامت عليها عملية إعادة الهيكلة العضوية فتتمثل في ما يلي:

- العمل على التحكم في مجمل الأدوات الإنتاجية الى جانب الإستغلال العقلاني للطاقات في المؤسسات الصناعية.

- الفصل بين وظائف الإنتاج والتوزيع من خلال تقسيم المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات ذات حجم صغير ومتوسط وتوزيع مقرات البعض منها على العواصم الجهوية والمدن الداخلية بغية تخفيف الضغط على العاصمة التي تتركز فيها المؤسسات الصناعية بشكل أكبر، وهكذا فبالنظر للحجم

الكبير الذي آلت إليه كثير من المؤسسات الوطنية سواء من حيث عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية أو الأهمية الاقتصادية كان من الضرورة بمكان إعادة هيكلتها، في إطار بناء تنظيمي جغرافي أو وظيفي، كما أن هناك عوامل أخرى نظرا لأهميتها نوردتها فيما يلي:

- **عوامل سياسية:** تمثلت في نية السلطات العمومية التوجه صوب تكريس سياسة إستقلالية المؤسسات وصولا الى الخصخصة والشراكة الاقتصادية، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تفكيك المؤسسات العمومية -تجزئتها- أو ما يسمى بإعادة الهيكلة هذه الأخيرة التي تعتبر تمهيدا وتحضيرا لاعتماد نظام إقتصادي وإجتماعي جديد يلوح في الأفق (بولكعيبات، مرجع سابق، ص 34)

- **عوامل تنظيمية:** و تمثلت في متغير المركزية في التنظيم على مستوى الوحدات الصناعية من خلال الإدارة المركزية والمتمثلة في المديرية العامة والوزارة التي لم تستطيع التحكم في التضخم المتزايد في حجم الشركات الصناعية، وما صاحبه من تعقيدات في التسيير في مقابل جمود جهاز إداري تجاوزته الأوضاع فأصبح يعيق سير التنظيم الصناعي في شكله الجديد المعروف بإعادة الهيكلة.

هذا الى جانب تضافر عدة عوائق أدت بأغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إطار إعادة الهيكلة إلى الدوران في حلقة مفرغة، مانعة إياها من إنتهاج أسلوب الكفاءة في التسيير والإنتاج، هذه العوائق متعددة ومتنوعة منها المالية، والإقتصادية، والتكنولوجية والتنظيمية والإجتماعية (الداوي، مرجع سابق، ص 261) نذكر منها:

- **العوائق الإجتماعية:** يلاحظ المحلل لوضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قبل الإستقلالية عدم وجود سياسة إجتماعية خاصة بكل مؤسسة عامة، بل هي محددة في إطار القانون مثل جوانب النقل، والإطعام، والسكن، والصحة... الخ، أي أن القانون آنذاك لم يأخذ بالحسبان عند رسمه للسياسة الإجتماعية للمؤسسة ظروف هذه الأخيرة الاقتصادية منها والمالية، وبهذا ركزت بشكل أو بآخر على الوظيفة الاجتماعية أكثر مما ركزت على الوظيفة الإنتاجية مما عمق من تراجع الكفاءة والفعالية في المؤسسات العامة، ومن ثم أصبح عائقا أمام تحقيقها للجدوى الاقتصادية رغم ما للمؤسسات العامة من إمكانات اقتصادية معتبرة وقد أدت هذه السياسة غير الرشيدة إلى أن أغلب المؤسسات العامة أصبحت مُستنزفة للأموال لا منتجة للقيم المضافة، مختلة هيكليا لا متوازنة اقتصاديا (المرجع نفسه، ص 261)

- **العوائق التنظيمية:** أهم العوائق التنظيمية التي كانت سائدة في المؤسسات العامة آنذاك هي سيادة المعنى السلبي لنظام المراقبة، فبعد إعطاء مسؤولية تنفيذ المشاريع للمؤسسات العامة، وتقسيم الأدوار

بينها وبين الإدارة المركزية بشكلٍ يسمح بمتابعة العمل وبمراقبة التنفيذ، وتقييم الأداء يأتي دور المراقبة ليتجلى فقط في توضيح إحترام القوانين ولا يتجاوزها الى القيام بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة، أي أن الرقابة على أهميتها لم تكن تنصب على القيام بعملية التحقق من النتائج من أجل تحديد الأخطاء والانحرافات وتحميل المسؤوليات وتطبيق التصحيحات الملائمة (الداوي، المرجع نفسه، ص 263).

هذا وتجدر الإشارة هنا أن هيكله المؤسسات ارتكزت على عاملين أساسيين وهما اللامركزية في إتخاذ القرار واللاتمركز الجغرافي أو الوظيفي ولكن سرعان ما تبين أن إعادة هيكله المؤسسات كانت في نفس الوقت نوعا من إعادة هيكله أو تجزئة المشاكل، فبعدها كانت هذه الأخيرة مركزة في مكان واحد أصبحت موزعة على عدة أماكن تتواجد فيها مؤسسات إعادة الهيكله، أما من الناحية السوسولوجية فإن الدراسات التي تمت في هذه المرحلة على غرار أطروحة "علي الكنز" حول مركب الحجار، وأطروحة "عبد الرحمان بوزيدة" وأطروحة "سعيد شيخي"، على سبيل المثال، وهي أطروحات تمت في مرحلة إعادة هيكله المؤسسات العمومية فقد بينت بوضوح أن أشكال ممارسات وتمثلات الفاعلين داخل فضاء المؤسسات لم تكن تمت بصلة إلى العقلانية الاقتصادية، وأن الوعي السائد داخل فضاء هذه المؤسسات هو وعي بعيد عن الثقافة التنظيمية الرشيدة، بل و يقاومها أو يحولها إلى حيل يعظم بها مكاسبه ومواقعه الخاصة داخل هذه المؤسسة، أو يفلت من خلالها من المسؤولية والمتابعة، وهذه الدراسات خلصت الى فشل هذا التوجه بدوره (سبعون و دريوش، مرجع سابق، ص 81)

#### 4- الإستقلالية:

كانت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل إعادة الهيكله كما سبقت الإشارة قبل قليل تتصف بحالة "اللاكفاءة" في تسييرها، فجاءت فكرة الإستقلالية في محاولة أخرى فرضت نفسها أي أنها أصبحت مطالبة بإنتهاج التسيير الكفؤ والأداء الجيد وإلا فإنها تصبح مجبرة قانونا إلى حل نفسها، والإنسحاب من السوق، وإذا فالمفترض أن الإستقلالية جاءت من أجل تحقيق الكفاءة وتحكم أفضل في قواعد تسيير للمؤسسات (الداوي، مرجع سابق، ص 261).

و قد تم وضع الإجراءات القانونية في جانفي 1988، بمصادقة المجلس الشعبي الوطني من خلال تحويل تسمية المؤسسة العمومية الإشتراكية إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية، وفي إطار إستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية أصبحت الهيئات المسؤولة عنها لها إفتراضيا الحرية المطلقة في إختيار الإستثمارات دون الرجوع للجهة الوصية ممثلة في الوزارة ومنه الأحقية إتخاذ القرارات كما

أصبح للمؤسسات الاقتصادية العمومية شخصية معنوية مستقلة عن الدولة إذ لها الحق في التصرف في كل ما يتعلق بتسيير الممتلكات وتحديد مختلف العمليات على عناصر أصول المؤسسة في ظل الأهداف المحددة للمؤسسة في إطار مفهوم الإستقلالية (بولكعبات، مرجع سابق، ص 37)

#### 4-1/ أهداف استقلالية المؤسسات العمومية:

- التمتع بفرص أكثر للمبادرة وتحمل المسؤولية والنتائج
- اعتبار العامل أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية
- التحرر من القيود البيروقراطية والوصاية الإدارية
- تحضير المؤسسات الاقتصادية العمومية لأن تصبح شركات تضامن بالأسهم
- الحد من تدخل الدولة لا سيما في الجانب المالي كتعيين المسؤولين والتحكم في الإعلانات، تحديد الأسعار، وفي الجانب الإقتصادي كرسم السياسات وتحديد الأهداف
- تكريس مبدأ الإستقلالية المالية.

لقد كان الإعتقاد السائد لدى المدافعين عن إستقلالية المؤسسات العمومية بأنها ستكون الحل السحري لمشاكل المؤسسات الجزائرية، مما سيسمح ذلك بالإنتلاق في رسم معالم إقتصاد وطني جديد طموح قائم على النظام العقلاني، و إخضاع سير المؤسسات إلى المنطق الإقتصادي، الذي كان يستهدف إعادة ترتيب الأدوار وتوزيع المسؤوليات من أجل السماح بتطوير إستقلالية إقتصادية هذا بالإرتكاز على معايير التنجّر والمردودية والكفاءة والفعالية كمقاييس جديدة للنجاعة، وكذا القطع مع البعد الإجماعي الذي يجب أن يتكفل به المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا إستنادا إلى تصور مفاده أن الإطار التشريعي مضاف إليه الإرادة السياسية من شأنهما أن يضمننا نجاح عملية إستقلالية المؤسسات، و لكن غابت عن هذه الرؤية الأبعاد السوسيوولوجية الثقافية الضرورية لنجاح أي محاولة تغيير إذ في الوقت الذي كانت فيه السلطة السياسية ترفع من أجل نجاح مسعى إستقلالية المؤسسات كان الواقع السوسيوولوجي للمؤسسة يحمل ممارسات وتمثلات الفاعلين بداخلها، سيما مع مجموعات العمال لا ينسجم البتة عما كان يصبو إليه خطاب السلطة السياسية، فقد إنكب على هذه الإصلاحات منذ سنة 1986 فريق من التكنوقراطيين، ولم تكن محل نقاش عام الشركاء الاجتماعيين سواء الاكاديميين أو مجموعات العمال أو ممثليهم (سبعون و دريوش، مرجع سابق، ص 82) لا سيما وأن المؤسسة الاقتصادية في هاته المرحلة أبرزت إلى الوجود ما سماه "جمال غريد" بالعامل الشائع الذي لم فقد الثقة تماما من المؤسسة التي يشتغل فيها، ولا يتماثل معها ومع أهدافها، هذه المؤسسة التي لم تجعل منه عاملا صناعيا حاملا لأشكال الوعي الصناعي بالرغم من أن النسق الإيديولوجي الذي

يتحكم في هذه العملية يضع كشرط لنجاحها تحالف الإطارات المسيرة والعمال المنتجين، إلا أن هذا التحالف لم يتحقق لأن العامل الشائع رفضه رفضا باتا لكونه لا يرى فيه ما يخدم مصالحه الحيوية الواسعة وطموحاته البعيدة وهذا الرفض المبدئي بالذات هو الذي يفسر - ولو جزئيا - فشل مشروع الحركة التصنيعية ذاتها وإنحجار الفئة التي قادتها ونظرت وأشرفت عليها (سبعون ودريوش، المرجع نفسه، ص، 83). وهكذا فإن الأبعاد السوسولوجية لإستقلالية المؤسسات تبين بوضوح أن الأجواء لم تكن مهياة خاصة على مستوى الثقافة التنظيمية، لا سيما الوعي العمالي من أجل تبني هذه الإصلاحات على مستوى تسيير المؤسسات العمومية، وحتى التسيير ذاته لم يعرف إنطلاقة فعلية ووفق التصور المخطط للإستقلالية بل بقيت المؤسسة المستقلة في الحقيقة تابعة للمركز بشكل أو بآخر، وعلى سبيل المثال هل يمكن الحديث عن إستقلالية في مؤسسات لا يعرف فيها العمال المنتمين إليها تنظيما نقابيا مستقلا عن الإدارة؟ وفي المحصلة فإن الأهداف التي كانت مرجوة لم تتحقق لأسباب عديدة أكثر من أن تحصى ولكن نذكر منها على سبيل المثال:

- إستمرار إحتكار الدولة للقرار السياسي وهيمته على القرار الاقتصادي والإجتماعي، والمنتبع لحركية الإقتصاد الجزائري يقف على مفارقة مفادها أنه منذ سنة 1962 إلى بداية ثمانينيات القرن الماضي كانت الإيديولوجية المهيمنة والمتبناة رسميا هي الإشتراكية، في حين القوانين التي نظمت الإقتصاد - خلال هذه المرحلة - كانت ذات طبيعة ليبرالية أما خلال المرحلة الثانية، أي من بداية ثمانينيات القرن العشرين حتى نهاية مرحلة الإستقلالية، فقد تغيرت الوضعية نحو بروز قوانين تريد تنظيم الإقتصاد تبعا للمنهج الليبرالي، لكن مرة أخرى مع بقاء الدولة باعتبارها المالك لوسائل الإنتاج والمالك الحقيقي والفعلي للقرار (الداوي، مرجع سابق ص 279).

- الضغوط المتزايدة على الموارد الخارجية بسبب مشكل المديونية الخارجية المتركمة  
- التأخرات في عملية تجسيد نمط إعادة هيكلة المؤسسات  
- الغموض في تحديد صلاحيات وطريقة تسيير ومراقبة المؤسسات العمومية والإقتصادية والنتائج الإقتصادية المترتبة عنها

## 5- الخصخصة:

كما سبق جاءت عملية إعادة الهيكلة بجملة من التدابير لإعادة تنظيم و إدارة الإنتاج وزيادة درجة الفعالية والرفع من قدرة المؤسسات على التنافسية وفي إطار سياسة التقويم الإقتصادي عُد خيار خصخصة بعض أجزاء الإقتصاد الوطني من خلال عملية الانتقال من الملكية العامة إلى الملكية

الخاصة وبتعبير آخر نقل إحتكار الدولة للمؤسسات إلى الخواص (الداوي، المرجع نفسه، ص 271) بإعتباره بديلا أو خيارا طموحا إبتداء من منتصف التسعينات وهكذا يُفترض.

ومنه حدد الأمر 95/22 الفروع المراد خصصتها على غرار أنشطة خدمات الموانئ والمطارات والصناعات الصغيرة والمتوسطة والشركات المحلية، هذا و يُعتقد أن مفهوم الخصوصية أبعد وأشمل من مجرد تحويل للملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص وإنما يمثل أيضا نمط إداري بحسب الخبير الجزائري "أحمد بن بيتور" (Bouhezza, 2004, p 84) وإستراتيجية هادفة إلى الرفع من كفاءة وفعالية الأداء في إنتاجية المؤسسات الاقتصادية يعود بالمنفعة على المجتمع والإقتصاد الوطني.

و إنطلاقا من مقولة مفادها أنه لا يمكن الدخول إلى إقتصاد السوق دون المرور على القطاع الخاص لأنه بذلك فقط ستؤدي آليات السوق دورها، وللدولة بصفتها منظمة وحامية ومساهمة أن تشرف على تسيير الإقتصاد الوطني بفاعلية أكبر، ولقد كانت الدولة تهدف بالأساس من إنتهاج خيار الخصخصة إلى ما يلي:

- ترشيد إستغلال للموارد النادرة وذلك من خلال إخضاع كل من القطاع العام والخاص لقواعد السوق.

- تطوير الآليات القانونية الضابطة للإقتصاد وذلك عبر إختيار وسائل التنظيم الأكثر عقلانية بغية تحسين الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسات في إطار قواعد السوق (الداوي، مرجع سابق، ص 271).

و اللافت في هذه المرحلة هو بروز القطاع الخاص وعدم بقائه في الهوامش، حيث أصبح شريكا إجتماعيا و إقتصاديا بإمتياز له صوته ووزنه في الواقع الجزائري، ودخل المنافسة الاقتصادية، سواء من حيث حجم مؤسساته أو من حيث ثراء منتوجاته التي تموقعت في السوق الوطنية. كما عرفت هذه المرحلة بروز لافت للمؤسسة الخدماتية خاصة مع الإتصالات والهواتف النقالة في الفضاء الإقتصادي الوطني، وكذلك البنوك سيما الأجنبية منها، وبهذا يمكننا القول أنه إذا كانت الجزائر قبل الإستقلال تعتمد على القطاع الأول، أي القطاع الفلاحي بإعتباره مركز الحركية الاقتصادية، و أنه إذا كانت الجزائر المستقلة سعت إلى بناء إقتصادها على القطاع الثاني، ألا و هو القطاع الصناعي، فيمكن القول أن الجزائر في الألفية الجديدة يبدو أنها تتجه أكثر فأكثر نحو التركيز على القطاع الثالث ألا و هو القطاع الخدماتي (سبعون و دريوش، مرجع سابق، ص 83).

غير أن عملية الخصخصة في الجزائر هي الأخرى واجهت عدة عقبات لا سيما على مستوى التطبيق منها ما هو ذو طابع إقتصادي كمشكلة الديون المتراكمة على المؤسسات المرشحة للخصخصة وعدم كفاءة السوق المالية والتي تزامنت مع تلك الفترة باعتبارها تعد من أهم الأدوات التي تسهم في إنجاح عملية الخصخصة، ومنها ما هو ذو طبيعة إجتماعية كظاهرة فائض العمالة وإنخفاض المستوى المعيشي وتدني القدرة الشرائية، ناهيك عن العراقيل والتعقيدات الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها مؤسسات القطاع العام بالخصوص، فما هو متداول من ربط التعقيد بالقطاع الحكومي بشكل أكبر من القطاع الخاص صحيح إلى حد ما، إذ في هذا الأخير يحرص رب العمل على تفادي المشاكل قبل وقوعها وإذا وقعت يحرص على حلها أو التخفيف من آثارها ما أمكن في أسرع وقت، وبروح مسؤولية عالية لتفادي الخسائر أو تفاقمها، فالأمر مصيري يتعلق بمصالحه الاقتصادية الشخصية بالأساس، بخلاف المدير في المؤسسة العمومية في الغالب الأعم، كما أن الرقابة تختلف بسبب إتساع القطاع العام وحجمه و معايير الإنتاج أو الخدمات وربطهما بالعوائد المادية والمعنوية، ما يدفع للقول أن مقومات البيروقراطية تتسجم أكثر مع الطابع الرأسمالي الليبرالي من جهة، والطموح البورجوازي من جهة أخرى.

في الوقت الحالي يبدو أن المؤسسات الجزائرية، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، غير قادرة على تغطية إحتياجات السوق الوطنية المتنامية، سواء من حيث الكم أو النوع أو السعر هذا على الرغم من سخاء الخطاب الرسمي بعد حدوث أزمة النفط على ضرورة الدفع بالمؤسسة الاقتصادية بإتجاه نجاعة أنماط التسيير أو بإتجاه مزيد من الإهتمام بموردها البشري أو بإتجاه تطوير الأطر القانونية أو التنظيمية وكذا جو الأعمال، إلا أن الواقع الفعلي لسير هذه المؤسسة ما زال على الأرجح مغايرا تماما لما هو مأمول في كل تلك الإتجاهات، فما يتداول على أنه عوائق بيروقراطية وأعباء إدارية لا يزال من السمات البارزة التي تقاوم بقوة كل إرادة تغيير إلى أوضاع أفضل.

هذا مع العلم أن الكثير من الكتاب يؤكدون أن عمليات التنمية الاقتصادية إذا لم يرافقها تنمية إدارية فإنها ستؤدي إلى الفشل وإنتشار ما يعرف في كثير من الأوساط بالأمراض البيروقراطية، نعم إن ضعف التكامل والإنسجام الزمني بين برامج التنمية الاقتصادية وبرامج التنمية الإدارية يعود إلى كون الإهتمام عادة ما ينصب على برامج الإنماء الإقتصادي مع إغفال دور النظام الإداري الذي يجب أن يتماشى مع هذه البرامج (قاسم، 2011، ص 41) نظرا للعلاقة العضوية بين الإدارة والحياة الاقتصادية، و حتى بعد 20 سنة من بداية القرن الحالي لا يمكن أن نقر بوجود إستراتيجية واضحة

المعالم للمؤسسة الجزائرية، و حتى على مستوى ثقافة البحث عن الحلول للمشاكل التي تواجهها هذه المؤسسة ما زالت الى اليوم لا تمثل قاسما مشتركا (سبعون و دريوش، مرجع سابق، ص 82) بين مختلف الشركاء الاجتماعيين والإقتصاديين. ويبدو في الأخير أن أهم مسألة تطرح على المؤسسة الجزائرية اليوم تتعلق ب " كيف نجعل المواطن الجزائري منتجا أكثر في المصنع، وفي الحقول، وفي الإدارات، وفي كل المؤسسات" ولكن قبل ذلك علينا أن نقر بأن مسألة التنمية ليست مسألة اقتصادية بحتة تقاس باستعمال أبعاد ومتغيرات، وأرقام إقتصادية وحسب، وإنما تحدد أيضا بعوامل تنظيمية وإجتماعية وسياسية وإقليمية ودولية متعددة تؤثر في إرادة الفاعلين ومستوى أدائهم.

(Hafsi, 2011, P31)

إن عرض المواقع أو الأنماط التنظيمية المختلفة التي مر بها تطور المؤسسة العامة الجزائرية قبل الإستقلالية وبعدها وتحليلها، يقودنا إلى إستخلاص ميزة خاصة في تنظيم الإقتصاد الجزائري تتمثل في خضوع البنية الإقتصادية إلى وضع مركزي تسلسلي يرتكز على قاعدة التوزيع الوظيفي لنشاطات المؤسسات العامة في إطار نموذج الصناعات التكاملية، بهدف تسهيل مهمة السيطرة عليها من المركز بشكل أو بآخر وفي إطار الإشراف البيروقراطي المطلق و هكذا كانت البيروقراطية ولا تزال في مرحلة ما بعد الإستقلال تتصف بمجموعة للدولة (الداوي، مرجع سابق، ص 280) من المظاهر التي تؤثر سلبا على عملية التنمية والتي يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- إصرار الدولة على الأسلوب المركزي المشدد وتركيز السلطات في أيدي فئة قليلة من البيروقراطيين ويعزى ذلك إلى سببين:

الأول: كون النظام المركزي في العديد من الدول - الجزائر مثلا - نموذجا ورثته بعد زوال الحكم الإستعماري، ولم تقم بإجراء تعديلات عميقة فيه لكي يتلاءم مع أوضاع مستجدة.

الثاني: أن هناك مفهوم ساد وما زال مفاده لا يمكن تعزيز الوحدة الوطنية دون تكريس نظام حكم مركزي، وبالتالي فإن الميل لفرض النظام من أعلى السلطة يؤدي إلى تفويت المزايا المتعددة التي يمكن أن تكتسب من جراء تطبيق اللامركزية، كما يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى المرؤوسين وإضعاف الكفاءات الإدارية والتنازع والصراع وهجرة الكفاءات، إضافة إلى ذلك تؤدي المركزية الشديدة في صنع القرارات وإنعدام تفويض السلطة إلى تحمل الوحدات الإدارية أعباء ثقيلة، ذلك أن النظام المركزي يميل عادة إلى تأجيل إنجاز الأعمال أو المطالب التي تؤدي على المستوى المحلي،

كما أنه ينزع لإحتكار الحق في وضع القواعد واللوائح التي تطبق على المواطنين، كما تحد المركزية المشددة من المبادرة الفردية إذ يعتمد الناس عادة على المركز أملا في أن يحقق لهم مطالبهم ويقدم حولا لمشاكلهم كما لو أنه المصدر الوحيد للمعرفة والحكمة، إضافة إلى عدم تقبل البيروقراطيين مبدأ تفويض السلطة لمن هم أدنى في السلم الوظيفي، فالسلطة بالنسبة لبعض الموظفين العموميين تعني التقرد بالمعرفة والإحاطة بقدر من النفوذ، ولذلك يظنون أن تفويض بعض من سلطاتهم لبعض مرؤوسيهم يعني تنازلا عن مركزهم السامي وفقدانا لنفوذهم، من هنا كان سلوك كبار الموظفين المستند الى جذور البيروقراطية المتجذرة في الوزارات والمديريات المركزية التي يعملون بها يمثل فرصا متاحة لبناء وتشيد إمبراطوريات جديدة عبر تركيز كل الإختصاصات والقرارات لديهم، ومن ثم تصبح القرارات والأعمال الإدارية مُنظمة للأشخاص لا لمقتضيات اللوائح والأنظمة العامة (طامشة، 2012، ص8).

وفي هذا الإطار تكاد تجمع العديد من البحوث العلمية على أن قصور الأداء الفعلي للقطاع العام في غالب الدول العربية عموما و الدولة الجزائرية خصوصا يعود إلى عدة أسباب أبرزها إتباع نموذج بيروقراطي متهالك قديم ورثته من الإستعمار وأبقت عليه كما هو دون أي تطوير جدي أو تحسين خوفا من التغيير، ومن الأمثلة على ذلك عيوب تنفيذ خطط التنمية العديدة بمعنى أن الخطط كانت جيدة ولكن التنفيذ أي عملية إدارة التنمية كانت رديئة لجمود الإدارة وعدم مرونتها وقابليتها لتتلاءم وتتكيف مع التغيير المنشود في خطط التنمية الى جانب عدم إنسجام الثقافة المؤسسية وبالتالي الإتجاهات السلوكية للعاملين في الدولة مع أفكار التغيير التي تطرح كل مرة (المرجع نفسه، ص11).

و في المحصلة نقول أن النمط الإداري المتبع هو العنصر الحاسم في عملية التنمية وتؤكد الدراسات أن القدرة الإدارية وليست الموارد الأولية أو جودة خطط التنمية هي التي تتحكم في تحقيق التنمية و أن مقدرة الدولة على إستخدام مواردها بشكل أفضل وإنجاز خطتها بشكل مثالي يعتمد بالأساس على كفاءتها ومقدرتها الإدارية، و يكاد يحصل الإجماع الآن على أن التنمية الإدارية شرط أساسي لتحقيق التنمية الاجتماعية و الاقتصادية. (عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 75).

### ثالثا- أبعاد الظاهرة البيروقراطية بين عقلانية النموذج المثالي وسمات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

بالرغم من مثالية النموذج البيروقراطي إلا أنه أعتمد في الكثير من مؤسسات و منظمات دول العالم و مازال معتمدا و راسخا حتى الآن في ظل غياب البديل المتكامل، رغم العديد من المحاولات الجادة، غير أن العجز عن تطبيقه أو طريقة تطبيقه أو البيئة التي طبق فيها أو طبيعة السياقات التاريخية والسياسية تسبب في تشويه معناه و تحريف لأبعاده، ويكاد هذا التوصيف لا ينفك عن فلسفة الإدارة الجزائرية خلال كامل مسار متصل المؤسسة الاقتصادية، فحسب ما توصل إليه الباحث الجزائري "علي سعيدان" فإن هذه النظرة إكتسبتها الأجيال منذ عهد الحماية التركي و الإستعماري الفرنسي، ففي العهد التركي كان ثمة ضعف في كفاءة التسيير و التنظيم و المراقبة الإدارية، ومرد ذلك هو حكم الأقلية الحريصة على خدمة مصالحها القومية و الشخصية في المقام الأول، (بوالفل، 2009، ص6) أما في العهد الفرنسي فبالرغم من أن فرنسا تعتبر مهد نشأة و تطور النظم الإدارية و القانونية إلا أن تطبيقاتها على مستوى مستعمراتها ومنها الجزائر لم تكن بالطبيعة التي كانت عليها داخل فرنسا، فالفلسفة الإستراتيجية للسياسة داخل المستعمرات مبنية على أساس تنظيمات إدارية مركزية و محلية قامت على المصلحة الخاصة ولم تقم على خدمة مصالح المواطن ولا الإقتصاد الجزائري (قاسم، 2011، ص 60) .

فقد كان هناك تمييز تعسفي أثناء تعيين الموظفين في المناصب الإدارية، حيث كانت الأولوية تعطي للمستوطنين الفرنسيين على حساب المواطنين الجزائريين، و القلة القليلة التي كانت تحضى بالمناصب الإدارية في الأجهزة الحكومية الفرنسية كانوا أتباعا للمستعمر بشكل أو بآخر (بوالفل، مرجع سابق، ص6) يستغلون الفئة الجاهلة لحقوقها والمغلوبة على أمرها من المواطنين مبدئين نوعا من التسلط والكبرياء والإستبداد، فتشكلت صورة نمطية للموظف في المنظمات الحكومية بكونه رمزا للسلطة وهو شخص سيئ التصرف والسمعة، مما كرس النظر إلى هذه السلطة باعتبارها إمتياز خاص لهذا الموظف، وأن ما يقدمه لهم هو خدمات وليس واجبات، ما جعل بعض المستفيدين من هذه الخدمات- الحقوق- يلجئون إلى المغالاة في المجاملات إرضاء لكبرياء الموظف الحكومي المستبد.

إن إنتشار هذه الثقافة دعم العديد من الأنماط السلوكية غير الأخلاقية في الأجهزة الحكومية مشجعا العاملين فيها على ثقافة التعسف و إستغلال المناصب، مما زاد في توسيع الفجوة بين الجمهور والإدارة البيروقراطية، (الرفاعي، مرجع سابق، ص 20)، وساهم بشكل فعال في تعزيز

السمعة السيئة لهذه الأخيرة، ناهيك عن زرع كفاءات إدارية عالية التكوين ذات ولاءات إستعمارية في الإدارة الجزائرية قبيل مغادرة الفرنسيين الجزائر، والحديث هنا عن فتح فرص التكوين أمام جيل من العملاء أو يكادون في مدارسها قصد تهيئتهم لاحقا ووضعهم في مناصب حساسة للعمل على عرقلة كل تغيير أو على الأقل للبقاء مرتبطين بعد الإستقلال بإدارتها جيلا بعد جيل، ولهذا الغرض دربت فرنسا دفعات من الجزائريين على العمل الإداري والذين يعرفون **بدفعة لاكوست أو القوة الثالثة (بن اشنهو، 1979، ص469)** - لاكوست كان حاكما عاما للجزائر في العام 1956 - ما يعكس بوضوح طغيان الخصائص السلوكية في مقابل الخصائص البنائية في المشهد الإداري الجزائري وليس في تلك المرحلة فقط، فعادة الإستقلال إعتدت الدولة مضطرة خيار الإحتفاظ ببقايا التركيبة الإدارية والإبقاء على نفس الفئة التي إستغلت تواجدها في تلك المناصب الإدارية أثناء التواجد الإستعماري و التي إحتفظت بها وبمكاسبها بعد الإستقلال، مستغلة خبرتها التنظيمية و مستواها الثقافي والإداري، هذه النظرة السلبية للبيروقراطية المثقلة بكل معاني التعسف والتسلط توارثها معظم أفراد المجتمع الجزائري إلى اليوم، يبررها ويكرسها في الغالب إستمرارية نفس طرق التوظيف و أساليب الإستغلال، ويغذيها الجهل بالحقوق في ظل غياب العدالة الإجتماعية وتنامي ثقافة الخضوع وصناعة الإستبداد عبر النظرة النمطية إلى النظام البيروقراطي باعتباره جهاز تسلطي إستبدادي هدفه تكريس فكرة الإستغلال وهي من أهم الأسباب المباشرة التي أنشأت تلك النظرة السلبية ورسمت تلك اللوحة القاتمة عن كل ما هو بيروقراطي، هذا رغم كل النقاشات والشعارات المرفوعة والإصلاحات المزعومة كل مرة، تلك النقاشات والسياسات والإصلاحات التي تنتظر إلى النتائج لا إلى الأسباب و تنظر إلى الأعراض لا إلى الأمراض، كانت على الدوام ولا تزال شكلية لا موضوعية وسياسية لا هيكلية، أو هي حلول مكررة بمضامين ثابتة وإخراج متغير لا أكثر، لا نقول لم تغير شيئا بل فاقمت تدهور الوضع الإقتصادي والإجتماعي، ويشهد على ذلك المرتبة المتقدمة للجزائر في التصنيفات الدولية من حيث إستشراء الفساد الإداري، وقد قال **"ينشتاين"** بذلك الخصوص **"لا نستطيع حل المشاكل المستعصية بنفس العقلية التي أوجدتها، فالجنون هو أن تفعل نفس الشيء مرة بعد أخرى وتتوقع نتائج مختلفة"**.

و زيادة على مخلفات العقلية الإدارية الإستعمارية التسلطية والإستغلالية المتوارثة من جهة و تعدد برامج الإصلاح الإداري الفاشلة من جهة ثانية لا يزال الكثيرون في سعيهم الدؤوب للظفر بمنصب عمل أو ترقية في المؤسسة الجزائرية ورغم توفر المؤهلات العلمية والشروط القانونية يلجئون

مضطرين إلى وسائل أخرى عديدة قديمة وجديدة مبتكرة، كالرشوة - الشكارة - والقرابة أو الولاءات الجهوية و الإنتماءات الأيديولوجية والسياسية و غيرها من الإعتبارات الشخصية اللاموضوعية على غرار شراء مناصب بالبرلمان بسبعة ملايين كما إعترف أحد البرلمانيين المتابع قضائيا بسبب الفساد مؤخرا، كل تلك الممارسات لا علاقة لها البتة بفلسفة "فيبر" والتي ترى أن المؤسسة البيروقراطية مؤسسة جاذبة لأرقى الكفاءات في سوق العمل سواء للتوظيف أو الترقية إلى مناصب أعلى، لا سيما منها العليا الشاغرة إذ يتم شغلها فقط وإنطلاقا من مبدأ الرشد عن طريق إختيار و توظيف الأكثر كفاءة وصلاحية للوظيفة والأقدر على القيام بواجباتها و تحقيق الأهداف المعلنة من بين المترشحين لتلك الوظيفة أو الوظائف عبر آليات غاية في الصرامة أو عن طريق الترقية من خلال سنوات الخبرة والأقدمية والإنجاز في العمل ليشعر العامل بتقدير الرؤساء له ما يدعم ثقته بنفسه و ولاءه للتنظيم، ولكن الشيء الذي يحصل في المؤسسات الجزائرية في بعض الأحيان أن أفرادا آخرين من خارج المؤسسة يُعينون في المناصب الهامة بطرق غير موضوعية ثم يتملكونها ثم يتوارثونها في كثير من الأحيان بدلا من ترقية البيروقراطيين العاملين داخل الجهاز الإداري، وهكذا تتحطم معنويات الموظف الذي يشتغل بإخلاص وتقان وإكتسب خبرة وكفاءة لأنه لا يكافأ بالترقية إلى مناصب عليا هو أحق بها من غيره، وهو ما يتعارض بالجملة مع قاعدة الإختيار العقلاني للملتحقين بالمؤسسة البيروقراطية أو ترقيتهم وتقدمهم الوظيفي، الأمر الذي كما رأينا تحكمه قواعد وإجراءات قانونية واضحة و صارمة تضمن مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة في التوظيف والترقية والتقييم ضمن معايير موضوعية عامة تحمي الموظف من تعسف الإدارة داخل التنظيم أو خارجها من قبل جهات ضاغطة إجتماعية أو سياسية عملا بمبدأ الرشد أحد أهم الخصائص البنائية للبيروقراطية، (بوحوش، مرجع سابق، ص 52)، وتستوقفنا هنا تبريرات "فيبر" في تركيزه الإهتمام على ظاهرة التنظيم كإستجابة للتطلعات الراضية للأنظمة الإجتماعية السائدة في ذلك الوقت - والحقيقة في كل وقت - وهذه التبريرات التي تبدو معقولة على الأقل من حيث حماية التنظيم البيروقراطي من تأثيرات البيئة الخارجية، وفي تصوره أن الواقع يفرض على البيروقراطية أن تتقيد بالإجراءات القانونية واللوائح الملزمة لها وأن تتمسك بالشرعية والرسمية وتنتهج سياسة تقوم على أساس ضوابط ومعايير موضوعية حماية لنفسها من أطماعها وحماية لها من اطماع قوى أخرى إجتماعية أو إقتصادية أو سياسية مقتدرة تحاول تطويعها وإستيعابها والتأثير عليها ولذلك وجه "فيبر" إلى الإنبتاه إلى الخطر المائل في خضوع الجهاز الإداري البيروقراطي العقلاني - بسبب عقلانيته - للسلطة المتفوقة اللاعقلانية (عواضة، مرجع سابق،

ص 269) و يبقى الولاء والسيادة للعقلانية القانونية فقط التي تضفي صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة ولا تضيفهما على الأفراد والتقاليد كما في السلطة البطولية أو السلطة التقليدية بحسب تصنيف "فيبر" الأمر الذي يكاد يكون متعارضا تماما مع طبيعة المجتمع في أبعاده التاريخية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية و العديد من سمات وظروف المؤسسة الجزائرية.

و على ذكر السمات و الظروف والأوضاع الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية فإن ضغط الوقت وتراكم الطلبات على مستوى الورشات و المصالح الإدارية أثناء مناسبات معينة و أوقات الذروة، وفي ظل محدودية الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة بسبب تداعيات أزمات إقتصادية محلية أو دولية أو بسبب سياسات التقشف، أو مشاكل متعلقة بطبيعة متغيرات تنظيمية كالرسمية والمركزية والاتصال...أو بقدور الهياكل التنظيمية كل ذلك جعل بعض الموظفين في وضعيات يصعب فيها التوفيق بين مطالب الأفراد أو الزبائن الملحة من جهة ومحدودية الإمكانيات والآليات التنظيمية المتاحة للمؤسسة من جهة أخرى خاصة في مثل تلك الظروف، فالأفراد والزبائن يتهمونهم بالتقصير والرؤساء يهددونهم بالعقوبة فيجدوا أنفسهم بين نارين وعليهم أن يتصرفوا ويتجنبوا شر الجهتين (بوحوش، مرجع سابق، ص 52)، كما يدفع نفس الوضع أعلاه ببعض المتعاملين في مثل تلك المناسبات والأوقات للجوء إلى طرق أخرى شخصية لا موضوعية كالوساطات والمعارف و حتى الرشوة لتسريع قضاء مصالحهم وطلباتهم المعطلة مما يقود إلى خرق القانون الذي يفترض أنه يضمن السرعة في الأداء الجيد و يضمن مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص ويطبق دون إستثناءات وقد قال "مونتسكيو" ذات يوم وهو يُنظر لسيادة القانون "يجب أن يطبق القانون على الجميع ولا يستثنى أحدا تماما كالموت"، وإذا فالحقيقة بعد كل ما سبق ذكره على سبيل المثال لا الحصر أنه من التعسف محاكمة بيروقراطية "فيبر"- باعتبارها نمط إداري أو تنظيمي فعال وحسب- في مثل هكذا ظروف إقتصادية و أوضاع إجتماعية وسياسية وتنظيمية وهكذا سمات تميز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بما فيها ظروف العاملين فيها، أو تحميل البيروقراطية تبعات السياسات الإرتجالية والغير جدية المنتهجة في إحداث التغيير المنشود وتحقيق التنمية المستدامة في ظل أنظمة حكم ما زالت توصف بأنها لا ديمقراطية ولا تؤمن بالتداول الحقيقي والفعلي على السلطة وإتخاذ القرار، فغياب الديمقراطية الحقيقية أدى إلى حرمان الكثير من المواطنين من المشاركة في إبداء الرأي والمشاركة في القرار أو الرقابة ومن ثم المساهمة في رسم السياسات العامة (محمود، 1994، ص 51) عبر المشاركة في صياغة وسن القوانين وإختيار الأجهزة التنفيذية ثم ممارسة السلطة الشرعية وفق القانون والأحكام

الموضوعية العلمية، علما أن إختيار الحكومة ورئيسها بطريقة الإنتخابات الديمقراطية الحرة هي التي تضي صفة الشرعية للسلطة، وأن إعتقاد الأخيرة على صيغ العدالة والقانون والأحكام الموضوعية هي التي تمنح السلطة صفتها العلمية سواء تعلق الأمر بالسلطة السياسية أو السلطة الإدارية (الحسن، 2015، ص 288)

و لا يفوتنا هنا بالذات التذكير بأن بيروقراطية "فيبر" طبقت ثم نمت بدءا من القرن التاسع عشر في بيئة سياسية تتسم بانتشار الديمقراطية الحقة وبسيادة القانون في إطار الفصل الفعلي بين السلطات وإنشاء المجالس النيابية السيادية التي يتم فيها حصر مناقشة السياسة العامة للدولة في كل القطاعات، وسن القوانين الملائمة لتحقيق الأهداف العامة، فنجد "فولتير" قد نادى بأعلى صوت منذ 1734م على وجوب إجراء إنتخابات نزيهة لإختيار ممثلي الشعب في المجالس التشريعية و المحلية و بإنشاء صحافة حرة بإعتبارها سلطة رابعة، كما دافع بحرارة على بناء أنظمة برلمانية تسمح بالمشاركة الفعلية في إتخاذ القرارات وممارسة الرقابة، ونفس الفكرة نجدها عند "مونتسكيو" الذي رافع على ضرورة بيان وتحديد وظائف السلطة التشريعية والقضائية والتنفيذية، وأكد أنه لا بد من وجود فصل حقيقي بين السلطات (بوحوش، مرجع سابق، ص 22)، كل ذلك في سياق نظام إقتصادي رأسمالي يرى "فيبر" أن السمة الجوهرية له هو العقلانية والرشد وسيادة القانون، بالإضافة إلى وجود منظومة قيم ثقافية و تنظيمية تدفع باتجاه القبول بل ودعم قيم العمل و الجدارة والإستحقاق والعدالة وسيادة القانون، حتى صارت علاقات التفاهم والتعاون والانسجام بين المواطنين وهذه المنظومات و المنظمات البيروقراطية في أرقى صورها الداعمة (بولفل، مرجع سابق، ص 5).

وهكذا ففي الوقت الذي تتميز به الدول المتقدمة بمناخ أكثر ملاءمة لإستيعاب البناء البيروقراطي الذي يتكون من أدوار وظيفية مختلفة بين عدة نظم يعتمد وجوده وفاعليته على مبدأ التعاون والتكامل بين تلك الأدوار الوظيفية والنظم، نلاحظ غياب هذا المناخ في واقع المؤسسة الجزائرية من جهة، كما لا يزال ينظر في الغالب الأعم للبيروقراطية على إعتبار أنها ظاهرة سلبية بسبب خلل في وظائف بعض النظم لا بإعتبارها نتيجة أو إنعكاس لخلل في البناء ككل من جهة أخرى، وأن هكذا غياب لمناخ ملائم صاحبه تشخيص خاطئ لمشاكل متعددة ومعقدة أثمر توصيف حلول خاطئة، و قطعا السبب ليس في وجود بيروقراطية "فيبر" بل في غيابها بشكل أو بآخر حقيقة أو حكما.

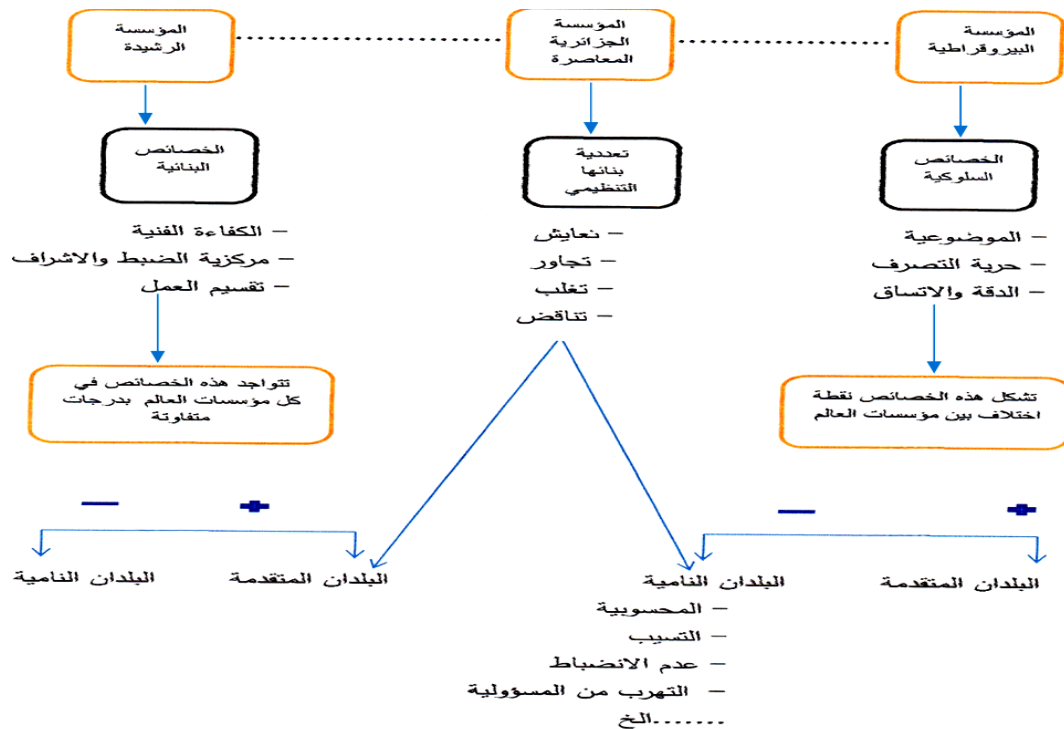
هذا ومن جهة ثالثة غاية في الأهمية وحسب بعض الدراسات الميدانية فإن ما تم رصده في الواقع هو التطبيق النسبي لبعض خصائص النموذج البيروقراطي الفيبييري في المؤسسة الجزائرية، أي أن هناك غياب لبعض الخصائص المميزة له بل الأساسية منها، لا سيما خاصية الضبط والرقابة الصارمة للدرجة التي جعلت "فيبر" يعتبر أن الإدارة البيروقراطية تعني أولا وقبل أي شيء آخر ممارسة الضبط على أساس المعرفة بإعتبار هذه الأخيرة هي الخاصية التي تجعلها إدارة عقلانية رشيدة، ومعنى ذلك أن ما يجعل تنظيمنا معينا بيروقراطي أو غير بيروقراطي ليس مجرد توافر بعض الخصائص بل يتعين أن تكون هذه الخصائص متكاملة في إطار من الإتساق والتساند المتبادل بين هذه الخصائص والمتغيرات يعكس المنطق البنائي الوظيفي الذي يحكمها.

ومما سبق يمكن القول أن الشكاوى والإعتراضات على النموذج البيروقراطي- في بعض جوانبه- في الغرب فهي تعبر عن شكاوى ومطالب مبررة من موظفين وعمال في دول متقدمة حققت معدلات إنتاج كبيرة ولم تعد المشكلة في زيادة الانتاج و تحقيق الكفاية ولكن في كيفية إيجاد أسواق كافية لتصريف الإنتاج الفائض الذي يزيد عن الإستهلاك في مختلف مجالات الحياة الإقتصادية، من الزراعة والصناعة والخدمات، والحال قطعا ليس كذلك عندنا فالشكاوى عندنا هي من التعسف في إستعمال السلطة بغير وجه حق ومن التسبب واللامسؤولية والمحسوبية ومن سيادة العلاقات الشخصية على حساب الموضوعية... الخ لا سيما في ظل سياسة اللاعقاب وبالتالي فالشكاوى هي في حقيقة الأمر بسبب مخرجات الذهنيات والسلوكيات الغير رشيدة وليس بسبب مخرجات البيروقراطية الرشيدة، أما ظاهرة الروتين والملل والتي لا تنفك تُثار بسبب التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وتقنين وجمود الإجراءات فهي ظاهرة تنظيمية لا مفر منها يتطلبها إيقاع العمل في كثير من الأحيان لكون الأعمال عادة لا بد أن تتكرر رغم محاولات إغناء العمل أو تسريع وتيرة الحراك المهني ورغم مزايا التكنولوجيا والرقمنة... ومع ذلك فيمكن أن تكون شكاوى مشروعة من عمال وموظفين في دول وتنظيمات يقضي العاملون فيها ساعات عمل فعلية في أداء تلك المهام المتكررة في إطار اجراءات بيروقراطية صارمة وثابتة، أما في المؤسسة الجزائرية فلا يكاد الموظف يعمل في غالب الأحيان في الورشات و المصالح خاصة الخدمية منها - حسب العديد من الدراسات- في ظل غياب الرقابة أو عدم فعاليتها إلا ساعات محدودة جدا من ساعات العمل الرسمية ممضيا الباقي في قتل الوقت وإضاعة وقت الآخرين بشكل أو بآخر، أو متابعة أعماله الخاصة و تعزيز مواقعه في التنظيم.

و تجدر الإشارة في آخر هذا الفصل وبكثير من المرات إلى أن العامل العربي هو من أقل العاملين في العالم إنتاجية، وقد خلصت دراسة أجراها إتحاد تنمية الموارد البشرية في مصر إلى أن معدل إنتاجية الموظف الحكومي العربي تتراوح بين 18 و 26 دقيقة في اليوم فالسوداني مثلا ينتج بمعدل 20 دقيقة في اليوم، والجزائري 22 دقيقة، وينتج المصري 30 دقيقة في اليوم فيما ترى دراسة أخرى أن معدل إنتاجية العامل العربي لا تتجاوز 45 دقيقة في اليوم مقارنة بأكثر من 7 ساعات في الدول البيروقراطية إداريا، المتقدمة إقتصاديا. (صبيح، 2013، دص)

ويعود ذلك لكون البيروقراطية في الوطن العربي خاصة ترتبط أكثر بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري، وفي هذه الحالة تظهر الفعالية التنظيمية كمتغير ثقافي، يعكس أنظمة القيم السائدة في المجتمع والمؤسسة، وهذا يعني أن الأداء باعتباره فعالية محققة بكفاءة أكبر هو مفهوم إجتماعي في الطبيعة و البناء، وهذا يفسر تعددية البناء التنظيمي بين الجوانب السلوكية والجوانب البنائية في مؤسسات البلدان النامية ومنها المؤسسة الجزائرية.

و بناء على ما تقدم يمكن تحديد موقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على متصل البيروقراطية وفق العديد من المحكات ومعايير التدرج والتميط، ومن أجل توضيح ذلك أقدم فيما يلي محاولة تصنيفية نستند فيها إلى متغيرين أساسيين هما الخصائص البنائية والخصائص السلوكية. شكل رقم (24): موقع المؤسسة الجزائرية على متصل البيروقراطية



المصدر: من إعداد الباحث

# الفصل السادس: الإطار المنهجي للدراسة

## الفصل السادس: الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد.

أولاً- مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

ثانياً- المنهج المستخدم.

ثالثاً- العينة وطريقة إختيارها.

1- مبررات وطريقة إختيار العينة.

2- خصائص عينة الدراسة.

رابعاً- تقنيات البحث الميداني.

1- الملاحظة.

2- السجلات والوثائق.

3- إستمارة مقياس "ليكرت".

4- المقابلة.

خامساً- إختبار الثبات.

سادساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## تمهيد

يرتبط البناء المنهجي بالخطة التي اعتمدها الدراسة، بهدف وضع هذه الدراسة موضع التنفيذ، وذلك من أجل تحقيق الملاءمة العملية والواقعية بين الإطار أو التوجيه النظري والمنهجي، وبين إمكانيات الواقع وظروفه، وعلى هذا الأساس تم بناء وتصميم خطة العمل الميداني في مستوياتها المنهجية والتطبيقية، وذلك استناداً إلى النموذج الاسترشادي الذي حكم الدراسة في مساراتها المختلفة، وعموماً إستعرضنا في هذا الفصل مختلف العناصر التي يتضمنها فصل البناء المنهجي للدراسة، بدءاً من محاولة التعرض لمجالات الدراسة المكاني والزمني والبشري في سياق دينامي ونقدي، مروراً بالمنهج المناسب لاستخدامه في الدراسة، فاستعراض لمختلف أدوات جمع البيانات والتحقق من صدقها علماً أنه تم الإعتماد على إستبيان مقياس "ليكرت" والملاحظة البسيطة والمقابلة بالإضافة إلى السجلات والوثائق وصولاً إلى العينة وطريقة اختيارها واستعراض خصائصها الديمغرافية، والهدف الأساسي هو تقصي مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات المصاغة في هذه الدراسة.

## أولاً- مجالات الدراسة:

تخضع عملية تحديد مجالات الدراسة لأطر منهجية معينة، حيث تكون ذات صلة بالموضوع المبحوث، وتعكس متغيراته المختلفة في مجال مكاني معين وزماني محدد، وبطبيعة الحال مع عينة مختارة وفق إعتبارات خاصة بطبيعة الموضوع، يمكن أن توفر المعطيات والبيانات المناسبة التي تمكن الباحث من محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة والتحقق من تحقق أو عدم تحقق فرضيات الدراسة.

وعلى أية حال يشكل تقاطع المجال " المكاني - الزمني - البشري " الإطار العملي المحدد للظاهرة البحثية في خصوصيتها المكانية وتغيرها عبر الزمن، فضلاً عن دلالات نطاقها البشري ومدى القابلية للتعميم، والحصول على الحقائق في إطار نموذج استرشادي، فمن المسلمات التي أصبحت متداولة في أدبيات علم الاجتماع هي إرتباط الظواهر الإجتماعية من حيث عناصرها ومكوناتها بالمجال المكاني الذي يشكلها ويؤلونها بطلاء ثقافي، مما يعطي للظاهرة البحثية خصوصيتها وتفردتها وتميزها في آن واحد .

ومن المفيد التأكيد هنا أن المجال الزمني يرتبط بحركية وتغير الظاهرة في سياق تبيان الثابت والمتغير، حتى يتسنى لنا تحديد أبعاد ودلالات الظاهرة المدروسة، والقوى المتحركة فيها، وكذا ارتباطاتها الجزئية والكلية.

وبالتالي المجال البشري الذي يتم تحديده وفق موجبات نظرية وعملية تخدم أهداف الدراسة، وتطرح مسألة التمثيل / التعميم المرتبط على نحو لا ينفصم بمعرفة الآتي:

- 1- الخلفية الاجتماعية والثقافية للمبحث
  - 2- موقفه في البناء التنظيمي وعلاقته بالظاهرة البحثية
  - 3- أفكاره وتصورات
  - 4- مواقفه وتمثلاته للظاهرة قيد الدراسة
  - 5- نطاق الظاهرة والمتعلقين بها، فضلا عن تأثيراتها
- وبالتالي لا يمكن الحصول على معطيات دون وضعها في هذا السياق لأن مجالات الدراسة أصبحت بمثابة الإطار والموجه الفعلي للدراسة من التشكل، الدلالة، التغير، نطاق التعميم والتنبؤ.

### 1- المجال المكاني:

يكتسي إبراز بعض المعطيات التي توضح العلاقة بين الظاهرة الاجتماعية موضوع الدراسة والمكان الذي تتجسد فيه أو يمكن ملاحظتها وجمع المعطيات عنها فيه بشكل عام أهمية كبرى فلا شك أن البيئة المكانية - المجال المكاني - يؤثر ويتفاعل مع معطيات الظاهرة الاجتماعية وبالتالي فبينهما إرتباطات معينة، وعند ما يستكشف الباحث تلك العلاقات والإرتباطات يمكنه تتبع التأثيرات المتبادلة بينهما، مما يمكنه من فهم وتفسير نتائج دراسته في ظل حضور مجالها المكاني.

ولكون الموضوع الذي نحاول دراسته هو علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي فإن إختيارنا للمؤسسة المينائية سكيكدة كمجال مكاني للدراسة الراهنة يعود لعدة إعتبارات منها كونها تعد ثاني أكبر مؤسسة اقتصادية في ولاية سكيكدة بعد مؤسسة سونطراك العملاقة، كما يتصل الميناء مباشرة بشبكة للسكة الحديدية، و قريب نسبيا - 30 كلم - من الطريق السيار شرق غرب، كما تحوز المؤسسة المينائية على مجال عمومي مينائي يشمل ثروة منقولة وثابتة تقع في مينائين تجاريين الأول مختلط للمسافرين والسلع والآخر للهيدروكربور، بالإضافة الى موانئ صيد في كل من سطورة والمرسى والقل.

و باعتبارها أيضا من أكبر الشركات العمومية على المستوى الوطني من حيث درجة التعقيد والحجم ومجال النشاط ورقم الأعمال، الأمر الذي تطلب إعتقاد جهاز إداري ذو كفاءة عالية قادر على تنظيم أعداد كبيرة من الموارد البشرية، والاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية واللوجيستية والتحكم في كثرة العلاقات والإرتباطات الناشئة بين الأفراد أو بين الأفراد والامكانيات و الوسائل المختلفة من أجل تحقيق أداء وظيفي للأفراد وتنظيمي للمؤسسة يضمن تحقيق الأهداف والبقاء والاستمرار في ظل إكراهات المنافسة واقتصاد السوق في إطار العولمة، ومن تلك الإعتبارات أيضا الإرتباط الوثيق بين البيروقراطية كطريقة علمية مثلى في الإدارة الحديثة للتنظيمات الأكثر تعقيدا والأكثر حجما وبين مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، الأمر الذي يُعد كما هو معروف المبرر التاريخي والتنظيمي الأساسي لبناء النموذج المثالي للبيروقراطية، القائم على الإدارة باعتبارها رمزا للسلطة والقوة والتراتبية الاجتماعية كما يرى ميشيل فوكو فالمكاتب والرتب التي وصفها فيبر بصورة مجردة تتخذ هنا أشكالا معمارية، فالمؤسسات البيروقراطية تنظم بصورة عامة تنظيمًا عموديا على مستوى مبانيها، بحيث تكون فيها الطوابق العلوية مخصصة لذوي السلطة والقوة الأعلى في المؤسسة، نعم فترتيبات الأقسام والمصالح وبقية مكاتب العمل في مباني المؤسسة تعد مؤشرات هامة عن تركيبة نظام السلطة و انعكاسه على الكفاءة في الأداء، لأنه حسب التصور الفيبري لا تستطيع المؤسسة أن تعمل بكفاءة إذا كانت أنشطة العاملين فيها متداخلة بشكل عشوائي، فالمؤسسات البيروقراطية في تصور فيبر تتوقع من الأفراد العمل لساعات منتظمة دون إغفال ضرورة التنسيق الفعال بين الأنشطة المختلفة من الناحيتين الزمانية والمكانية، وذلك يتحقق طبعًا من خلال التقسيم المادي لأماكن العمل من جهة، و تنظيم المواعيد الزمانية لأداء المهام من جهة أخرى، وهكذا تؤدي الأنشطة الإنسانية بطريقة تجمع بين الكفاءة والفعالية على حد تعبير ميشيل فوكو (حمداوي، 2018، مرجع سابق، ص 67) وهو ما لاحظناه في مباني مديريات المؤسسة المينائية، كما أن محاولة تسليط الأضواء على أهم الأبعاد المتكاملة و المتفاعلة والمشكلة في مجموعها لمتغيرات كل من الظاهرة البيروقراطية والأداء الوظيفي قد يساهم في فهم وتفسير طبيعة تلك العلاقات والإرتباطات.

### 1-1/ البعد القانوني:

قبل إنشاء مؤسسة ميناء سكيكدة، مر قطاع الموانئ بعدة مراحل من التنظيم والأنظمة الإدارية:

1962-1971: كانت غرفة التجارة والصناعة تدير ميناء سكيكدة

1971-1982: إنشاء الديوان الوطني للموانئ (13 مايو 1971) وهو المسؤول عن الإدارة والتشغيل وكل ما يتعلق بتنمية الموانئ، حيث يتم تنظيم الموانئ في وحدات مينائية تمارس إحتكار عمليات إدارة الإرساء وصلاحيات الشرطة وأمن الموانئ.

1982-1988: إنشاء مؤسسة ميناء سكيكدة (مرسوم رقم 82-284 تاريخ 14 أغسطس 1982) تحت إشراف وزارة النقل في إطار سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث أسندت إلى هذه المؤسسة مهام الوحدات المنحلة التالية:

- الديوان الوطني للموانئ (ONP)

- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA)

- الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN)

89/1988 - 2003: إنشاء الشركة الاقتصادية العامة (EPE)، شركة مساهمة (SPA) في 21 مارس 1989 (تاريخ التحول إلى الاستقلالية) برأسمال 135 مليون دج و المساهم الوحيد هو مجموعة خدمات الموانئ "SERPORT" و أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12--1988 و وبموجب هذا القانون أصبحت المؤسسة تتمتع باستقلالية إتخاذ القرارات فيما يخص القرارات المتعلقة بمخططات التنمية الداخلية وشبكة الأجور، إلا أن إستقلاليتها فيما يتعلق بالقرارات الإستثمارية الكبرى لا سيما مع قطاعات أخرى داخلية أو خارجية بقيت رهن القرارات المركزية لمجمع الخدمات المينائية "SERPORT" بصفته الجهة الوصية عن تسيير موانئ الجمهورية الجزائرية العشر بالإضافة إلى قرارات بعض الوزارات كالنقل والاقتصاد في إطار القرار السياسي للدولة الجزائرية .

بتاريخ 11/08/2004 أصبح تسيير موانئ الصيد مستقل تابع لمؤسسة تسيير موانئ ملاجئ الصيد البحري بسكيكدة، فأصبحت المؤسسة المينائية سكيكدة بدءا من هذا التاريخ تضم:

- الميناء المزدوج بإعتباره الميناء التاريخي للمدينة، فهو أقدم ميناء ويعود تأسيس مدينة سكيكدة إليه، ويتضمن كل الأنشطة التجارية.

- ميناء الهيدروكاربور و يضطلع بتصدير مختلف منتوجات المحروقات، كما تمتلك المؤسسة حقوق المساهمة في 04 شركات فرعية ذات أسهم وهي شركة النقل وعمليات الرفع والملحقات ب 20%

ومجمع CNAN بـ 8.69 % وشركة الاستثمار الفندقية بـ 6.23 % وشركة نقل الهيدروكربونات بـ 15%.

وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية من حيث إستيراد السلع والمرتبة الثالثة على المستوى الوطني من حيث تصدير المحروقات ومختلف منتجاتها.

### 1-2/ البعد التكنولوجي:

في إطار نظام العولمة الإقتصادية إنعكست التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسات العالمية بشكل كبير على آدائها الوظيفي والتنظيمي، و نظرا للسياسات الجديدة المنتهجة من قبل المؤسسة المينائية لا سيما في مجال إعتقاد التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التنظيمية المختلفة أصبح لزاما على مواردها البشرية ضرورة التحكم في تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيا بصفة عامة كونها تتعامل مع عملاء و زبائن من داخل و خارج الجزائر، و يتطلب ذلك السرعة في إنجاز العمل و هذا لن يتأتى إلا من خلال التكنولوجيا، و الملاحظ هو أن للمؤسسة شبكة داخلية للإعلام الآلي intranet و شبكة خارجية مربوطة بالموانئ العشر على المستوى الوطني هذا من جانب، و من جانب آخر فالنشاطات التجارية كالنقل والشحن و التفريغ والتخزين والرسو وغيرها تتطلب كذلك السرعة لأنها في الغالب مرتبطة بمواعيد وأي اختلال في مواعيد تلك العمليات يكلف المؤسسة تكاليف تعويضية باهظة بالعملة الصعبة لفائدة المتعاملين الإقتصاديين، لذلك فالمؤسسة حريصة من خلال التكوين المستمر لكوادرها وأعاونها بالتزامن مع تحيين التجهيزات وأدوات العمل اللوجستية و العملياتية المختلفة، بالإضافة إلى متطلبات مختلف الإتفاقيات مع مختلف الشركاء الإقتصاديين والاجتماعيين بالخصوص بغية ضمان تحقيق الجودة وحماية البيئة وضمانات السلامة و السرعة في الإنجاز و بأقل التكاليف، بالموازاة مع سعيها لتقديم الأفضل لزبائنها ضمانا ثم توسيعا لحصتها السوقية خاصة في مجال متطلبات خدمات عمليتي التصدير و الإستيراد - بإعتبارها عنوانا أساسيا يختصر نشاط المؤسسة - هذا طبعا وفق إستراتيجية معينة لتجسيد السياسة العامة للمؤسسة المينائية، هذه الأخيرة المتضمنة لأهم المرتكزات الإدارية والمهنية والاجتماعية ذات الصلة الوثيقة بمتغيري دراستنا - البيروقراطية بإعتبارها طريقة مثلى في الإدارة و الأداء الوظيفي الجيد بإعتباره هدفا لتلك الإدارة، وعليه فالفائدة هنا لا تخفى لا سيما في فهم و تفسير مختلف العلاقات و الإرتباطات، وصولا إلى محاولة التحكم فيها وتوجيهها إلى حيث ينبغي، وحسب وثيقة رسمية منشورة في كل مديريات وأقسام ومصالح المؤسسة المينائية تتجلى تلك السياسة العامة كالتالي:

**1-3/ مبادئ السياسة العامة للمؤسسة:** كونها تمثل حلقة هامة في التبادلات التجارية الوطنية، فإن المؤسسة المينائية لسكيدة التابعة لمجمع الخدمات المينائية SERPORT Spa و بحكم موقعها القريب من المنطقة الصناعية و مدينة سكيدة و المصنفة منطقة مخاطر رئيسية و تماشيا مع توجهات السلطات العمومية تهدف إلى أن تكون متعاملا يشهد له بحسن الأداء و الكفاءة المهنية و المواطنة أثناء الحوكمة و عند تنفيذ المهام المنسوبة إليه و التي تتلخص في:

- تسيير واستغلال الأملاك المينائية

- تسيير الموانئ الجافة

- استقبال و سحب السفن

- استقبال المسافرين

- شحن و تفرغ و تخزين البضائع و المحافظة عليها بالإضافة إلى التنمية الإجتماعية و الإقتصادية التي تساهم في التنمية المحلية و الوطنية، هذا تدمج في استراتيجية المؤسسة رفاهية العمال و سلامتهم و جودة خدماتنا مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف المعنية، و كذا التنمية المستدامة مما يسمح بالحفاظ على البيئة للأجيال القادمة، و ينعكس هذا الطموح في رغبتنا و قدرتنا على متطلبات عمالنا و جميع الجهات المعنية الأخرى و زيادة رضاهم مع الإمتثال للمتطلبات التنظيمية و القانونية و غيرها من المتطلبات التي تنطبق على أنشطة المؤسسة و تلك المتعلقة بالصحة و السلامة في العمل و حماية البيئة، نتيجة لذلك تقوم سياستنا على خمسة (05) مبادئ أساسية:

**1-3-1/ مشاوررة و مشاركة العمال وممثليهم في اتخاذ القرار و تنمية القدرات البشرية للمؤسسة:**

- ضمان التأهيل بالنسبة الى مهامنا

- تحسين المهارات التقنية في مجال الصحة والسلامة في العمل وحماية البيئة

- رسمة المعارف التنظيمية

- تحفيز العمال

- تطور ثقافة الجودة والأمن والبيئة

- تعزيز الحوار داخل المؤسسة .

**1-3-2/ إرضاء زبائننا والأطراف المعنية الأخرى:**

- الإصغاء المستمر لزبائننا والأطراف المعنية الأخرى

- توفير خدمات بصفة مستمرة ومطابقة مع ضمان التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة

- الزيادة في إرضاء زبائننا والأطراف المعنية
- الإمتثال بشكل مستمر للمتطلبات التنظيمية والقانونية التي تنطبق على الأنشطة المينائية وكذلك تلك المتعلقة بالصحة والسلامة والحفاظ على البيئة وجميع المتطلبات الأخرى السارية

### 1-3-3/ التحسين المستمر لأداء مؤسستنا:

- الحفاظ والتحديث والأمن لأداة الإنتاج
- تأمين أماكن العمل وملائمة مناصب العمل
- الإستخدام الأمثل للبنى التحتية للمؤسسة
- تطوير قدراتنا التنبؤية: إدارة المخاطر
- الزيادة في حصصنا السوقية

### 1-3-4/ تعزيز التواصل الداخلي والخارجي:

- التطوير المستمر لقنوات الإتصال الداخلي والخارجي مع مختلف الأطراف المعنية
- تطوير قنوات الإتصال الداخلي بالنسبة للصحة والأمن تكييفا مع كل فئات العمال مع مراعات قدرات كل عامل: المستوى التعليمي، المكفوفون، ضعاف السمع وكذا العمال ذوا القدرة المحدودة على الحركة... الخ

### 1-3-5/ تعزيز الاحترافية والمسؤولية الاجتماعية:

- تطوير العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع المجتمع المينائي والأطراف المعنية الأخرى
- تطوير / تعزيز ثقافة الجودة والصحة والأمن والبيئة لدى المتعاملين الخارجيين
- ضمان أماكن عمل آمنة وصحية لكل المعنيين بالعمل في مؤسستنا
- الحفاظ على صحة وسلامة عمالنا و أي شخص آخر يعمل لحساب المؤسسة المينائية سكيكدة وهذا بمنع مخاطر الصدمات والأمراض المرتبطة بالعمل
- الحفاظ على البيئة ومنع مخاطر التلوث البحري وتلوث التربة والجو والتحسين في إستعمال الموارد نحن ملتزمون أيضا بما يلي:

- إشراك ومشاورة ومشاركة العمال وممثليهم في إتخاذ القرار
- القضاء على الأخطار تقنيا وماليا عند المقدرة
- الإجتنب أو التقليل من المخاطر المهنية وكذا تحسين الأداء بالنسبة للصحة والأمن و البيئة وجودة الخدمات المقدمة

- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ وصيانة نظم التسيير بما في ذلك إدارة الجودة الأمن والسلامة في العمل وحماية البيئة

- حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية خاصة غير المتجددة ومنع أي شكل من أشكال التلوث الذي قد يتولد عن أنشطتنا (تلوث بحري، تلوث التربة والجو) مع مراعات كل التزام سديد بالنسبة لسياق مؤسستنا

- جعل من ال إستعراض الإداري إطارا مناسباً لمراجعة أهدافنا وخاصة التي تتعلق بالجودة، الصحة، الأمن في العمل وحماية البيئة في إطار السياسة العامة للمؤسسة.

و من خلال إطلاعنا على مجموعة من السجلات والوثائق تبين أن المؤسسة وبغرض تحقيق رسالتها الإقتصادية والإجتماعية تعتمد على نوعين من الإستراتيجيات، الأولى عامة قائمة على أساس الجودة الشاملة المؤسسة تحوز على ثلاث شهادات بموجب ما يعرف بمتطلبات النظام المدمج - سياسة التوعية، الأمن والبيئة، الصحة

للبيئة. ISO 14001 V2015 V للامن والوقاية وOHSAS 2007 18001 للخدمات و V2015 9001

أما الإستراتيجية الثانية فهي خاصة بتوجهات المؤسسة فيما يتعلق بالحجم والهيكل التنظيمي ومواردها البشرية وتطوير إمكانياتها اللوجستية والعملياتية، وتعزيز مكانتها في القطاع الاقتصادي الوطني وحصصها السوقية بإعتباره ميناء استراتيجيا، لأنه يساهم بما نسبته 25 بالمائة من المبادلات التجارية البحرية الجزائرية عن طريق البحر مغطيا بذلك معظم ولايات الشرق الجزائري قسنطينة، سطيف، بسكرة، قالمة... الخ

إن تعدد وتزاحم الأعمال والأنشطة وبالإضافة الى الموارد البشرية الضرورية في إطار السياسة العامة للمؤسسة يتطلب تنظيماً إدارياً معقداً يتسم بخصائص التنسيق والرقابة والتنظيم يهدف بصورة مباشرة إلى توجيه العنصر البشري إلى تنفيذ المهام الواضحة بالطرق المحددة وصولاً لمستويات أداء وظيفية وتنظيمية معينة، تحقق الأهداف المطلوبة بالكفاءة والفعالية المناسبة، في إطار بناء تنظيمي يتبع استراتيجية المؤسسة المينائية ويسهل تجسيد سياستها العامة.

#### 1-4 / الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة:

يعد وجود هيكل تنظيمي جيد داخل أي مؤسسة موجوداً أساسياً للسير الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموجودة ضمن الخطط المرسومة، حيث يقوم على تقسيم الأعمال و تحديد السلطات

و المسؤولين وقنوات الاتصال... الخ و يتحقق هذا داخل المؤسسة المينائية لسكيدة من خلال مديريات فرعية مركزية مقسمة أفقيا إلى مستويات تنظيمية، وعموديا إلى وظائف وأنشطة، والكل يعمل في إطار الهياكل التنظيمية التي تركز هرمية السلطة النازلة والمسؤولية الصاعدة والتنسيق الأفقي و وضوح قنوات الاتصال.

ونشير هنا أنه بعد اطلاعنا على ثلاث هياكل تنظيمية معتمدة بالمؤسسة لثلاث فترات متتالية بالمؤسسة المينائية 2016، 2018، 2021 ومن خلال إخضاعها للمقارنة لمحاولة الوقوف على وتيرة وطبيعة التغير تبين الآتي:

- فصل ثم دمج مكاتب كمكتب الأمانة والتنظيم في هيكلي 2016 و 2018
- تغيير في التسميات والمستويات التنظيمية مثل تغيير مصلحة النظافة والأمن في هيكل 2018 تحت سلطة الأمين العام إلى خلية النظافة والأمن تحت سلطة المدير العام في هيكل 2021
- تغيير في المستويات التنظيمية كمديرية السحب في الهياكل الثلاثة
- تنقل أفراد ووظائف من مصالح أو أقسام إلى أخرى في نفس المديرية و حتى إلى مديريات أخرى - حسب ما أفادنا به بعض الموظفين-
- إختفاء وظائف ومستويات تنظيمية مثل منصب الأمين العام في هيكل 2016 وظهور وظائف ومستويات تنظيمية جديدة كمديرية التنمية في هيكل 2021 وكاقتصار مديرية المالية والمحاسبة على وظيفة المالية فقط في هيكل 2021
- إستحداث قسم جديد بالمديرية التجارية تحت مسمى الشباك الوحيد بإعتباره وسيلة تتيح للأطراف المشاركة في التجارة والنقل البحري إيداع المعلومات والوثائق في نقطة دخول واحدة من أجل إستكمال جميع الإجراءات الرسمية المتعلقة بالإستيراد والتصدير والعبور، مع ضمان موثوقية كبيرة في إجراءات الإستيراد والتصدير، هذا النظام الإداري الذي يضم ممثلين عن كل المديريات والخلايا المينائية وكذا الأنظمة الأخرى للجهات الفاعلة في الموانئ، موجود فقط على مستوى مؤسسة ميناء سكيدة منذ أوت 2021، بعد ميناء العاصمة ويتم تغذيته بالمعلومات في الوقت الحقيقي عبر الإتصال بالإنترنت بواسطة أنظمة شركة الميناء الرقمية وإدارة الجمارك ووكلاء الشحن والإدارات الأخرى العاملة على مستوى الميناء .

تعمل هذه الأرضية الإلكترونية على تبسيط وتسهيل توفير وتجميع المعلومات اللازمة لإستكمال جميع الإجراءات المتعلقة بالتجارة لكل المتعاملين الاقتصاديين والسلطات العامة، فالزبون يسوي كل

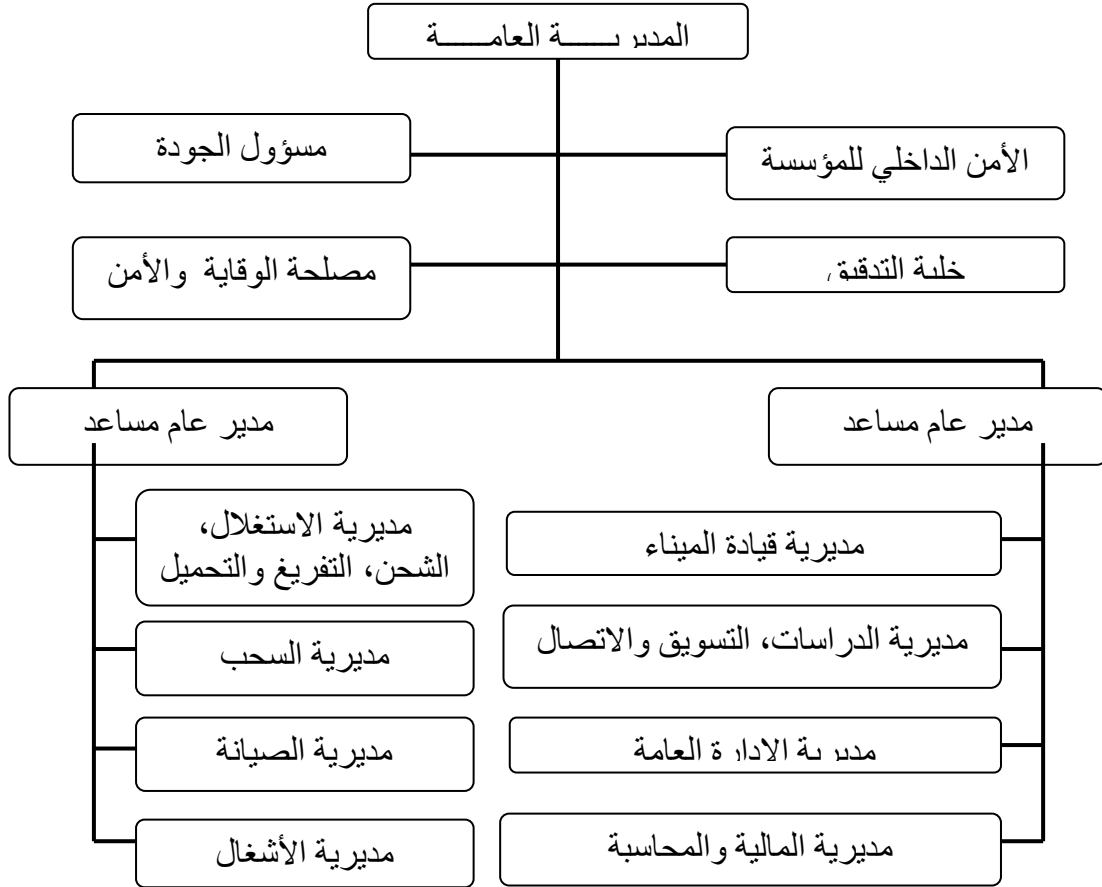
الإجراءات في مكان واحد أو من أي مكان عبر البوابة الالكترونية للشباك الوحيد، يضمن هذا النظام جودة أفضل للخدمة بالإضافة إلى تقليل التكلفة لا سيما الوقت و تكلفة إدارة المستندات.

كما نشير في هذا الصدد ومن خلال معلومات إستقيناها من عدة إطارات بالمؤسسة إلى أن تلك التغيرات السابقة لم تقتصر فقط على مستوى الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة المينائية وإنما حدثت ولا تزال تحدث كل مرة على مستوى المستويات التنظيمية الأفقية و العمودية - الأقسام، المصالح، الفروع - للهيكل التنظيمية للمديريات الفرعية والخلايا، بمعنى وجود حركية أو دينامية في تنظيم وتحديث وتسيير المؤسسة المينائية، يمكن تبرير ذلك إلى حرص المؤسسة على التطوير المستمر في كل المجالات لتتكيف من حيث امكانياتها المادية والبشرية والتكنولوجية والقانونية والوجيستية والإدارية خاصة مع متطلبات السوق، لا سيما في ظل متطلبات شهادات الإيزو الثلاث التي تحوز عليها المؤسسة حول الجودة والبيئة والأمن وتوسعي لتجديدها من قبل الهيئات المختصة كل مرة هذا بالإضافة إلى وضع إرضاء الزبائن ضمن أولوياتها الاستراتيجية لا سيما في ظل شدة المنافسة خاصة مع الموانئ الجزائرية القريبة كجنجن بجيجل ومينائي بجاية وعنابة.

كما أن اللافت للانتباه بالنسبة للهيكل المعتمد حاليا 2021 بالمؤسسة المينائية أنه يتميز باستحداث مديرية كاملة جديدة تعنى بالتطوير بالإضافة إلى وظيفتين جديدتين وهما وظيفة مدير عام مساعد مكلف بالإشراف على ستة مديريات عملياتية، ومدير عام مساعد مكلف بالإشراف على ستة مديريات إدارية، وهذا التركيز على التخصص و تقسيم العمل يكرس بصفة أوضح تحديد السلطة والمسؤولية كما يبرز ويعكس الأهمية التي توليها المؤسسة للجانب الإداري وبالتحديد للطريقة الإدارية المناسبة باعتبارها العامل الحاسم في نجاح واستمرارية المؤسسة وليس الإمكانيات المادية والمالية كما كان متداولاً، وهكذا فإن المؤسسة في إطار سياق ديناميكي مضطرة الى مراجعة وتغيير استراتيجياتها ومن الطبيعي ان تغير الإستراتيجيات تنعكس على تغيير الأبنية التنظيمية باعتبار الهيكل يتبع الإستراتيجية لضمان الإستمرارية كما هو معروف، والمخططات التالية للهيكل التنظيمية العامة للمؤسسة المينائية للفترة الثلاث المذكورة أعلاه تبين أهم تلك الفوارق، إضافة إلى هيكل مديرية الموارد البشرية باعتبارها تعنى بشؤون الموارد البشرية على مستوى جميع المديريات والخلايا الأخرى، كما نورده هنا باعتباره نموذجاً للتقسيمات العمودية للمستويات التنظيمية وذلك لبيان توزيع الوظائف والمهام والأنشطة على الافراد.

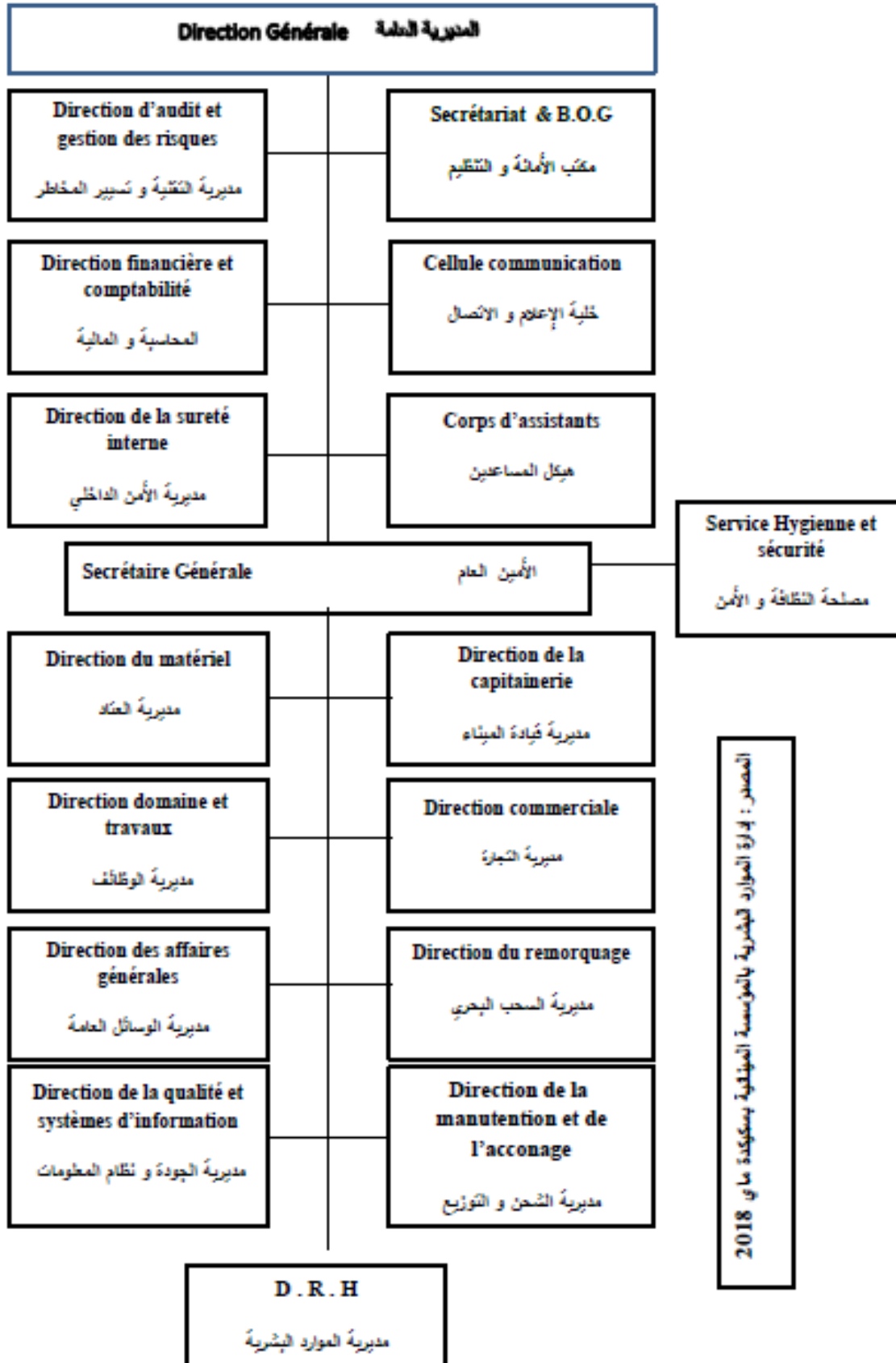
مع ضرورة الإشارة هنا إلى ما يمكن ملاحظته من عدم الدقة في بناء هذه الهياكل المتداولة في الإدارات المختلفة والمسلمة إلينا نسخا منها، سواء تعلق الأمر بالهياكل العامة خلال الفترات الزمنية المتعاقبة أو تعلق الأمر بهيكل مديرية الموارد البشرية بإعتبارها نموذجا لبقية المديريات الفرعية الأخرى، لأن تلك الهياكل من وجهة نظر وظيفية لا تعكس بوضوح كما هو منصوص عليه معرفيا ومعمول به واقعا حدود السلطة والمسؤولية وقنوات الإتصال وكذا طبيعة العلاقات الوظيفية بين الأفراد ومسألة إتخاذ القرار... إلخ كما سيبدو ذلك واضحا من خلال تعدد الخطوط الرابطة بين مختلف المستويات التنظيمية والمنطلقة من نقطة واحدة كحالة هيكل 2018 وهيكل 2021.

هيكل: 2016



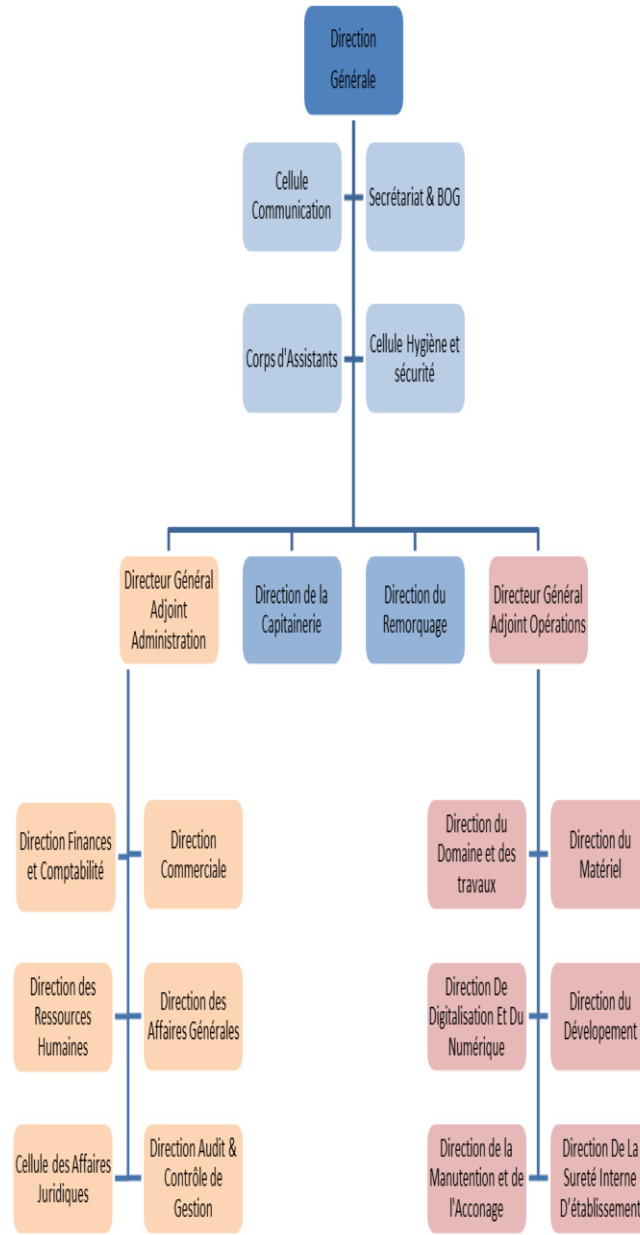
المصدر: الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية

هيكل: 2018



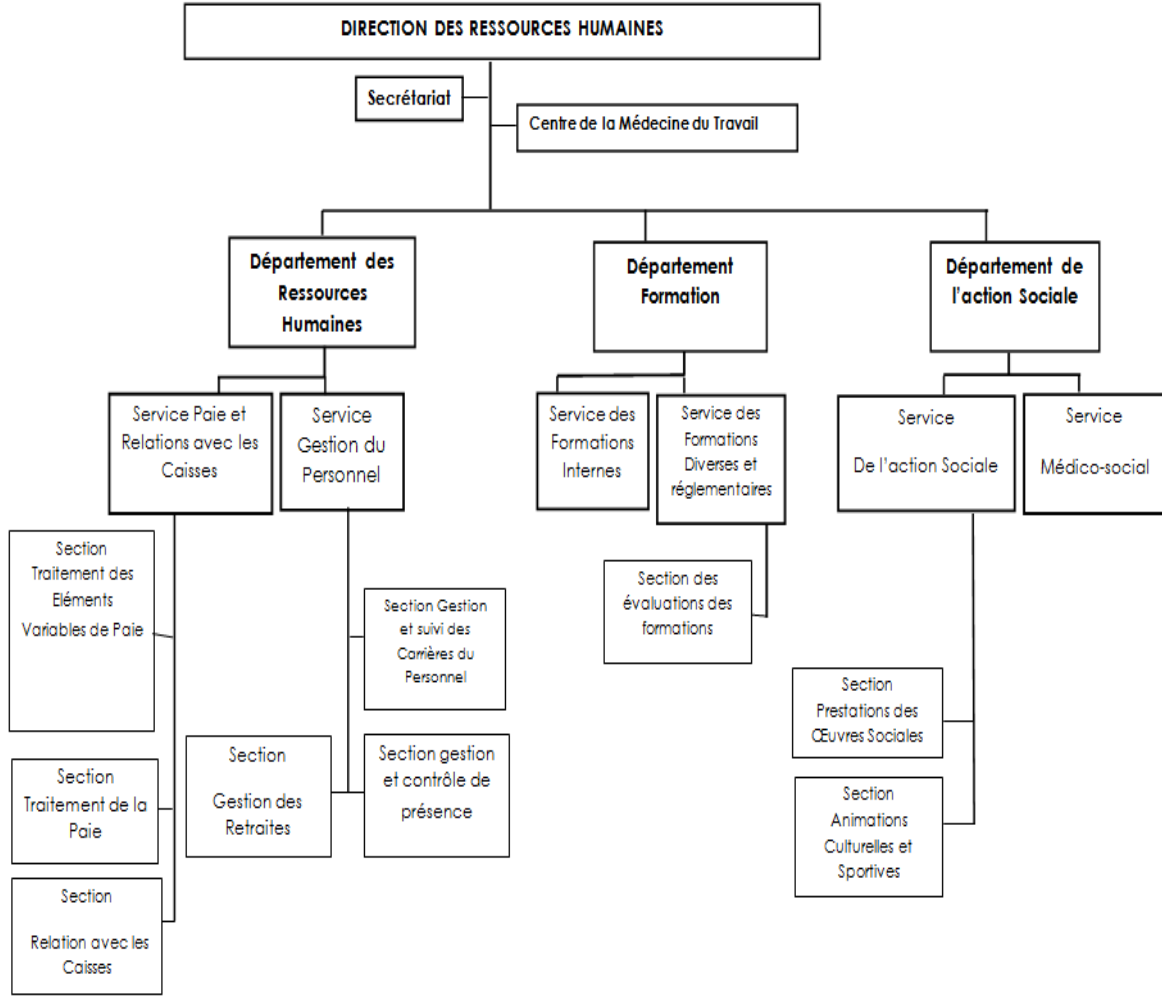
المصدر: الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية

هيكل: 2021



المصدر: قسم المديرية العامة للمؤسسة المينائية لسكيدة

الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لسنة 2022



المصدر: مديرية الموارد البشرية

ومن خلال هذه الهياكل فإنه يتم إدارة شركة ميناء سكيكدة عبر مجلس إدارة المديرية عامة وثلاث خلايا وثلاثة عشر مديرية مركزية تحت اشراف مديرين عامين مساعدين، وهذه أهمها وأهم وظائفها على الأقل بالنسبة لما له صلة بموضوع دراستنا.

1-4-1 / الإدارة العامة:

وهي مسؤولة عن تحديد وتطوير الخطط التشغيلية لتنفيذ الإستراتيجية وقيادة وتنسيق ومراقبة إدارة الإدارات الوظيفية والتشغيلية التي تساهم في تنفيذ الخطط التشغيلية.

يساعد المدير العام:

- خلية النوعية والأمن

- خلية إتصال

- هيئة من المساعدين.

- سكرتارية ومكتب النظام العام

### 1-4-2/ مديرية قيادة الميناء CAPTAINERIE:

تتمثل مهمة مكتب Harbour Master في القيام في حدود المجال العام البحري والمينائي، بالشرطة وأمن المسطحات المائية والأراضي المفتوحة والمنشآت، بهدف ممارسة الحفاظ على الهياكل في جميع الأوقات، وحركة وسلامة الأشخاص والبضائع، والمساهمة في تطوير سياسة الصحة والسلامة والبيئة العامة وتنفيذ الإجراءات الوقائية.

كما أنها مسؤولة عن جميع الإجراءات المتعلقة بالملاحة والقيادة والرسو ووضع السفن، ومنه فقيادة الميناء تجسد سلطة الميناء.

### 1-4-3/ مديرية السحب:

من أهم مهامها:

- إتاحة القاطرات للسفن أثناء فترة الإنزال والرسو والتبديل ومراقبة السلامة

- ضمان توفير الخدمات الإضافية والخدمات الإستثنائية مثل المساعدة والإنقاذ والتأجير والسحب البحري.

قسم التسليح ويختص بما يلي:

- تنظيم وتخطيط ومراقبة حالة القاطرات من أجل التوافر الجيد والموثوقية والأداء

- تشغيل القاطرات بأمان

- التأكد من تحديث المستندات اللازمة لتشغيل القاطرات، وأن جميع القاطرات مسلحة جيدا ومجهزة جيدا

- العمل بالإشتراك مع إدارة الصيانة البحرية لحل المشكلات بسرعة

- ضمان تدريب الأطقم وتحسين بيئتهم المعيشية على متن السفينة

- ضمان المراقبة التكنولوجية وإدارة الوثائق الفنية

قسم الصيانة ويختص بما يلي:

- تطوير جدول الصيانة الوقائية والعلاجية للقاطرات ومركبات الخدمة، من خلال إدارة الأولويات،

- وقيود السلامة والتوافر للقاطرات ومركبات الخدمة، بمساعدة نظام CMMS (إدارة الصيانة بمساعدة الكمبيوتر).
- تطوير جدول الصيانة الوقائية والعلاجية للقاطرات ومركبات الخدمة، من خلال إدارة الأولويات، وقيود السلامة والتوافر للقاطرات ومركبات الخدمة، بمساعدة نظام CMMS (إدارة الصيانة بمساعدة الكمبيوتر).
- الرد في حالة حدوث عطل خطير وحل المشكلات بسرعة.
- إدارة العلاقات مع الهياكل الداخلية ومصنعي وموردي قطع الغيار وأدوات الصيانة.
- مراقبة التدخلات التي تم إجراؤها، واقتراح تحسين أداء الآلات من حيث معدل التوافر ومن حيث التكاليف.
- ضمان المراقبة التكنولوجية وإدارة الوثائق الفنية.
- 1-4-4/ مدير عام مساعد مكلف بالمديريات العامة الإدارية:**
- يعنى بالإشراف على المديريات ذات الطابع الإداري الآتية:
- 1-4-4-1/ المديرية التجارية:**
- تتمثل مهمة قسم المبيعات في إدارة مكون الفواتير لجميع الخدمات التي تقدمها الشركة، وتحصيل المستحقات من العملاء ومعالجة شكاوى العملاء، بالتنسيق مع الهياكل المعنية، الإستماع ورضا العميل كجزء من الترويج لخدمات الشركة، مع إعداد تقارير النشاط الدورية التي تتكون من عدة أقسام: قسم العلاقات مع العملاء، قسم التحصيل، قسم التسويق، قسم الفواتير الذي تحول مؤخرًا 2021 إلى ما يعرف بالشباك الوحيد .
- 1-4-4-2/ مديرية المالية والمحاسبية:**
- تزويد الشركة بالموارد المالية والتقنيات اللازمة لتشغيلها وتطويرها وحمايتها من خلال مراقبة استخدام الأصول وربحية العمليات التي يتم تخصيصها لها من أجل ضمان الإستدامة المالية للشركة من خلال التحكم في ربحيتها الإجمالية والحفاظ عليها وكذا مسألة الإستقلال المالي
- إدارة وإنتاج وحفظ المستندات المحاسبية وفقاً للأنظمة المعمول بها (دفتر اليومية، دفتر الجرد، دفتر الأستاذ العام، البيانات المالية).
- دائرة المالية: وهي مسؤولة عن الإشراف على إدارة السيولة النقدية للشركة وتعظيم الاستفادة منها، وتطوير الميزانية النقدية وخطة التمويل واحترام الالتزامات المالية للشركة.

- دائرة المحاسبة: وهي مسؤولة عن ضمان معالجة المحاسبة العامة والتحليلية في الوقت المحدد، وإعداد البيانات المالية الدورية والميزانية الضريبية في الوقت المحدد

#### 1-4-4-3/ مديرية نظم الجودة والمعلومات:

وهي مسؤولة عن التحقق من إمتثال العمليات فيما يتعلق بالمعايير والقيود التنظيمية المعمول بها، بالإضافة إلى القيام بالأعمال الضرورية التي هي جزء من عملية حوسبة نظام المعلومات بالكامل للشركة (اللوجستيات، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة المخزون ... إلخ).

#### 1-4-4-4/ مديرية الشؤون العامة:

تتكون من دائرتين:

دائرة الإمداد والخدمات اللوجستية: وهي مسؤولة عن:

- مراقبة وإدارة أصول الشركة المنقولة وغير المنقولة

- توثيق وحفظ المحفوظات

- ضمان إمدادات الشركة من قطع الغيار والمعدات والمستلزمات الإستهلاكية واللوازم المكتبية

وأصناف الملابس وكذلك تنفيذ ومراقبة عقود الشراء

دائرة الشؤون القانونية تتكفل ب:

- توفير المراقبة القانونية

- ضمان الدفاع عن مصالح الشركة أمام القضاء

- إستقطاب الخبرات اللازمة في إطار مهامها.

- العمل مع مساعدين للعدالة (محامون، موثقون، محضرو العدل، إلخ) ؛

- العمل مع الإدارات (CNRC، Direction du Domaine de wilaya، إلخ) لطلب خدمة أو

التصرف في الأعمال أو الوثائق القانونية لصالح الشركة

مكتب الأسواق: وهو مسؤول عن إستعادة وإبقاء العطاءات المقدمة في إطار الاستشارات الخاصة

بطلبات المناقصات التي تطرحها الهياكل المختلفة لشركة ميناء سكيكدة حتى تاريخ فتح الطبات من

قبل اللجان المشكلة في مستوى الشركة

#### 1-4-4-5/ مديرية التدقيق ومراقبة التسيير:

مسؤولة عن:

- التأكد من تحقيق الأهداف المتعلقة بأنشطة الشركة وتقديم توصيات للتحسينات اللازمة للتعامل مع أي أعطال
- وضع وتنفيذ وتقييم خطة التدقيق السنوية المصدق عليها من قبل مجلس الإدارة
- تقييم الأنظمة التنظيمية التي وضعتها الشركة، ولا سيما من حيث جودة وسلامة المعلومات التشغيلية والمالية، ومن حيث إدارة المخاطر وحماية الأصول؛
- التأكد من تطابق الإجراءات والتعليمات واللوائح والقوانين والمعايير وما إلى ذلك
- يتم تنفيذ مهام قسم التدقيق وإدارة المخاطر من قبل هيئة من المراجعين متعددي التخصصات تعنى بمراقبة عملية التسيير باعتبارها وظيفة ذات أهمية كبيرة، وأداة من أدوات الإدارة تساعد في إتخاذ القرارات وتحسين الأداء الوظيفي والمالي...

#### 1-4-4-6/ مديرية الموارد البشرية:

مسؤولة عن:

- ضمان إدارة الموارد البشرية
- تدريب الموظفين وتوعيتهم
- التنفيذ والإشراف على خطة العمل للأعمال الاجتماعية.
- توفير الطب المهني
- ضمان التفاعل مع المنظمات الخارجية
- وضع جدول الزيارات الطبية ومراقبة تنفيذه
- تقدم تقاريرها بشكل هرمي إلى مدير الهيكل، وهي مسؤولة عن تطبيق الأحكام التنظيمية المعمول بها في مجال الطب المهني.

قسم الموارد البشرية ويختص بما يلي:

- ضمان التنظيم الإداري لموظفي الشركة
- تطبيق تشريعات العمل والإتفاقية الجماعية واللوائح الداخلية
- تحديد كشف رواتب الموظفين
- إنشاء وإرسال التقارير الدورية المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين

- إنشاء لوحات تحكم
- وضع خطة التعاقب الوظيفي وخطة التوظيف المؤقتة
- قسم التدريب ويختص بما يلي:**
- تحديد سياسة التدريب للشركة
- وضع خطة التدريب بالتشاور مع الأقسام الأخرى
- ضمان الإمتثال للإلتزامات القانونية فيما يتعلق بالتدريب التنظيمي للبحارة (STCW) ؛
- وضع تقرير التدريب السنوي وتقييم فعاليته
- مراقبة الموظفين في التدريب من حيث الحضور والانضباط وما إلى ذلك.
- إعداد عقود التلمذة الصناعية ومراقبة العاملين فيها
- جمع وتحليل أوراق التقييم الساخنة التي وضعتها المنظمات التدريبية، وأوراق التقييم الباردة المنشأة بالتشاور مع الهيكل المعني.
- قسم الأشغال الاجتماعية:** وفقا للأنظمة المعمول بها تدار الأعمال الاجتماعية من قبل لجنة المشاركة، وفي هذا السياق توفر الشركة لها التنظيم والموارد البشرية والمادية اللازمة، ومسؤولة عن:
- تطوير وتنفيذ وتقييم خطة العمل للأعمال الاجتماعية
- إدارة وصيانة البنية التحتية ومعدات القسم
- إنشاء الميزانيات العمومية الخاصة بالقسم
- التأكد من تحديث السجل المحاسبي
- التأكد من تحديث سجلات جرد الأصول الثابتة والعناصر الأخرى للقسم
- 1-4-5/ مدير عام مساعد مكلف بالإشراف على المديرية العامة العملياتية:**
- ويكون ممثلاً عنها في مجلس الإدارة الذي يرأسه المدير العام وهي كالتالي:
- 1-4-5-1/ مديرية الملكيات و الأعمال:** وتتمثل مهامها في الآتي:
- صيانة المسطحات المائية والأشغال والمرافق التي تديرها الشركة وتطويرها.
- إدارة كل ما يتعلق بالامتيازات والمهن المؤقتة الأخرى الممنوحة في جميع أنحاء منطقة الميناء ويضم: قسم الإنجازات و قسم الحفظ.
- 1-4-5-2/ مديرية العتاد:** وهي مسؤولة عن صيانة المعدات وصيانتها ومنطقة المعدات التي تديرها شركة ميناء سكيكة (آلات درفلة أرضية، ورافعات أرضية، ومعدات نقل، ومعدات مساعدة) ويضم:

قسم الصيانة، قسم الرفع، مكتب الطرق .

### 1-4-5-3/ مديرية المناولة والإنارة

وتتمثل مهمتها الرئيسية في مراقبة وتنسيق وتوجيه جميع الأنشطة المتعلقة بالعمليات والإستطلاع والإشارة والنزول والصعود إلى الباخرة والإستقبال والتخزين والحراسة والتسليم (إزالة) البضائع

### 1-4-5-4/ مديرية الشحن والتفريغ:

ويختص بما يلي:

- ضمان تنسيق العمليات التي تهدف إلى ضمان إستلام البضائع التي يتم شحنها أو النزول بها على الأرض، والإشارة إليها والتعرف عليها
- القيام بالتسويق والحراسة حتى الصعود إلى الباخرة أو التسليم
- تسليم البضائع إلى المستلم أو الوكيل المعتمد
- التصريح وجمع الملفات المتعلقة بالبضائع التالفة.

### 2- المجال البشري:

بحسب وثيقة رسمية محينة بشهر فيفري 2022 قدر إجمالي عدد العاملين بالمؤسسة المينائية سكيكدة ب: 2001 منهم 1469 دائمين و 529 عامل عن طريق عقود محددة المدة قابلة للتجديد إما كل ثلاثة أشهر أو ستة اشهر أو سنة أو ثلاث سنوات، يقومون بالعديد من الأعمال المتنوعة، وينتمون حسب الترتيب السوسيو مهني إلى ثلاثة أصناف وهي الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ وموزعين على مختلف المديريات والخلايا الفرعية والمصالح والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول رقم (04): يوضح توزيع الافراد بتصنيفاتهم المهنية على المديريات والخلايا

CSP	DAG	DAGR	DAJ	DARH	Dcom	DCP	DCTN	DFC	DG	DM	DMA	DDN	DR	HSE	SIE	TOTAL
CADRE	16	9	10	29	16	45	9	15	17	20	19	10	77	4	5	301
H	15	5	3	17	10	45	6	12	12	19	16	5	76	2	5	248
F	1	4	7	12	6	0	3	3	5	1	3	5	1	2	0	53
MAITRISE	8	0	1	11	7	50	14	6	2	161	99	2	10	5	20	396
H	6	0	0	6	6	49	13	3	2	160	98	2	9	5	20	379
F	2	0	1	5	1	1	1	3	0	1	1	0	1	0	0	17
EXUCUTION	38	0	1	11	4	46	44	3	1	63	357	1	56	18	129	772
H	21	0	1	9	3	46	43	3	1	63	356	1	56	18	127	748
F	17	0	0	2	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	24
TOTALCDI	62	9	12	51	27	141	67	24	20	244	475	13	143	27	154	1469
Totale CTA	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0		3
TOTALE CDD	19	2	6	27	13	43	19	10	9	45	226	5	81	11	13	529
TOTALE																2001

المصدر: مديرية الموارد البشرية

الملاحظ في الجدول أعلاه أن 532 عاملاً أي ما نسبته 26 % عمال غير دائمين، كما أن 381 عاملاً أي ما نسبته 26% من هؤلاء العمال ينتمون إلى صنف أعوان التنفيذ، سبب ذلك بحسب المعلومات المتحصل عليها من قبل بعض المسؤولين لا سيما في مديرية الموارد البشرية يعود إلى كون المؤسسة ومنذ العام 2011 إعتمدت سياسة التوظيف وفق آلية عقود محددة المدة قابلة للتجديد خصوصاً في فئة أعوان التنفيذ الذين تتركز أعمالهم في أنشطة الشحن والتفريغ بالأساس باعتبارها من الأنشطة الأساسية في الميناء، وقد لجأت المؤسسة إلى هكذا خيار من أجل دفع العمال إلى العمل بتقاني وبذل الجهود المطلوبة منهم بعدما لاحظت كثيراً من حالات التراخي ومحاولات التهرب من العمل عن طريق عدة حيل كالعطل المرضية وغيرها بمجرد إستفادتهم من عقود عمل دائمة نظراً لشعورهم حينها بقدر من الأمان الوظيفي، ومنه فنظام عقود العمل المؤقتة يبدو أنه حل إضطراري دعت إليه مصلحة العمل لضمان أداء وظيفي أفضل لهاته الفئة من العمال من أجل ضمان تمديد تلك العقود مرة أو مرات أخرى، والملاحظ هنا أنه بقدر ما يعد هذا الإجراء الإضطراري ذي جدوى للعمل بمثابة إلا أنه يشير في نفس الوقت إلى وجود خلل ما في الفعالية الرقابية.

### 3- المجال الزمني:

بداية إن الظاهرة في المجال الاجتماعي سواء أكانت تنظيمية أو سياسية أو ثقافية أو غيرها من المجالات ذات الصلة بالأفراد والمجتمعات فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالزمن، إذ يؤثر عليها ويسهم في تغييرها خلال فترات تاريخية متعاقبة، وبما أن الظواهر الاجتماعية مرتبطة بالمجتمع والمجتمع بطبيعته متغير فإن أي ظاهرة قابلة للدراسة تطراً عليها تغيرات بفعل التغير الزمني والتاريخي، وقد يكون هذا التغير تلقائي أو مخطط له، كمي أو كيفي، إيجابي أو سلبي، مادي أو معنوي، لهذا يمكن القول أنه لا تخلوا أي ظاهرة من التغير بفعل تغير الزمن وبالتالي لا يمكن دراسة ظاهرة في سياقها الستاتيكي وحسب.

### 3-1/ مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها الدراسة الراهنة:

المرحلة الأولى: أكتوبر 2018 بعد عدة مشاورات مع عدة أطراف ذات الصلة بالبحث العلمي في العالم الأكاديمي الحقيقي - الجامعة والعالم الافتراضي- حول موضوع يتميز بالجدية والأصالة والقابلية للبحث وكذا وجود التراث المعرفي، وبعد ضبط متغيراته من طرف الأستاذ الفاضل المشرف استقر إختيارنا عن رضا لموضوع: علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي، بإعتباره موضوع نقاشات يومية على المستوى الرسمي وغير الرسمي، ثم شرع بالتعاون مع المشرف في وضع تصور عام

لنتناول الموضوع بالدراسة، واستقر الأمر على بناء خطة بحث أولية متضمنة لمختلف العناصر المشكلة للموضوع، مجسدة في مختلف الفصول النظرية والمنهجية، قدمت للجنة العلمية أين لاقت القبول.

**3-1-2/ المرحلة الثانية:** أواخر سنة 2018 وبعد إتمام الموضوع تم البدء في البحث عن كل ما كتب حول متغيري الدراسة من كتب ومجلات وأطروحات ومقالات.. الخ. سواء على مستوى المصادر الورقية او الالكترونية باللغة العربية أو الفرنسية أو الإنجليزية أو المترجمة من الأخيرتين، وبعد قراءات عديدة متزامنة مع متابعة نقاشات سياسية وإقتصادية وإجتماعية تكاد تكون يومية حول ظاهرة البيروقراطية خاصة في علاقتها بالفساد الإداري وبالتالي بالأداء السلبي وانعكاساته على عملية التنمية المنشودة، مما ساعدنا طبعاً بمساعدة الأستاذ المشرف على صياغة المشكلة، فرضيات الدراسة، تحديد مبدئي ثم نهائي للمفاهيم، ووضع خطة الدراسة التي تضمنت خمس فصول نظرية و ثلاثة فصول ميدانية، لتبدأ عملية تحرير الفصول النظرية مع عرض كل شئ على المشرف بغرض التقويم والتوجيه والتصحيح وابداء الملاحظات المناسبة والتي حرصنا على أخذها بعين الإعتبار كل مرة، لتنتهي تلك العملية وما صاحبها من مراجعات و رتوشات هنا وهناك مبدئياً نهاية سنة 2021 .

**3-1-3/ المرحلة الثالثة:** بداية 2022 تم خلالها بناء الإستمارة التجريبية ثم النهائية حول متغيرات الدراسة وفرضياتها وضبطها، كما تم صياغة محاور وأسئلة المقابلة المبدئية ثم النهائية مع الأستاذ المشرف وشرعنا في توزيع الاستبيانات إبتداء من 20/05/2022 إلى غاية 15/06/2022 في إطار الشق الميداني، لتبدأ بعدها مباشرة عملية جمع الإستمارات من مختلف المديريات والأقسام والمصالح والفروع، وأسفرت العملية التي استغرقت أسبوعاً كاملاً عن جمع العدد المطلوب أي 146 إستمارة صالحة للتفريغ، كما قمنا بعدها بإجراء خمس مقابلات مع بعض رؤساء الأقسام و المصالح.

**3-1-4/ المرحلة الرابعة:** بعد تجميع البيانات اللازمة عبر مختلف التقنيات والطرق المنهجية شرعنا في تفريغ البيانات ومعالجة مختلف المعطيات الميدانية وتحليل النتائج ومناقشتها.

### ثانياً - المنهج المستخدم:

يمكن إعتبار المنهج الوصفي إطاراً لكل البحوث التي تصف الظواهر وتجمع البيانات عنها بتقنيات وأدوات مناسبة، ومن المتعارف عليه عند علماء المنهجية أن قوة وكفاءة هذا المنهج تستمد من كونه يساعد على كشف الأسباب الكامنة وراء سلوك أو موقف معين من معطيات سابقة و فهم

وتفسير طبيعة العلاقات الارتباطية القائمة بين متغيرات الظاهرة المدروسة باستخدام طرق منهجية عديدة، وهذه الأخيرة وعبر أدواتها وإجراءاتها المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة تفي بالغرض ومنها:

### 1- مقياس ليكرت الخماسي:

بادئ ذي بدء نشير هنا أن نماذج مقياس ليكرت لا تعني بأي حال من الأحوال نماذج الاستبيانات لأن هذا الأخير هو أداة لجمع البيانات، أما المقياس فهو أداة لقياس درجة التقارب والتباعد في الآراء حول ظاهرة بعينها، وبالنظر لنجاح استخدامه وتحقيقه نتائج علمية دقيقة خاصة في الدراسات التي تهدف إلى قياس وجهات النظر لعينة من المجتمع حول ظاهرة محددة، فقد إتمدنا في دراستنا الراهنة على مقياس ليكرت المتضمن ل 30 عبارة باعتبارها مؤشرات لأبعاد فرضيات دراسة علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي .

ويُفترض في هذه الحالة أن يقوم المبحوث بتحديد وجهة نظره لمدى درجة الموافقة أو عدم الموافقة على متصل معين، ومن خلال تجميع الدرجات التي ترتبط بإختيارات أفراد العينة يتم التعرف على إتجاهاتهم، والجدير بالإشارة هنا أن دراستنا الراهنة إتمدت مقياس ليكرت الخماسي أي المتكون من خمسة بدائل، وتضمن كل بديل درجة معينة تعكس نوع ومستوى إتجاه المبحوث بالنسبة لكل عبارة، آخذين بعين الإعتبار أن هذا المقياس يوفر إمكانية التجميع والتحليل الجزئي لكل عبارة أو التحليل الكلي لأكثر من عبارة أو لكل العبارات.

### 2- المسح بالعينة:

إتمدت دراستنا هذه طريقة المسح بالعينة باعتبارها إحدى طرق المنهج الوصفي حيث تُجمع البيانات عن عدد محدد من الحالات ثم تعمم بعد ذلك على جميع طوائف مجتمع البحث وهذا النوع هو الأكثر شيوعا في الدراسات الإجتماعية خاصة، كما أن من أهم مميزاته إمكانية ترميز بياناته الوصفية وتحويلها إلى أرقام ذات صلة، ما يسهل تحليل المتغيرات المرتبطة بفرضيات الدراسة وأسئلتها عبر الحزمة الإحصائية spss.

### ثالثا - العينة وطريقة إختيارها:

تعد خطوة منهجية أساسية في البحث الميداني، و تخضع عملية تحديدها وكيفية إختيارها لضرورة الإنسجام مع المشكلة البحثية وإرتباطها بطبيعة أهداف وفرضيات دراستنا الراهنة.

1- مبررات وطريقة إختيار العينة:

إلتزمت هذه الدراسة بأسلوب العينة الطبقية ولكن دون الإلتزام بعشوائيتها عند إختيار مفردات الدراسة وإنما اعتمدنا فيها على العينة الحصصية باعتبارها واحدة من العينات غير الإحتمالية، وواتبعنا في ذلك الخطوات التالية:

- 1- قسمنا مجتمع الدراسة إلى ثلاث فئات سوسيو مهنية هي: الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.
  - 2- حددنا نسبة تمثيل كل فئة بالنسبة لمجتمع الدراسة.
  - 3- حددنا نسبة وعدد مفردات العينة.
  - 4- قمنا بإختيار مفردات كل فئة بطريقة قصدية مع الإلتزام بالعدد المطلوب لمفردات كل فئة أنظر الجدول (05) جامعين بين العينة الطبقية والحصصية في إطار فسحة التكامل المنهجي، وأخذين بعين الإعتبار إقتصار الدراسة على أخذ 10 % من إجمالي العينة بمعنى 1456 مضروب في 10 % = 145.9 وبالتقريب أصبحت عينة الدراسة تساوي 146 مفردة.
- والجدير بالإشارة هنا هو إعطاء وزن أكبر ما أمكن لفئة الإطارات (05 %) وعدم التزام الدراسة بنسبة موحدة (10 %) لإختيار مفردات العينة من كل فئة، وذلك بسبب طبيعة الموضوع الذي يُدرك أكثر من طرف المستويات التنظيمية العليا، فالبيروقراطية في سياقها العلمي تعني الفعالية التنظيمية والأداء الجيد للجهاز الإداري، كما حرصت الدراسة على إعطاء وزن للفئة الثالثة - أعوان التنفيذ - (3 %) يفوق وزن الفئة الثانية أعوان التحكم (02%) نظرا لكون حجمها (772 عامل) وعليه جاءت عينة الدراسة متضمنة 73 إطار، 30 عون تحكم، 43 أعوان التنفيذ.

جدول رقم (05): يوضح مفردات عينة الدراسة

العدد	مجتمع الدراسة	حجم العينة	نسبة تمثيل عينة الدراسة بالنسبة للعينة الكلية	نسبة تمثيل العينة بالنسبة للعينة المدروسة
الإطارات	301	73	% 24.2	% 05
أعوان التحكم	386	30	% 07.7	% 02
أعوان التنفيذ	772	43	% 05.5	% 03
المجموع	1459	146	-	% 10

## 2- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس / العدد
64,4	94	ذكر
35,6	52	انثى
100,0	146	المجموع

الذكور يمثلون حسب الجدول أعلاه ما نسبته 64.4 % وهي نسبة منطقية تعكس سياسة المؤسسة التشغيلية والتي تستهدف بالأساس تشغيل الذكور نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الأساسي وهو عمليات الشحن والتفريغ باعتبارها عمليات تتطلب القوة البدنية والقدرة على العمل بنظام المناوبة ما لا يتحقق عند النساء، وإذا استثنينا عمال الشحن والتفريغ لتلك الإعتبارات نكون قد تخطينا تضليل نسب توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس في الجدول أعلاه والتي تعبر كما هو مبين نسب المبحوثين وليس نسب العاملين بالمؤسسة من الجنسين.

جدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر / العدد
1,4	2	اقل من 23 سنة
13,7	20	من 23 الى 32 سنة
47,3	69	من 33 الى 42 سنة
32,2	47	من 43 الى 52 سنة
5,5	8	من 53 سنة فما فوق
100,0	146	المجموع

الملاحظ أن قوة العمل الأساسية بالمؤسسة المينائية تتراوح أعمارهم بين 33 الى 42 بنسبة 47.3 % ثم تليها فئة عمرية من 43 إلى 52 سنة بنسبة 32.2 % ما يمثل في مجموعه نسبة 79.5 % من الموارد البشرية، يمكن إعتباره قوة عمل جيدة لأنها تنتمي في الغالب الأعم إلى الفئة العمرية (33-52) التي تجمع بين القوة والخبرة هذه الأخيرة مدعومة بفئة (23-32) لضمان المحافظة على قوة عمل جيدة تنعكس إيجابا على الأداء الوظيفي وهي تشكل مجتمعة مع الفئتين السابقتين للذكر فئة مجالها اكبر (23-52) ما نسبته 93.2 % في مقابل تدني نسبة الفئة العمرية الأكبر سنا أي فوق ال

53 سنة وهو الأمر الذي يعكس من جهة تشبع المؤسسة من إحتياجاتها من اليد العاملة المناسبة، كما يفسر محدودية توظيف فئة الأقل من 23 سنة الأقل خبرة .

جدول رقم(08): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الإجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الإجتماعية / العدد
21,9	32	اعزب
75,3	110	متزوج
2,7	4	مطلق
100,0	146	المجموع

بالنظر إلى الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة في الجدول أعلاه (23-52) مع الأخذ بعين الإعتبار أولاً نسبة العاملات المعتبرة و المتزيدة بالمؤسسة والمقدرة ب 35.6 % وثانياً تقدم متوسط سن زواج النساء مقارنة بالرجال بالإضافة - حسب كل من تحدثنا معهم من العمال- إلى الوضعية المريحة للأجور والشهر الثالث عشر والأرباح السنوية فإن كل ذلك يفسر كون غالبية العمال متزوجون ولهم أسر و هو الأمر الذي لا يمكن نفي دوره وتأثيره الإيجابي على توازن واستقرار الحياة النفسية والإجتماعية للعمال، ما ينعكس بالتأكيد على إستقرارهم على مستوى أدائهم الوظيفي سواء تعلق الأمر بالجانب الإداري أو العملياتي.

جدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي / العدد
0,7	1	ابتدائي
10,3	15	متوسط
24,0	35	ثانوي
58,9	86	جامعي
6,2	9	دراسات عليا
100,0	146	المجموع

الملاحظ من خلال نسب الجدول أعلاه أن 58.9% جامعيين زائد 6.2 % دراسات عليا بالإضافة إلى 24% من الثانويين - يمكن ترقيتهم إلى إطارات بعد خضوعهم للتكوين - أنها تعكس تنوع المهام والوظائف داخل المؤسسة، إذ أن أعمال الإدارة تتطلب غالباً مستويات جامعية أو ثانوي على الأقل، بعكس أعمال الشحن والتفريغ وباقي أعمال التنفيذ، كما يلاحظ أنه بالرغم من كون المؤسسة عمومية خدمانية لا تحتاج عملياتها القاعدية الممثلة في عمليتي الشحن والتفريغ الى

تخصصات بعينها، إلا أنها تشترط المستوى المتوسط كحد أدنى، وذلك ربما لإعتبارات ضمان مستوى ما من القابلية للتكيف مع تعليمات وإجراءات العمل في إطار الإنسجام مع السياق التنظيمي العام من جهة، وكذا القابلية للتكوين والترقية في إطار التقدم الوظيفي من جهة ثانية .

**جدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية**

النسبة	التكرار	الفئة السوسيو مهنية / العدد
50,0	73	إطار
20,5	30	عون تحكم
29,5	43	عون تنفيذ
100,0	146	المجموع

بادئ ذي بدء نشير إلى ما ورد في إختيار العينة للتكثير بكون إختيار تمثيل الفئات السوسيو مهنية ركز على أكبر تمثيل لفئة الإطارات باعتبارها الأقدر على تقديم إستجابات أكثر موضوعية حول الظاهرة البيروقراطية سواء على مستوى عبارات إستبيان ليكرت أو على مستوى مقابلاتنا معهم في إطار المقابلات العديدة، أو حتى نقاشاتنا الحرة معهم، هذا بسبب ما لاحظناه من أن كل من شملهم البحث كان تصورهم للبيروقراطية هو المفهوم الشائع عنها باعتبارها عنوانا لكل سلبيات الإدارة المتداولة على كل لسان، مما جعلنا كل مرة نقدم لهم الفرق بينها وبين البيروقراطية بالمفهوم العلمي النقي الذي هو في الحقيقة الصورة العكسية تماما للبيروقراطية الشائعة أو هكذا يتصور فيبر، وعليه فإختيارنا لنسبة 50 % من حجم العينة من فئة الإطارات يعود لهذا الإعتبار الذي نوليه أهمية قصوى في دراستنا الراهنة، ذلك بالرغم من أن عدد الإطارات العاملين بالمؤسسة يقدر ب301 أي بنسبة 20 % من مجموع العاملين الدائمين، في حين أن عدد عمال التنفيذ يقدر ب 772 أي بنسبة 52.5% - أكثر من نصف العدد الإجمالي للعمال - إذا فقد راعينا في تضخيم فئة الإطارات جانب موضوعية ومصادقية معطيات الدراسة، وعندما أخذنا بعين الإعتبار في تحديد نسبة أكبر لأعوان التنفيذ باعتبارهم يمثلون تقريبا ضعف أعوان التحكم في المؤسسة فلأننا راعينا تركيبة الجانب السوسيو مهني التنظيمي الفعلي بالمؤسسة .

كما تجدر الإشارة إلى أن عدد الإطارات بالمؤسسة والذي يقارب عدد أعوان التحكم ويمثل في نفس الوقت أقل من نصف أعوان التنفيذ، فإن تبرير ذلك فيما يبدو يعود من جهة إلى أهمية المستوى العالي من التخصص و الكفاءة في الإدارة والقيادة والإستشراف وذلك بالنظر للتنافسية العالية المحلية

والدولية في إطار الأهمية البالغة للميناء ودوره في عمليتي التصدير والإستيراد باعتبارهما آليات استراتيجية في بناء الاقتصاد الوطني كما هو معروف، كما يعود تبرير كون أعوان التنفيذ أكبر من ضعف عدد الإطارات إلى متطلبات طبيعة نشاط المؤسسة الغالب والمتمثل أساسا في عمليتي الشحن والتفريغ .

#### جدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية

النسبة	التكرار	العدد الأقدمية
11,6	17	أقل من 5 سنوات
26,7	39	من 5 إلى 10 سنوات
29,5	43	من 11 إلى 16 سنة
21,2	31	من 17 إلى 22 سنة
11,0	16	من 23 فأكثر
100,0	146	المجموع

الملاحظ بنظرة أشمل أن نسبة العمال الأكثر تواجدا بالمؤسسة تقدر ب 77.4% وهم من ذوي الخبرة المهنية بين 5 سنوات إلى 22 سنة ما يشير إلى تمركز العمل في العموم على الفئة الأقدم والأكثر عطاء، ومع ذلك يبقى الملفت للانتباه أن العمال الأكثر تواجدا في المؤسسة هم من ذوي الأقدمية بين 11 و16 سنة يدعمهم بقوة الشباب ذوي خبرة 5 إلى 10 سنوات من جهة وذوي الأقدمية من 17 إلى 22 سنة بنسبة 21.2% وذوي خبرة أكثر من 23 سنة من جهة أخرى، كما أن نسبة الأقل خبرة المقدر ب 11.6% تماثل تقريبا نسبة العمال الأكثر خبرة المقدر ب 11% وكأنه تماثل مقصود للمحافظة على التوازن في إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة.

ويبدو أخيرا من كل تلك الشواهد أن توزيع العمال حسب متغير الأقدمية يعد في وضع أفضل نظرا لتحكم المؤسسة في ضبط إحتياجاتها من العمال بشكل يضمن إستقرارها في هذا الجانب من جهة وتركيز العمل على قوة العمل الأقدم على الأداء الأفضل على الأقل في هذه الفترة.

#### رابعاً - تقنيات البحث الميداني:

تتطلب أية دراسة ميدانية توفر معطيات كمية وكيفية والتي يمكن الحصول عليها من خلال عدة أدوات، ويختار الباحث الأداة المناسبة أو يستخدم العديد من التقنيات وفقا لطبيعة البحث وطبيعة مجتمع الدراسة، وطبيعة المعطيات المراد الوصول إليها، وأيضا وفقا لظروف الباحث من حيث قدراته

والوقت المتاح له، وبالنظر لتلك الإعتبارات جميعا إتمدت دراستنا الراهنة على عدة تقنيات نذكرها وفق ترتيب يأخذ بعين الإعتبار حصولنا على المعطيات المناسبة في الوقت وبالكيفية المناسبة

### 1- الملاحظة:

حيث سمحت لنا هذه الأداة إعتبارا من أول يوم في الدراسة الميدانية برصد المكان والتموقع المورفولوجي للمؤسسة وهياكلها ومرافقها المختلفة فيه، ثم رصد مختلف متغيرات ومؤشرات الفرضيات في الواقع التنظيمي الفعلي للعمل من خلال زيارات إستطلاعية لمرافق العمل المتنوعة وعلى مدى عدة أسابيع معتمدين على تسجيل تلك الملاحظات، لإستعمالها في الوقت المناسب.

أغلب هذه الملاحظات ساعدتنا في بناء عبارات الإستبيان، كما أستعنا بها في تدعيم تحليل البيانات المتحصل عليها من إستمارة مقياس ليكرت خاصة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن الدراسة الراهنة قد اعتمدت على الملاحظة المنتظمة، وتعتبر هذه الأداة معاينة مباشرة للظاهرة، وقد تم إستخدامها بشكل مقصود لأننا حددنا مقدما مالذي نريد ملاحظته، وهو على النحو الآتي

- 1- السلوكيات والتصرفات المرئية
- 2- البيئة المادية (التجهيزات، المكاتب... الخ)
- 3- أساليب المعاملة (الاستقبال، الدخول، الخروج... الخ)
- 4- الحركية والتنقل الداخلي أثناء العمل
- 5- التجمعات واللقاءات
- 6- الإعلانات
- 7- المظهر الخارجي والناحية المورفولوجية
- 8- الجنس وتأنيث الإدارة (التداعيات والمرتبات التي يمكن مشاهدتها ورصدها)
- 9- تلمس الهرمية في المعاملات اليومية اثناء العمل
- 10- التهوية، الضوضاء، الإضاءة، النظافة الإشارات
- 11- التفاعلات

## 2- السجلات والوثائق:

وهي من بين مصادر المعلومات الداخلية النابعة من داخل المؤسسة والمستقاة من نشاطها وتكون البيانات الواردة في هذه الوثائق الرسمية حقيقية وواقعية، فهي لا تخضع للعوامل النفسية مثل ما هو عليه الحال في الإستبانة أو المقابلة، ومن ثم تعتبر ذات مصداقية أكبر لبناء نتائج أكثر موضوعية، وقد تُكمل البيانات الواردة في هذه الوثائق المعلومات التي يحصل عليها الباحث من مقابلاته أو تلك المتحصل عليها من الإستبيان، وقد أفادتنا تلك الوثائق في دراستنا حيث إطلعنا من خلالها على تصميمات الهياكل التنظيمية للمؤسسة والمديريات وأنشطتها المختلفة بالإضافة إلى وثائق تبين كيفية تقييم الأداء متضمنة معايير التقييم ك: savoir- le savoir etre-le savoir fair، وثيقة السياسة العامة للمؤسسة، وثيقة توزيع العمال على المديريات مع بيان الجنس والفئة السوسيو مهنية، القانون الداخلي للمؤسسة وبعض مواد وأبوابه ذات الصلة المباشرة بالعديد من متغيرات دراستنا كما سيتضح لاحقا... الخ

## 3- إستمارة مقياس "ليكرت":

لقد إقتضت ضرورة البحث والتقصي عن وجود وطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة تصميم الإستمارة كأداة رئيسية إنطلاقا من مشكلة الدراسة، واستنادا على فرضياتها وما تضمنته من أبعاد ومؤشرات وفق مقياس ليكرت الخماسي، والذي تضمن فيه كل محور على خمس عبارات تقابلها خمس أوزان متدرجة، أثقلها خمسة درجات منحت لكل إجابة بموافق بشدة، أربعة لموافق، ثلاثة لمحايد، إثنان لمعارض وواحد لمعارض بشدة، وهو قدر كافي من الخيارات المتاحة ليعبر المبحوث عن رأيه بأعلى دقة ممكنة، ومتضمنا لأربعة محاور هي:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين ويشمل خمسة أسئلة عن الجنس والسن والمستوى التعليمي والفئة السوسيو مهنية وأخيرا الأقدمية في العمل، وهي متغيرات ضرورية دون غيرها في دراستنا ستفيدنا بياناتها لاحقا.

المحور الثاني: يشمل على عشرة عبارات لمحاولة تحديد مواقف وإتجاهات المبحوثين تفصيلا حول خمس علاقات بين كل عبارة من عبارات البعد الأول مع ما يقابلها من عبارات البعد الآخر، وإجمالا حول علاقة واحدة بين بعد تقسيم العمل وبعد الإلمام بواجبات العمل، ونفس الشيء بالنسبة لعبارات وأبعاد كل من المحور الثالث والرابع.

## 4- المقابلة:

- باعتبارها من الأدوات المباشرة لجمع البيانات، حيث وبالنسبة لموضوعنا فقد تم إجراء خمسة مقابلات مع خمسة إطارات من كل من مديرية الشحن والتفريغ ومديرية التجارة، التكوين، الموارد البشرية وأخيرا مع خلية الإتصال، وقد قمنا بإعداد أسئلتها مسبقا منتظمة في أربعة محاور كالتالي:
- محور البيانات الشخصية لإعطاء فرصة متقاربة للجنسين وتحديد رتبة وأقدمية من أجرينا معهم مقابلة، وقد قصدنا إجراء تلك المقابلات مع الجنسين من ذوي الرتب العالية والأقدمية المعتبرة لأنهم في تصورنا الأكثر دراية وموضوعية ومسؤولية في الإجابات.
  - محور المعايير الموضوعية وضم عدة أسئلة حول مدى إعتداد المؤسسة المينائية على المعايير الموضوعية وحدود تجسيدها فعليا في تعاملاتها البيروقراطية كالتوظيف والترقية، تقسيم العمل، الكفاءة، الرقابة الصارمة، القواعد القانونية والوثائق والسجلات، والهدف هو محاولة التعرف على مدى إقتراب الخصائص البيروقراطية من المؤسسة.
  - محور الجوانب السلوكية وضم جملة من الأسئلة تهدف إلى محاولة معرفة طبيعة الجوانب السلوكية السائدة بالمؤسسة المينائية، وضم عدة أسئلة كالتحيز والعلاقات الشخصية، حرية التصرف، الصراع، الجماعات (les clans) مستوى الدقة والاتساق في الأعمال، تعارض الأهداف، عدم الشعور بالرضا، توارث المناصب... الخ.
  - محور نمط التسيير والهدف منه محاولة معرفة درجة تواجد أفكار البيروقراطية المعدلة في نمط الإدارة والتسيير للمؤسسة المينائية، وضم جملة من الأسئلة وخيارات الإجابة كحقيقة المشاركة في إتخاذ القرارات، الرقابة الذاتية، الإستقلالية، الولاء، اللامركزية، الروح الجماعية في العمل، المرونة، الإفتتاح على البيئة الخارجية... الخ.
  - محور متغير الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية وضم جملة من الأسئلة وخيارات الإجابة لمحاولة الوقوف على مدى إرتباطه بجملة من المعايير على غرار سرعة إنجاز المهام، روح المسؤولية، الإنضباط، إرضاء الزبائن، زيادة الحصة السوقية، نمو رقم الاعمال، الكفاءة والفعالية، القدرة على العمل، الإستقرار... الخ.

## خامسا- إختبار الثبات:

يقصد بالثبات هو أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في نفس الظروف و الشروط، و بالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متوافقة في كل

مرة يتم فيها إعادة القياس، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الإستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، و بالتالي كلما زادت درجة الثبات و استقرار الأداة كلما زادت الثقة فيها، و قد قمنا بحساب معامل ثبات المقياس بطريقة التباين باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpah" و الذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، و على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات، و تعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة المقياس و تشترط أن تقيس بنود المقياس سمة واحدة فقط، و لذلك تم القيام بحساب معامل الثبات لكل محور على حدى، ثم قمنا بحساب ثبات المقياس ككل، كما استخدمنا في ذلك البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الثبات من خلال صيغة معادلة ألفا كرونباخ

ن (1-مجموع تباينات الأسئلة)

معامل الثبات =

ن.1 تباين الدرجات الكلية

حيث أن ن: عدد أسئلة الاختبار

والجدول التالي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة

جدول رقم (12): نتائج إختيار ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	معاملات الثبات
تقسيم العمل	5	0,517
الإلمام بواجبات العمل	5	0,717
القواعد البيروقراطية	5	0,864
الإنضباط	5	0,764
الهرمية	5	0,875
الرغبة في العمل	5	0,866
الدرجة الكلية	30	0,917

من الجدول رقم (12) يتضح أن نتائج الثبات لجميع محاور الدراسة تدل على توافر درجة عالية من الثبات لجميع محاور الدراسة، فيما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي لمحاور الدراسة (0,917)، و هو ثبات وصدق مرتفع، و عليه يمكن القول بأن المقياس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس (محاور الدراسة) يتمتع بالثبات الداخلي لعباراته، مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة و تحليل نتائجها.

### سادسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم معالجة البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) حيث قمنا بما يلي:

ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، و قمنا بتسجيل كل متغير و الرمز الذي أُعطي له في قائمة لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة. إدخال بيانات الإستمارات المصححة مسبقا إلى الحاسوب، و ذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بيناتها عند الحاجة لذلك.

و لتحليل البيانات، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:  
التوزيعات التكرارية البسيطة و النسب .

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

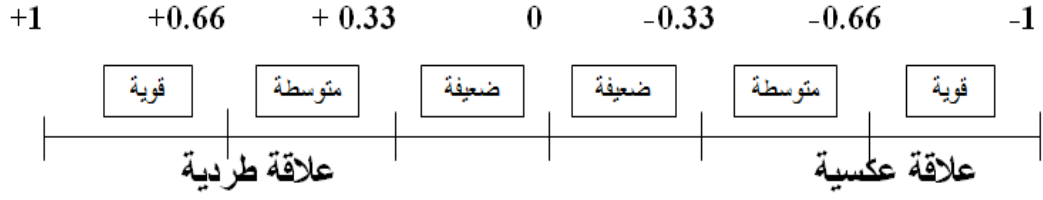
معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient، لدراسة شدة و اتجاه العلاقة الإرتباطية بين متغيرين من نوع الفئة أو النسبة.

إختبار (ت) للمجموعات المستقلة Independents samples T-test، لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطين حسابيين لمجموعتين من المبحوثين في أحد متغيرات الفئة أو النسبة.

تحليل التباين ذو البعد الواحد One way Anova، لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد متغيرات الفئة أو النسبة.

و للحكم على مدى قوة أو ضعف العلاقات الإرتباطية تم عن طريق تقسيم مجال العلاقة إلى وحدتين متساويتين، الأولى من [-1 إلى 0] و الثانية من [0 إلى +1] مع إنعدام العلاقة في القيمة صفر، ثم قسمة كل وحدة من هاتين الوحدتين إلى 03 وحدات جزئية متساوية، تضم كل منها ثلاثة أنواع من الشدة القوية و المتوسطة و الضعيفة، و كذا تم تحديد إتجاه العلاقة عن طريق إشارة معامل الإرتباط فإذا كان موجبا كانت العلاقة طردية، و إذا كان سالبا كانت العلاقة عكسية.

و الشكل التالي رقم (25) يوضح معيار الحكم على طبيعة العلاقة بين أبعاد و متغيرات الدراسة  
الراهنة



# الفصل السابع: تحليل المعطيات الميدانية

## الفصل السابع: تحليل المعطيات الميدانية

تمهيد.

أولاً- عرض وتحليل إستجابات المبحوثين حول محور التخصص الوظيفي والإلمام بواجبات العمل.

ثانياً- عرض وتحليل إستجابات المبحوثين حول محور القواعد البيروقراطية والانضباط في العمل.

ثالثاً- عرض وتحليل إستجابات أفراد العينة حول محور التسلسل الهرمي للسلطة والرغبة في العمل.

رابعاً- تحديد الارتباطات بين عبارات أبعاد الدراسة.

خامساً- نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- نتيجة العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى.

- نتيجة العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية.

- نتيجة العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة.

سادساً- تحديد أثر المتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة.

تمهيد

يعتبر هذا الفصل مدخلا لتحليل البيانات المتوصل اليها والمنتظمة في جداول إحصائية والمتضمنة لنتائج اختبارات ضرورية معينة أُجريت على استجابات المبحوثين حول عبارات مختلف متغيرات الدراسة، بالإضافة الى إجابات الذين أُجرينا معهم مقابلات، وسيتم توظيف تلك الاستجابات سوسيلوجيا للنظر في تأكيد أو نفي الفرضيات، ثم الى محاولة معرفة مدى وجود علاقة دالة بين درجة تطبيق البيروقراطية وزيادة الأداء الوظيفي.

أولاً- عرض وتحليل إستجابات المبحوثين حول محور التخصص الوظيفي والإلمام بواجبات العمل:

جدول رقم (13): عبارات التخصص الوظيفي وتقسيم العمل

الرقم	مضمون الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد المؤسسة على تقسيم العمل الدقيق	6	10	20	83	27	3,79	0,963
	التكرار	4,1	6,8	13,7	56,8	18,5		
2	تتبنى المؤسسة سياسة التكوين المستمر	5	15	18	86	22	3,72	0,959
	التكرار	3,4	10,3	12,3	58,9	15,1		
3	تؤدي الاعمال وفق إجراءات عمل رسمية	2	6	24	94	20	3,85	0,755
	التكرار	1,4	4,1	16,4	64,4	13,7		
4	يتم انجاز الاعمال في المؤسسة بالسرعة المطلوبة	2	10	28	90	16	3,74	0,797
	التكرار	1,4	6,8	19,2	61,6	11,0		
5	يشعر العمال بالملل بسبب روتينية الاعمال	3	17	47	55	24	3,55	0,969
	التكرار	2,1	11,6	32,2	37,7	16,4		

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة نسبيا في المجلد تتراوح بين 3.85 و3.55 من 5 وانحرافات معيارية قليلة نسبيا تتراوح بين 0.969 و 0.755 تشير إلى مستوى مرتفع من التجانس في الإجابات، والملاحظ أن أعلى متوسط حسابي خاص بالعبارة رقم 3 البالغ 3.79 وانحراف معياري 0.755 حيث أجب 64.4% من افراد العينة بموافقتهم على أن

الأعمال تؤدي وفق إجراءات عمل محددة، إضافة الى 13.7% كان موقفهم الموافقة بشدة في حين بلغت نسبة المحايدون 16.4% والمعارضين 6% والمعارضين بشدة 2% ونلاحظ أن ثاني أكبر متوسط حسابي 3.79 مقابل انحراف معياري 0.963 هو الخاص بعبارة تؤدي الاعمال وفق إجراءات عمل رسمية حيث عبر 56.8% عن موافقتهم و 18.5% عن موافقتهم بشدة في حين بلغت نسبة المحايدون 13.7% والمعارضين 6.8% والمعارضين بشدة 4.1% ثم تأتي العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.797 فالعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.959 وأخيرا العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.969

والملاحظ بالربط بين العبارتين على أن إجابات المبحوثين تؤكد ان المؤسسة تعتمد خاصية تقسيم العمل وتنميته في شكل مهام محددة، توكل الى اشخاص تتوفر فيهم مهارات ومعارف خاصة، وتؤكد تبعا لذلك أن الأمر يتطلب بالضرورة أداء الاعمال في إطار إجراءات واضحة ومحددة وموثقة، وفي سبيل تسهيل وتحقيق ذلك تعتمد المؤسسة من خلال قسم التكوين بمديرية الموارد البشرية سياسة التكوين المستمر لفائدة مختلف الفئات السوسيو مهنية، مما سرع في وتيرة إنجاز الاعمال، ولكن بالتزامن مع شعور أغلبية العمال 54% بالملل بسبب روتينية الأعمال، وهذا يحيلنا إلى ما ذهب إليه ميرتون من أن التخصص وتقسيم العمل أي تنميط العمل يؤدي أولا الى إنجاز الأعمال بإتقان وسرعة، ثم إلى الشعور بالملل والروتين ثانيا، ثم الى تراجع الأداء ثالثا، وهذا الشعور هو بالضبط ما تم ملاحظته ميدانيا وعبر عنه العديد من العمال .

## جدول رقم (14): عبارات الإلمام بواجبات العمل

الرقم	مضمون الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم إنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة	1	8	26	87	24	3,86	0,779
		0,7	5,5	17,8	59,6	16,4		
2	تحرص المؤسسة على تطوير المعرفة الفنية للعمال	5	20	23	79	19	3,60	0,994
		3,4	13,7	15,8	54,1	13,0		
3	تتميز أعمال المؤسسة بالجودة	3	12	23	76	32	3,84	0,932
		2,1	8,2	15,8	52,1	21,9		
4	تكاليف العمل في تناقص مستمر	2	24	82	32	6	3,11	0,771
		1,4	16,4	56,2	21,9	4,1		
5	تتخذ المؤسسة دورياً إجراءات تحفيزية للعمال	14	29	38	53	12	3,14	1,124
		9,6	19,9	26,0	36,3	8,2		

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى متوسطات حسابية مرتفعة نسبياً في المجمل تتراوح بين 3.86 و 3.11 من 5 وانحرافات معيارية قليلة نسبياً تتراوح بين 1.124 و 0.771 ونجد أكبر متوسط حسابي هو عبارة يتم إنجاز الأعمال في وقتها المحدد بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.779، حيث عبر 59.6 منهم عن موافقتهم و 16.4 منهم عن موافقتهم الشديدة تليها عبارة تتميز أعمال المؤسسة بالجودة بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.932، إذ وافق غالبية الباحثين أي 52.1 بالإضافة إلى 21.9 منهم عبروا عن موافقتهم الشديدة وجمع النسبتين معاً نتحصل على نسبة 74% من الباحثين موافقون وموافقون بشدة على أن أعمال المؤسسة تتميز بالجودة متأثرين طبعاً بشهادات الإيزو للجودة الثلاثة التي تحوزها المؤسسة، ما يعكس شعورهم بالإعتراف على أنهم طرف في إستحقاق هذا الإمتياز الأدائي الدولي الرفيع .

ثم يلي ذلك عبارة تحرص المؤسسة على تطوير المعرفة الفنية للعمال بمتوسط حسابي قدر ب 3.60 وانحراف معياري ب 0.994 ثم عبارة تتخذ المؤسسة دورياً إجراءات تحفيزية للعمال بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري هو الأكبر يشير إلى تشتت وتنوع كبير نسبياً لإجابات الباحثين

وصل إلى 1.124، وأخيرا عبارة تكاليف العمل في تناقص مستمر بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري (0.771).

ويمكن القول أن البيانات الكمية الواردة في الجدول تشير في المجمل وبوضوح إلى اتجاه عام مرتفع نسبيا للمبحوثين بالموافقة والموافقة الشديدة التي عبر عنها غالبيتهم تفيد بأن الأعمال في المؤسسة المينائية تنجز في وقتها المحدد نظرا لإرتباط معظم أعمال المؤسسة المتمثلة أساسا في عمليتي الشحن والتفريغ ونقل الافراد وما يتطلبه الأمر من إجراءات إدارية بمواعيد محددة لاعتبارات تتعلق بتنظيم عمليات رسو السفن نظرا لكثرتها في مقابل محدودية طاقة إستيعاب المرفأء والأرصفة لها هذا في ظل حرص المؤسسة على تقادي التأخرات في إتمام عمليات الشحن والتفريغ لكونها مكلفة جدا من جهة، وكذا الحرص لضمان جودة الخدمات بالنظر للمنافسة الشديدة خاصة المحلية منها - موانئ عنابة، جيجل، بجاية - من جهة ثانية، وكل ذلك يدخل في اطار حماية المؤسسة استحقاقاتها لشهادات الجودة التي تحوزها، الأمر الذي يتطلب تطوع المؤسسة الدائم على تطوير المعارف لمختلف طواقمها لتحسين قدراتهم المعرفية والفنية، وهو ما عبر عنه المبحوثون بوضوح من خلال موافقتهم وموافقتهم الشديدة على الثلاث عبارات الأولى في الجدول، مع الإشارة الى حياد أغلبية العمال في الإجابة عن عبارة تكاليف العمل في تناقص مستمر تعزى لكون غالبية العمال في الحقيقة لا يستطيعون تقدير ذلك لا سيما وهو شأن تقني يتجاوزهم الى ذوي الاختصاص، وأيضا حياد وعدم موافقة على عبارة الإجراءات التحفيزية التي تتخذها المؤسسة، ويمكن فهم وتفسير هذا الموقف من خلال النقص الذي يشعرون به بخصوص هذه التحفيزات وبالتحديد في شقها المعنوي أساسا، رغم رضاهم عن هذه التحفيزات في شقها المادي - المالي - فالأجور مرتفعة عموما لثلاثة عشر شهرا في السنة كما أن الارباح سنوية معتبرة وطرديّة مع رقم الاعمال المحقق.

ثانياً- عرض وتحليل إستجابات المبحوثين حول محور القواعد البيروقراطية والإنضباط في العمل

جدول رقم (15) القواعد البيروقراطية

الرقم	مضمون الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتميز مؤسستنا بالتطبيق الصارم للقوانين	4	14	20	74	34	3,82	0,987
		2,7	9,6	13,7	50,7	23,3		
2	تعتمد المؤسسة على التوزيع الواضح للأدوار	10	21	32	66	17	3,40	1,086
		6,8	14,4	21,9	45,2	11,6		
3	تتسم قنوات الاتصال في المؤسسة بالانسيابية	4	17	55	57	13	3,40	0,906
		2,7	11,6	37,7	39,0	8,9		
4	تتسم علاقات السلطة بين الرئيس والمرؤوس بالوضوح	8	20	36	67	15	3,42	1,029
		5,5	13,7	24,7	45,9	10,3		
5	يشعر العمال في المؤسسة بالعدالة	21	25	54	31	15	2,96	1,174
		14,4	17,1	37,0	21,2	10,3		

تشر البيانات الإحصائية في الجدول إلى مستوى مرتفع نسبياً من المتوسطات الحسابية لجميع العبارات (3.82 و 2.96) في مقابل إنحرافات معيارية عن المتوسط الحسابي (1.174 و 0.906) يمكن إعتبارها متوسطة نسبياً وهي في المجمل إجابات تعكس اتجاهها عاماً إيجابياً مرتفعاً يعبر عن إعتقاد المؤسسة لقواعد وإجراءات بيروقراطية صارمة في العمل، والملاحظ أن أعلى متوسط حسابي إعتباراً عن العبارة تتميز المؤسسة بالتطبيق الصارم للقوانين وانحراف معياري ضعيف نسبياً 0.987، تليها عبارة تتسم علاقات السلطة بالوضوح بمتوسط 3.42 وانحراف معياري متوسط 1.029، ثم عبارة تعتمد المؤسسة على التوزيع الواضح للأدوار وتتسم قنوات الإتصال بالانسيابية بنفس المتوسط الحسابي 3.4، وأخيراً العبارة الأخيرة رقم 5 بأقل متوسط 2.95 وأكبر إنحراف معياري 1.174.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن هناك توافق نسبي على عبارات هذا المتغير المتعلق بالقواعد البيروقراطية المتبناة في المؤسسة المينائية، لكن مع وجود تشتت واضح، يميل إذا أضفنا إليه نسبة المتحفظين المرتفعة نسبياً باتجاه عدم الموافقة من خلال إجاباتهم فيما تعلق بانسيابية قنوات الاتصال في العمل، ربما في شقه المباشر أي بين الأفراد، بسبب الرقابة الهرمية أو التراتبية على إتصالاتهم المباشرة، هذا في ضوء إجبارية الإطلاع على مواد النظام الداخلي للمؤسسة والمتضمنة إلزامية احترام السلم التصاعدي لا سيما المادة 15 منه (النظام الداخلي، ص 12)، أو نظراً لمواقف عمال التنفيذ المتطلعون إلى الأحقية كغيرهم - على الأقل أعوان التنفيذ وعلى الأكثر الإطارات - في قنوات اتصال تمتاز بخاصية السهولة والإنسيابية وفق مبدأ المساواة، وربما غدى هذا التطلع عدم شعور العمال بالعدالة، كما عززه ملاحظتهم لبعض حالات الترقيات، وبعض المعاملات الخاصة أو الإمتيازات التي يحضى بها بعض زملائهم تعود إلى تأثير نشاط الجماعات أو العلاقات الشخصية لا إلى معايير الإستحقاق، وهو ما عبروا عنه خلال مقابلاتنا مع العديد منهم.

## جدول رقم (16): الإنضباط في العمل

الرقم	مضمون الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يمتثل العمال للتعليمات	3	7	18	91	27	3,90	0,825
	التكرار	2,1	4,8	12,3	62,3	18,5		
2	يتقيد العمال بالنظام العام للمؤسسة	3	9	13	92	29	3,92	0,848
	التكرار	2,1	6,2	8,9	62,0	19,9		
3	لدى العمال قابلية للتكيف مع ظروف العمل المختلفة	0	9	19	98	20	3,88	0,710
	التكرار	0	6,2	13,0	67,1	13,7		
4	يتمتع العمال بروح المسؤولية العالية	2	13	49	56	26	3,62	0,926
	التكرار	1,4	8,9	33,6	38,4	17,8		
5	يشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات	12	49	38	34	13	2,91	1,120
	التكرار	8,2	33,6	26,0	23,3	8,9		

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نسجل إتجاه عام للمبحوثين يؤكد وجود انضباط بالمؤسسة تعكسه متوسطات حسابية مرتفعة في الغالب الأعم تتراوح بين (3.92- 3.62) وانحرافات معيارية قليلة نسبيا تتراوح بين (0.926-0.710) عدا في عبارة يشارك العمال في عملية إتخاذ القرار، نلاحظ تسجيل أقل متوسط حسابي يمكن تصنيفه فوق المتوسط، وبالمقابل تسجيل أعلى إنحراف معياري مقدر ب 1.120 يعكس إنحراف ردود الأفراد عن المتوسط الحسابي بخصوص تلك العبارة، حيث عبر 41.8% من المبحوثين أن العمال لا يشاركون في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى إمتناع 26% منهم عن الإجابة، في إشارة واضحة إلى صورية هذه المشاركة وجدواها بالنسبة لهم وقد سجل أعلى متوسط لعبارة يتقيد العمال بالنظام العام للمؤسسة قدر ب 3.92 وإنحراف معياري قليل نسبيا قدر ب 0.848، متبوعة بعبارة يمتثل العمال للتعليمات بمتوسط 3.90 وإنحراف معياري يشير إلى تباين محدود أيضا في الإجابات، نظرا لكون إدارة المؤسسة توجب على جميع العمال العلم بمواد النظام الداخلي للمؤسسة

وتطبيقه بدون قيد أو تحفظ على جميع العمال، وكل الفئات المهنية والاجتماعية، وفي سبيل ذلك وفرت نسخة منه لكل عامل وكذلك وفرت إمكانية الإطلاع عليه على مستوى كل مصلحة، هذا ما نصت عليه كل من المادة 2.1 و المادة 3.2 من باب الموضوع ومجال التطبيق في النظام الداخلي للمؤسسة المينائية (انظر الملحقات، القانون الداخلي، ص ص 4، 5)، تليها عبارة قابلية العمال للتكيف مع مختلف ظروف العمل بمتوسط 3.88 وإنحراف معياري هو الأقل مقدر ب 0.710 يعكس تباين أقل، وهو أمر منطقي بالنظر لكون المؤسسة تطبق العمل بالمناوبة وبالفرق، وتحفظ بأحقية تنظيم وإعادة تنظيم العمل تبعا لإعتبارات تتعلق بطبيعة النشاط، كما قدر متوسط العبارة الرابعة يتمتع العمال بروح المسؤولية العالية ب 3.62 وإنحراف معياري يشير إلى عدم تجانس ملحوظ لإجابات المبحوثين مقدر 0.926، وإذا أخذنا بعين الإعتبار أن نسبة 33.6 % من العمال إمتنعوا عن الإجابة فقد يعبر هذا الموقف عن تحفظ الفئات السوسيومهنية الأدنى على روح المسؤولية لدى الفئات السوسيومهنية الأعلى بسبب عدم رضاهم على معايير التقييمات و الترقيات مثلا، أو على بعض الإمتيازات الانتقائية كما اشرنا سابقا.

ثالثاً- عرض وتحليل إستجابات المبحوثين حول محور التسلسل الهرمي للسلطة والرغبة في العمل:

جدول رقم (17): التسلسل الهرمي للسلطة

الرقم	مضمون الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	سهولة تبادل معلومات العمل	1	11	27	84	23	3,80	0,819
	التكرار	0,7	7,5	18,5	57,5	15,8		
2	تحرص المؤسسة علي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	15	30	37	48	16	3,14	1,172
	التكرار	10,3	20,5	25,3	32,9	11,0		
3	تعتمد المؤسسة معايير الجدارة فقط في توظيف الافراد	21	29	49	35	12	2,92	1,160
	التكرار	14,4	19,9	33,6	24,0	8,2		
4	يوجد بمؤسستنا تنسيق فعال بين مختلف المستويات التنظيمية	4	23	32	72	15	3,49	0,970
	التكرار	2,7	15,8	21,9	49,3	10,3		
5	تطبق المؤسسة قاعدة : نيل الحقوق مقابل أداء الواجبات	18	25	39	53	11	3,10	1,153
	التكرار	12,3	17,1	26,7	36,3	7,5		

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى وجود اتجاه عام مرتفع نسبياً يفيد تبني المؤسسة خاصية التسلسل الهرمي، وذلك ما عكسته المتوسطات الحسابية المرتفعة نسبياً لمجمل العبارات، حيث تراوحت بين (3.80 و 2.92) من 5، وانحرافات معيارية بين متوسطة ومرتفعة نسبياً في حدود (1.172 و 0.819) وهي تعكس تبايناً أو تشتتاً معتبراً بين إجابات المبحوثين، علماً أن العبارة الأولى سهولة تبادل معلومات العمل إحتلت أعلى متوسط حسابي وأقل تباين بين الإجابات، قد يعزى ذلك إلى البرمجيات المطبقة بالمؤسسة على غرار intranet و outlook... الخ التي ضمنت سلاسة التبادل الالكتروني لمعلومات العمل بين المديرات والأقسام والمصالح والفروع، وتبعاً لذلك يمكن فهم وتفسير علاقة سهولة تداول معلومات العمل بالتنسيق الفعال، وكون عبارة يوجد بمؤسستنا تنسيق فعال بين المستويات التنظيمية تحتل ثاني أعلى متوسط حسابي قدر ب 3.49 وثاني أقل إنحراف معياري مقدر

ب 0.970، في حين جاءت كل من عبارة تحرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و عبارة تطبيق المؤسسة قاعدة: نيل الحقوق مقابل أداء الواجبات متقاربتين من حيث متوسطيهما الحسابي (3.14، 3.10) ومن حيث مدى تشتت إجاباتهم عن المتوسط الحسابي، إذ بلغا على التوالي (1.172 و 1.153)، وهو تشتت مرتفع نسبيا يبرره فيما يبدو شعور بعض العمال بشئ من التحيز و اللاموضوعية في الأحقية، لا سيما في التوظيف والتقدم الوظيفي كما سبقت الإشارة، ويدعم ذلك كون عبارة تعتمد المؤسسة معايير الجدارة في التوظيف ترتبط بأصغر متوسط حسابي 2.92 وإنحراف معياري، ما يعبر عموما عن تشتت مرتفع نسبيا قدر ب 1.160، يفسر على أن نسبة المبحوثين الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة بلغت 34.3%، وإذا أضفنا إليها نسبة المحايدين يصبح مجموعها 67.9 % فتصبح أكبر من نسبة الموافقين والموافقين بشدة التي بلغت في المجمل 32.2%، و تعود طبيعة هذا الموقف إلى إدراك العمال جيدا بسعة الهوة بين الجانب الرسمي الشكلي والجانب الفعلي الحقيقي في عمليات التوظيف والترقية حسب إفادات العديد منهم معنا.

الجدول رقم (18): الرغبة في العمل

الرقم	مضمون الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تسود الروح الجماعية في العمل	2	19	37	67	21	3,59	0,937
		1,4	13,0	25,3	45,9	14,4		
2	تتحسن انتاجية الافراد باستمرار	4	15	40	62	25	3,61	0,978
		2,7	10,3	27,4	42,5	17,1		
3	يشعر العمال بالولاء تجاه مؤسساتهم	7	11	35	70	23	3,62	0,998
		4,8	7,5	24,0	47,9	15,8		
4	الجهود موحدة لتحقيق اهداف المؤسسة المينائية	4	13	28	80	21	3,69	0,922
		2,7	8,9	19,2	54,8	14,4		
5	يسود الاستقرار في المديرية التي أنتمي اليها	10	21	20	68	27	3,55	1,151
		6,8	14,4	13,7	46,6	18,5		

يبدو من خلال نتائج الجدول أن ثمة إتجاه عام مرتفع نحو وجود رغبة في العمل بدليل أن غالبية المبحوثين موافقون وموافقون بشدة في جميع العبارات بنسبة عامة بلغت 63.58 %، كما سجلت

متوسطات حسابية مرتفعة نسبياً لجميع العبارات، حيث تتراوح بين (3.69 و 3.55 من 5) وتشتت أقل نسبياً للإجابات، تعبر عنها بوضوح إنحرافات ضعيفة نسبياً ومقاربة في الأغلب تتراوح بين (0.998 و 0.922)، عدا في العبارة الأخيرة أين سجل 1.151 كأكبر تباين، ومع ذلك يمثل الموافقون عموماً على عبارة يسود الإستقرار في المديرية التي أنتهي إليها أغلبية 65.1 %، ويعكس هذا التشتت في الإجابات على الأرجح كون قائمة المتابعين في قضايا فساد لا ينتمون بالتساوي إلى المديريات والأقسام والمصالح، أو كونهم وحدهم من يتحمل مسؤولية ذلك في تصور المبحوثين، لا سيما وأن دراستنا الميدانية تزامنت مع إجراءات توقيف مؤقت لإطارات، وإحالة آخرين على العطلة الإجبارية لحين صدور الأحكام القضائية النهائية في هذه القضية التي أساءت لسمعة المؤسسة العريقة ولا يزال ملفها مفتوحاً.

#### رابعاً- تحديد الارتباطات بين عبارات أبعاد الدراسة:

جدول رقم (19): معدل الارتباط بين عبارات البعد الأول التخصص الوظيفي والإلمام بواجبات العمل

10ع	9ع	8ع	7ع	6ع	1ع
.199*	0,124	.491**	.436**	.216**	1ع
.503**	.219**	.526**	.596**	.416**	2ع
.358**	.218**	.435**	.442**	.455**	3ع
.279**	.260**	.415**	.232**	.595**	4ع
-.373**	0,131	-0,159	-0,112	-0,059	5ع

يمكن القول بعد تفحص ما أشارت إليه الشواهد الإحصائية في الجدول إلى أن غالبية العلاقات الارتباطية بين عبارات بعد تقسيم العمل وعبارات بعد الإلمام بواجبات العمل علاقات طردية تتراوح بين (0.596 و 0.0124)، أي متوسطة إلى ضعيفة، عدا علاقة العبارة الخامسة في بعد تقسيم العمل يشعر العمال بالملل بسبب روتينية الأعمال مع جل عبارات بعد الإلمام بواجبات العمل فالأرقام تبين أنها علاقات عكسية بين ضعيفة جداً ومتوسطة، تتراوح بين (0.059 - و 0.373)، بمعنى هناك تأثير سلبي لشعور العمال بروتينية العمل على أدائهم الوظيفي، أما علاقة العبارة الأولى تعتمد المؤسسة على تقسيم العمل الدقيق في البعد الأول مع العبارة التي تقابلها - بحسب الشكل رقم (19) - من البعد الثاني يتم إنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة قدرت ب 0.216، وهي بذلك تشير

بوضوح إلى وجود علاقة طردية ضعيفة مفادها أنه كلما زاد تقسيم العمل كلما زاد التحكم في إنجاز الأعمال في مواعيدها .

كما يشير معامل الارتباط بين العبارة الثانية من عبارات بعد التخصص الوظيفي تتبنى المؤسسة سياسة التكوين المستمر والعبارة المقابلة لها من بعد الإلمام بواجبات العمل تحرص المؤسسة على تطوير المعرفة الفنية للعمال من بعد الإلمام بواجبات العمل والمقدرة ب 0.596 وهي أكبر قيمة إلى وجود علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين العبارتين، تفيد أن زيادة التكوين يؤدي إلى زيادة المعرفة الفنية بالعمل، وإلى نفس العلاقة يشير معامل الارتباط بين عبارة تؤدي الأعمال وفق إجراءات عمل رسمية من بعد التخصص وعبارة تتميز أعمال المؤسسة بالجودة من عبارة الإلمام المقدر ب 0.435، ما يؤكد إرتباط تتميط الأعمال بدرجة إتقانها، ونفس الشيء بالنسبة للعبارة الرابعة من بعد التخصص يتم إنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة والعبارة المقابلة لها تكاليف العمل في تناقص مستمر، بمعنى كلما أنجزت الأعمال بسرعة كلما تناقصت التكاليف لا سيما التكاليف الباهضة وبالعلة الصعبة جراء تأخر عمليات الشحن أو التفريغ لبواخر النقل الأجنبية عن مواعيدها الرسمية .

**جدول رقم (20): معدل الإرتباط بين عبارات البعد الثاني القواعد البيروقراطية والإنضباط في العمل**

ع20	ع19	ع18	ع17	ع16	
.435**	.371**	.344**	.470**	.487**	ع11
.602**	.344**	.366**	.408**	.428**	ع12
.395**	.369**	.287**	.354**	.282**	ع13
.589**	.441**	.398**	.440**	.486**	ع14
.706**	.481**	.334**	.447**	.423**	ع15

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول نلاحظ وجود علاقات إرتباطية طردية بين ضعيفة ومتوسطة في الغالب، تتراوح قيمها بين (0.282 و 0.602)، إلا في علاقة عبارة يشعر العمال في المؤسسة بالعدالة من بعد القواعد البيروقراطية مع عبارة يشارك العمال في عملية إتخاذ القرار من بعد الإنضباط في العمل، فنتيجة معامل الإرتباط المقدر ب 0.702 تشير إلى علاقة طردية قوية بين الشعور بالعدالة ورغبة المشاركة في إتخاذ القرار، نفس العلاقة سجلت بين عبارة تتميز المؤسسة بالتطبيق الصارم للقوانين من بعد القواعد البيروقراطية وعبارة يمثل العمال لتعليمات، إلا أنها علاقة متوسطة مقدر ب 0.487 تفيد بأن مدى الصرامة في تطبيق القانون يرتبط بمدى الإمتثال وتقبل التعليمات، كما سجلت نفس العلاقة بنفس المستوى مقدر ب (0.408 و 0.441) بين كل من

العبارتين تعتمد المؤسسة على التوزيع الواضح للأدوار وعبارة تتسم علاقات السلطة بين الرئيس والمرؤوس بالوضوح من بعد الانضباط من جهة، وعبارتي يتقيد العمال بالنظام العام للمؤسسة وعبارة يتمتع العمال بروح المسؤولية من بعد الإنضباط من جهة ثانية، بمعنى يؤدي تحديد الأدوار ووضوح علاقات السلطة بالتوالي إلى التقيد بالنظام وإلى مزيد من تحمل المسؤولية، ويبدو هنا أن إجبارية العلم بنصوص النظام الداخلي والإلتزام بمحتواه كما جاء في الجدول (77) إنعكس على تعزيز الشعور بمسؤولية كل أحد على سلوكه التنظيمي ونتائج عمله، لا سيما و أن هذا النظام خُصص الباب الرابع منه للإنضباط، متضمنا فرعا لبيان الأخطاء المهنية والتأديبية، وفرعاً لبيان العقوبات، وفرعا لبيان صيغ تطبيق العقوبات التي قد تصل الى إنهاء علاقة العمل، في حين سجلت علاقة ضعيفة واحدة بين عبارة تتسم قنوات الإتصال بالإنسيابية من بعد القواعد البيروقراطية وعبارة لدى العمال القابلية للتكيف مع ظروف العمل المختلفة من بعد الإنضباط مقدرة ب 0.287، بمعنى أنه بالنظر إلى تطبيق الإتصال الرسمي الإلكتروني في الغالب الأعم في المؤسسة كما جاء في تفسير جدول (9999) المبين لإستجابة المبحوثين حول هذا الموقف، فإن الأفراد قد ألفوا التعامل مع مختلف ظروف وأوضاع وحالات العمل اللامستقرة، وقد تشكلت لديهم مع مرور الزمن القابلية للتكيف مع مختلف ظروف العمل، نتيجة علاقة عمليات النقل البحري والتفريغ والشحن و التخزين لمختلف المواد خاصة الحساسة... الخ بالأحوال الجوية مثلا بالإضافة الى إجراءات العمل في حالات الذروة أو الحالات الطارئة أو المستعجلة أو حالة الأزمات على غرار وباء كورونا .

جدول رقم (21): معدل الارتباط بين عبارات البعد الثالث التسلسل الهرمي للسلطة والرغبة في العمل

ع	26ع	27ع	28ع	29ع	30ع
21ع	.612**	.540**	.296**	.421**	.476**
22ع	.529**	.648**	.333**	.467**	.603**
23ع	.502**	.628**	.516**	.505**	.649**
24ع	.578**	.536**	.540**	.508**	.455**
25ع	.567**	.627**	.451**	.470**	.651**

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى وجود علاقات ارتباطية طردية متباينة المستوى، تتراوح بين (0.296 و 0.651) فقد سجلت علاقة طردية متوسطة مقدرة ب 0.612 بين عبارة سهولة تبادل معلومات العمل من بعد التسلسل الهرمي وعبارة تسود روح الجماعة في العمل من بعد الرغبة في العمل، ما يشير إلى أن سريان المعلومة يشجع على المشاركة في العمل.

نفس العلاقة بين كل من عبارة تحرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وعبارة تطبق المؤسسة سياسة الحقوق مقابل الواجبات من بعد التسلسل الهرمي مع كل من عبارتي تتحسن إنتاجية الأفراد بإستمرار وعبارة يسود الإستقرار في المديرية التي أنتمي إليها من بعد الرغبة في العمل بمعاملي ارتباط على التوالي (0.648 و 0.651) وهي معاملات أكبر من متوسطة وأقل من قوية تفيد بإرتباط الكفاءة بزيادة الإنتاجية من جهة، وبأنه كلما طبقت المؤسسة قاعدة الحقوق مقابل الواجبات كلما ساد الإستقرار، وقريب منهما كل من عبارة إعتماد المؤسسة على معايير الجدارة في التوظيف وعبارة وجود تنسيق فعال من بعد الهرمية وبين كل من عبارة شعور العمال بالولاء لمؤسستهم وعبارة الجهود موحدة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث سجلت معاملات ارتباطية متوسطة تتراوح على التوالي (0.516 و 0.508)، ويشير ذلك إلى أن الإختيار العقلاني للأفراد من شأنه تعزيز ولاء هؤلاء الأفراد للمؤسسة، وأن التنسيق الفعال يساهم في توجيه وتوحيد جهود العاملين.

خامسا- نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة:

1- نتيجة العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى: كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد إلمام الموظف بواجبات العمل.

جدول رقم (22): معاملات إرتباط بيرسون بين التخصص الوظيفي والإلمام بواجبات العمل

الإلمام بواجبات العمل	التخصص الوظيفي	
.648**	1	معامل الارتباط بيرسون
146	146	ت
1	.648**	معامل الارتباط بيرسون
146	146	ت

بمعالجة البيانات وإستخدام معامل الإرتباط بيرسون جاءت نتيجة إختبار الفرضية كما يعبر عنها الجدول أعلاه كالتالي:

- تبين وجود إرتباط طردي إيجابي قوي نسبيا بين بعد التخصص الوظيفي والإلمام بواجبات العمل وقد قدر معامل الإرتباط (0.648)، و بالتالي يمكن القول بتحقق الفرضية الأولى و التي تنص على أنه كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد إلمام الموظف بواجبات العمل.

2- نتيجة العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية: تؤدي القواعد البيروقراطية إلى زيادة الإنضباط في العمل.

جدول رقم (23): معاملات إرتباط بيرسون بين القواعد البيروقراطية و الإنضباط في العمل

الإنضباط في العمل	القواعد البيروقراطية	
.752**	1	معامل الارتباط بيرسون
146	146	ت
1	.752**	معامل الارتباط بيرسون
146	146	ت

بمعالجة البيانات وإستخدام معامل الإرتباط بيرسون جاءت نتيجة إختبار الفرضية كما يعبر عنها الجدول أعلاه كالتالي:

تبين وجود إرتباط طردي إيجابي قوي بين بعدي القواعد البيروقراطية والإنضباط في العمل وقد قدر معامل الإرتباط ب (0.752) وبالتالي يمكن القول بتحقق الفرضية الثانية والتي تنص على أن تطبيق القواعد البيروقراطية يؤدي إلى زيادة الإنضباط في العمل.

3- نتيجة العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة: يرتبط التسلسل الهرمي للسلطة بزيادة الرغبة في العمل.

جدول رقم (24): معاملات إرتباط بيرسون بين التسلسل الهرمي والرغبة في العمل

الرغبة في العمل	التسلسل الهرمي	
.795**	1	معامل الارتباط بيرسون
146	146	ت
1	.795**	معامل الارتباط بيرسون
146	146	ت

بمعالجة البيانات وإستخدام معامل الإرتباط بيرسون جاءت نتيجة إختبار الفرضية كما يعبر عنها الجدول أعلاه كالتالي:

تبين وجود إرتباط طردي إيجابي قوي بين بعدي التسلسل الهرمي والرغبة في العمل، وقدر معامل الإرتباط ب (0.795)، وبالتالي يمكن القول بتحقق الفرضية الثالثة والتي تنص على إرتباط التسلسل الهرمي للسلطة بزيادة الرغبة في العمل.

وبتحقق الفرضية الجزئية الثالثة وقبله تحقق الفرضتين الجزئيتين الأولى والثانية، يمكن القول بتحقق الفرضية العامة، ومنه فهناك علاقة دالة بين درجة تطبيق البيروقراطية وزيادة الأداء الوظيفي في المؤسسة المينائية سكيكدة.

#### سادسا- تحديد أثر المتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة:

ولمعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة - أبعاد الفرضيات - قمنا بحساب الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي أفضت إلى النتائج التالية:

جدول رقم (25): متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير المستوى التعليمي على متغيرات الدراسة

المتغير	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig.
الإمام بواجبات العمل	0,463	0,763
الإنضباط	1,309	0,269
الرغبة في العمل	0,841	0,501
تقسيم العمل	0,381	0,822
القواعد البيروقراطية	1,275	0,283
الهرمية	0,715	0,583

يتضح من الجدول أن قيمة F لكل من بعد الإمام بواجبات العمل، الإنضباط، الرغبة في العمل، تقسيم العمل، القواعد البيروقراطية، الهرمية، هي على التوالي (0.463، 1.309، 0.841، 0.381، 1.375، 0.715) وأن مستوى الدلالة لكل تلك الأبعاد بلغت على التوالي (0.763، 0.267، 0.501، 0.822، 0.283، 0.583)، وهذه القيم الأخيرة كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تأثير للمتغير الديموغرافي المستوى التعليمي على اتجاهات العمال نحو كل الأبعاد أعلاه.

جدول رقم (26): متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الفئة السوسيو مهنية على متغيرات الدراسة

المتغير	قيمة ف F	مستوى الدلالة Sig.
الإمام بواجبات العمل	0,209	0,812
الإنضباط	0,099	0,906
الرغبة في العمل	0,568	0,568
تقسيم العمل	0,617	0,541
القواعد البيروقراطية	0,067	0,935
الهرمية	0,295	0,745

يتضح من البيانات الرقمية الواردة في الجدول أنه لا يوجد تأثير للمتغير الديموغرافي الفئة السوسيو مهنية على اتجاهات العمال نحو كل أبعاد الدراسة أعلاه، لأن مستوى الدلالة لكل القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم (27): متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الأقدمية في العمل على متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة Sig.	قيمة ف F	
0,441	0,943	الإلمام بواجبات العمل
0,704	0,543	الإنضباط
0,013	3,298	الرغبة في العمل
0,197	1,527	تقسيم العمل
0,143	1,747	القواعد البيروقراطية
0,002	4,487	الهرمية

يوجد تأثير للمتغير الديموغرافي الأقدمية في العمل على إتجاهات العمال نحو بعدي الهرمية والرغبة في العمل فقط دون غيرهما، حيث بلغت قيمة F كما هو مبين في الجدول بالنسبة للأول 3.298 ومستوى دلالة 0.013 وبلغت قيمة F بالنسبة للبعد لثاني 4.487 ومستوى الدلالة 0.002، ونلاحظ أن مستوى الدلالة للبعدين أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يشير بوضوح إلى وجود أثر لمتغير الأقدمية على هذين البعدين فقط دون غيرهما، يعكس قدرا من الخصوصية لمواقف العمال ذوي الأقدمية، لا سيما فيما يتعلق بالتراتبية في السلطة المرتبطة أساسا بعمليات الترقية إلى مناصب أعلى وتأثير طبيعة هذا التقدم الوظيفي على الرغبة في العمل لدى هؤلاء العمال، بخلاف مثلا بعدي الإلمام بواجبات العمل والإنضباط باعتبارهما متغيرات تابعة لبعدي تقسيم العمل والقواعد البيروقراطية، فهذين الأخيرين مطبقين على جميع الافراد باعتبارهم عمال وحسب، دون تمييز لفئة دون أخرى من فئات المتغيرات الديمغرافية.

جدول رقم (28): نتائج إختبارات "ت" لحساب الفروق في إستجابات المبحوثين وفقا لمتغير الجنس

المتغير	قيمة ت T	مستوى الدلالة
الإلمام بواجبات العمل	-1,098	0,274
الإنضباط	-1,413	0,160
الرغبة في العمل	-1,177	0,241
تقسيم العمل	-0,961	0,338
الهرمية	-1,244	0,215
القواعد البيروقراطية	-1,409	0,161

الملاحظ من بيانات الجدول أن قيمة t لكل الأبعاد بلغت على التوالي (-1.098، -1.413، -1.177، -0.961، -1.244، -1.409)، وبلغ مستوى الدلالة لكل الأبعاد أيضا على التوالي (0.274، 0.160، 0.241، 0.338، 0.215، 0.161) فهي كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجنس، بمعنى لا توجد فروق بين إجابات الذكور والإناث تؤثر على متغيرات الدراسة .  
ومما سبق نلاحظ وجود أثر نسبي محدود جدا لمتغير الأقدمية على بعدين فقط دون سواهما، ومنه يمكن القول إجمالاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة، ما يعكس وجود إنسجام في مواقف المبحوثين من متغيرات الدراسة، قد يعزى ذلك الى إنعكاس طبيعة موضوع الدراسة على صياغة مختلف أبعادها وعباراتها بشكل يستهدف بالأساس الأداء الوظيفي للعامل في ضوء خصائص بيروقراطية معينة بغض النظر عن مستواه التعليمي أو جنسه أو عمره أو خبرته.

# الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة.

ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية الموجهة - البيروقراطية -

رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الصدق الإمبريقي للبيروقراطية - الدراسات

السابقة -

خامساً: النتيجة العامة.

## تمهيد

تبعاً لتحليل النتائج المتحصل عليها والتي كان الهدف منها التعرف على طبيعة العلاقة بين البيروقراطية والاداء الوظيفي نقوم في هذا الفصل بعرض النتائج المتوصل اليها في اطار كل من التراث النظري و البحث الامبريقي، ثم سيتم مناقشتها في محاولة لفهم الاتجاهات وتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة على ضوء فروض الدراسة وأهدافها، ثم على ضوء النظرية البيروقراطية الموجهة، وأخيراً على ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى بعض القضايا التي أثارها الدراسة.

## أولاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

حيث تم صياغة فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية تضمنت أبعاداً ذات صلة بالبيروقراطية كمتغير مستقل وأبعاداً ذات صلة بالأداء الوظيفي بإعتباره متغير تابع وتم إختبار العلاقة بينهما أمبريقياً.

## 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

أفادت البيانات التي تم جمعها من الميدان حول عبارات الاستبيان بالخصوص ومعالجتها إحصائياً بغرض إختبار الفرضية الأولى بالنتائج التالية:

- تسجيل متوسطات حسابية مرتفعة نسبياً في المجمل تتراوح بين 3.86 و 3.11 من 5 وفي المقابل إنحرافات معيارية قليلة نسبياً تتراوح بين 1.124 و 0.755

- غالبية العلاقات الارتباطية بين عبارات بعد تقسيم العمل وعبارات بعد الإلمام بواجبات العمل علاقات طردية متوسطة الى ضعيفة تتراوح بين (0.596 و 0.0124) بمعنى أن العمال في غالبيتهم الساحقة يوافقون على وجود إرتباط إيجابي بين عبارات المتغير الأول والثاني، عدا علاقة العبارة الخامسة في بعد تقسيم العمل يشعر العمال بالملل بسبب روتينية الأعمال مع جل عبارات بعد الإلمام بواجبات العمل فالأرقام بينت وجود علاقات غير أنها عكسية بين ضعيفة جداً ومتوسطة.

- وجود إرتباط طردي إيجابي قوي نسبياً بين بعد التخصص الوظيفي والإلمام بواجبات العمل و قد قدر معامل الإرتباط ب (0.648)

- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية على اتجاهات العمال نحو متغيري الفرضية الأولى. ومما سبق نخلص الى تحقق الفرضية الأولى امبريقياً، بمعنى كلما زاد التخصص الوظيفي زاد إلمام الموظف بواجبات العمل.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بناء على محاولة معرفة تأكد الفرضيات من عدمه فإن هذه العملية اوصلتنا الى النتائج

التالية:

- تسجيل مستوى مرتفع نسبيا من المتوسطات الحسابية لجميع العبارات (2.96-3.92) في مقابل إنحرافات معيارية عن المتوسط الحسابي (0.710-1.174) يمكن إعتبارها متوسطة نسبيا وهي في المجمل إجابات تعكس اتجاها عاما إيجابيا

- وجود علاقات إرتباطية طردية بين ضعيفة ومتوسطة الى قوية بين متغيري الفرضية تتراوح قيمها بين (0.282 و0.702)

- وجود إرتباط طردي إيجابي قوي بين بعدي القواعد البيروقراطية والإنضباط في العمل، و قدر معامل الارتباط ب (0.752).

- عدم وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية على اتجاهات العمال نحو متغيري الفرضية الثانية بحسب نتائج اختبارات t و f، ومنه فإنه يمكن القول بتحقق الفرضية الثانية امبريقيا.

## 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

حيث خلصت مختلف النتائج إلى ما يلي:

- وجود اتجاه عام مرتفع نسبيا لدى العمال يفيد بتبني المؤسسة خاصية التسلسل الهرمي وأن هذه الأخيرة تؤثر على رغبتهم في العمل، وذلك ما عكسته المتوسطات الحسابية المرتفعة نسبيا لمجمل عبارات البعدين حيث تراوحت بين (3.80 و2.92) من 5 وانحرافات معيارية بين متوسطة ومرتفعة نسبيا في حدود (1.172 و0.819) وهي تعكس تباينا أو تشتتا معتبرا بين إجابات المبحوثين حول بعد الهرمية، ومتوسطا إلى ضعيف حول بعد الرغبة في العمل.

- وجود علاقات ارتباطية طردية بين عبارات متغيري الفرضية تتراوح بين 0.296 و0.651

- وجود ارتباط طردي ايجابي قوي بين بعدي التسلسل الهرمي والرغبة في العمل وقدر معامل الارتباط ب (0.795).

- وجود تأثير للمتغير الديموغرافي الأقدمية في العمل فقط على إتجاهات العمال نحو بعدي الهرمية والرغبة في العمل.

ومنه فإن مجمل النتائج تفيد بوضوح بتحقق الفرضية الثالثة أمبريقيا، وبذلك يمكن القول بتحقق الفرضية العامة التي مفادها: هناك علاقة دالة بين درجة تطبيق الخصائص البيروقراطية وزيادة

الأداء الوظيفي، وذلك طبعا في حدود متغيرات الفرضيات الجزئية موضوع الدراسة وعلى ضوء نتائج مختلف الاختبارات.

### ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال محاولة تحديد موقع المؤسسة الجزائرية عبر تاريخها و ما رافقها من إصلاحات وتعديلات عديدة الى يومنا هذا على متصل البيروقراطية، في إطار سياق مفاهيمي ذو صلة بالخصوصية التاريخية والاجتماعية للمؤسسة الجزائرية، فإن النتائج التي أفضت اليها دراستنا النظرية عكست بوضوح صمود جملة من القيم التنظيمية على غرار المركزية والهرمية والرسمية... الخ باعتبارها خصائصا بيروقراطية بنائية، ولكن جنبا الى جنب مع جملة أيضا من الخصائص السلوكية المنقولة بإكراهات الخصوصية التاريخية والاجتماعية والسياسية والثقافية... و هذه التوليفة هو ما يبرر الغموض في الحدود الفاصلة بين ما هو بيروقراطي بنائي وما هو سلوكي في المؤسسة الجزائرية .

كما أن دراستنا التي عكفت على البحث والتقصي عن علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي بهدف التعرف على طبيعة مختلف العلاقات القائمة بين عناصر البيروقراطية وعناصر الأداء خلصت في مجملها الى وجود علاقات ارتباطية طردية إجابيه قوية على مستوى كل أبعاد البيروقراطية الثلاثة (تقسيم العمل والقواعد والإجراءات والهرمية) في علاقتها بأبعاد الأداء على التوالي (الإمام بواجبات العمل والانضباط والرغبة في العمل) كما خلصت الى وجود علاقات طردية إجابيه بين قوية ومتوسطة الى ضعيفة بين كل عبارات متغيرات البيروقراطية في علاقتها بكل عبارات متغيرات الأداء، ما عدا عبارة واحدة هي العبارة الخامسة في بعد تقسيم العمل يشعر العمال بالملل بسبب روتينية الاعمال مع جل عبارات بعد الإمام بواجبات العمل، فالأرقام تبين أنها علاقات عكسية بين ضعيفة جدا ومتوسطة تتراوح بين (0.059 - و 0.373 -) بمعنى هناك تأثير سلبي لشعور العمال بروتينية العمل على أدائهم الوظيفي .

تجدر الإشارة هنا أن هذه النتائج تعزى لا سيما من خلال الدراسة الميدانية الى علاقة ثلاثة خصائص فقط من خصائص البيروقراطية بثلاثة عناصر من مكونات الأداء الوظيفي ركزت عليهم دراستنا- لإعتبارات تدخل في إطار تحديد نطاق الدراسة - ومع ذلك يمكن القول أن الدراسة الامبريقية في خصوصيتها قد عززت استنتاجات الدراسة النظرية في عموميتها من خلال جملة الشواهد المتوصل إليها عبر إستخدام و توظيف مختلف الأساليب الإحصائية، إلى جانب الأساليب المنهجية الأخرى كالملاحظة والمقابلات ومختلف الوثائق والسجلات.

## ثالثا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظرية الموجهة - البيروقراطية -:

إنطلاقاً من إعتبار النظرية في التنظيم هي إنعكاس للواقع بإعتبارها الأقدر إلى حد ما على فهمه وتفسيره، فسنحاول هنا إيجاد تموقع لدراستنا الراهنة ضمن التراث المعرفي للنظرية البيروقراطية. إن قراءة فيبر للواقع إضافة إلى دراساته العديدة مكنه من إدراك عوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الاعتماد الكامل عليه في إتخاذ القرارات بعقلانية و رشد، لذا أعتقد أن جملة من الخصائص البيروقراطية المتسائدة التي تحكم نظام العمل هي الضامن لترشيد السلوك التنظيمي وتعظيم الأداء الوظيفي، معتقداً أن البيروقراطية بهذا المعنى طريقة في الإدارة ستلائم أي تنظيم مهما كان نشاطه وتاريخه وجغرافيته.

وبالنظر للنتائج التي أفضت إليها دراستنا نظرياً من خلال تحديد موقع المؤسسة الجزائرية على متصل البيروقراطية كنتيجة لتبعتها لسماتها التنظيمية والقانونية بالخصوص وصمود قيمها على غرار المركزية والاعتبارات السياسية والتاريخية والاجتماعية والشخصية وغيرها عبر مختلف مراحلها التاريخية، وبالنظر في المقابل للنتائج التي توصلت إليها دراستنا في شقها الميداني والتي ركزت على اختبار ثلاثة خصائص فقط وهي التخصص وتقسيم العمل، القواعد البيروقراطية، التسلسل الهرمي للسلطة لمحاول معرفة طبيعة العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي في ثلاثة من أبعاده وهي على التوالي الامام بواجبات العمل والانضباط و الرغبة في العمل آخذين بعين الاعتبار ان البيروقراطية نظرت إلى الأداء الفردي من خلال المعيارية والنمطية في الأداء في سياق ارتباطه بالمسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب على الفرد القيام بها من خلال موقعة في التنظيم، وخلصت الى أن الأداء الأمثل في صورتها والمعبر عنه بمستوى الأرباح ونمو رقم الاعمال والعائد الاقتصادي اجمالاً ما هو إلا القيام بأداء هذه المهام بمهنية عالية وانضباط و رغبة وفق مبدأ الموضوعية، فإن الأمر ذاته في وضعه العام هو ما عكسته مجمل النتائج المتوصل إليها والتي خلصت الى وجود الخصائص البيروقراطية - موضوع الدراسة - متبناة في النسق الإداري للمؤسسة المينائية سكيكدة، بالإضافة الى وجود علاقات إرتباطية بين متغيرات هذه الخصائص ومتغيرات الأداء الوظيفي سواء أكانت هذه المتغيرات أو تلك في شكل أبعاد أو مؤشرات، وهو ما يشير بوضوح إلى صدق نبوءة فيبر أن البيروقراطية التي عبر عنها من خلال خصائصها هي سمة التنظيمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها، وبالرغم من إقراره أنه لا يوجد تنظيم أمبريقي يتطابق تماماً بالضرورة مع هذا البناء العلمي، إلا أنه لا يُتصور وفق المنطق البيروقراطي وجود تنظيم انتاجي أو خدمي ناجح في نشاطه وفي نفس

الوقت يخلو من الخصائص البنائية للبيروقراطية كتنظيم العمل وقواعد وإجراءات العمل الموضوعية بالإضافة الى مبدأ الهرمية أو التراتبية في الصلاحيات والمسؤوليات، والشاهد على ذلك والأمر يتعلق هنا بالمؤسسة المينائية أن المفاهيم الأساسية المتداولة في أدبيات النظرية البيروقراطية سواء منها النظرية أو الإجرائية على غرار المتداولة في هذه الدراسة هي مفاهيم مألوفة جدا في الثقافة التنظيمية لغالبية العمال كما بينت مختلف الملاحظات والمقابلات من جهة، وفي مختلف الوثائق المكتوبة تقليديا أو الكترونيا في إطار النظام الإداري المعتمد عليه بالمؤسسة من جهة ثانية، بخلاف المفهوم - الأم - ونقصد به البيروقراطية حيث ينصرف مفهوم كل من قابلناهم تقريبا الى المفهوم الشائع لا العلمي .

وإجمالا يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها عززت مصداقية النظرية البيروقراطية من جديد ولكن باعتبارها سلسلة متلاحقة لدراسات سابقة بين مُؤكدة أو مُعدلة.

#### رابعا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بالنظر إلى مختلف الشواهد والنتائج في هذه الدراسة وبمقابلتها لأهم الأفكار والاستنتاجات الواردة في فصل الصدق الامبريقي للبيروقراطية باعتباره دراسات سابقة تصدى لها رواد في المدرسة البنائية الوظيفية خاصة فيما يعرف بالبيروقراطية الحديثة والبيروقراطية الجديدة في إطار الجهود النظرية والامبريقية من أجل بيروقراطية معدلة أكثر ألفة مع الواقع التنظيمي بمختلف أبعاده.

لقد توصلت دراستنا الى وجود علاقات ارتباطية موجبة طردية بين خاصية تقسيم العمل وبين بعد الإلمام بواجبات العمل في كل العبارات عدا عبارة شعور العمال بروتينية الأعمال جراء التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وتنميته، فهي علاقة عكسية سالبة مع كل عبارات بعد الإلمام بواجبات العمل، بمعنى هناك تأثير سلبي لشعور العمال بروتينية العمل على أدائهم الوظيفي وهو يتفق مع ما توصلت إليه دراسة ميرتون من أن زيادة التخصص الوظيفي تزيد من تنميط الأعمال و تنميط الأعمال يؤدي إلى الملل والروتين، وهذا الأخير يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية وتدني الأداء باعتباره معوق وظيفي، واقترح في هذه الحالة ما أسماه بالإغناء أو الاثراء الوظيفي، بمعنى إشتغال الوظائف المتخصصة لقدر مناسب من التنوع والحرية في العمل ليشعر العامل بأهمية عمله ومسؤوليته على أدائه، هذا في إطار ما يعرف عنده بالبدائل الوظيفية .

كما سجلت دراستنا علاقة إرتباطية قوية مفادها أن العمال يزداد شعورهم بالعدالة والرضا كلما زادت مشاركتهم ولو الصورية في عملية اتخاذ القرار، وهو ما انعكس إيجابا على دافعيتهم ورغبتهم في

العمل، وبالتالي على مستوى أدائهم، فالعمل والأداء الجيد يمكن تحقيقه من خلال تنمية العلاقات الإنسانية ومن خلال الحوافز المعنوية والاجتماعية التي تأتي في مقدمتها المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، كما هو مبين في تجارب التون مايو من مدرسة العلاقات الإنسانية.

كما توصلت دراستنا من خلال نتائج المقابلات المقننة وجود جوانب سلوكية عديدة تؤثر سلبا على العلاقات التنظيمية واستقرار المؤسسة، على غرار تسجيل قدر من التحيز والعلاقات الشخصية عوض تلك التي تتسم بالموضوعية والعقلانية، هذا الى جانب نشاط les clans، نفوذ المراكز المهنية والسياسية من خارج محيط المؤسسة، وهو عينه ما حذر منه فيبر لما أشار الى التنبيه من سيطرة القوى الاجتماعية والسياسية المتغلبة على العقلانية البيروقراطية، بالإضافة الى ظاهرة أخرى ربما ذات صلة وهي ظاهرة توارث المناصب والوظائف بشكل أو بآخر، وبقدر ما، بمعنى أن هناك من كان والده يعمل في المؤسسة المينائية، وهناك من يعمل الآن وقد عمل والده وقبله عمل جده (العريط، 2018، ص 289) في تعارض واضح جدا مع الخاصية البيروقراطية المتعلقة بجذب أفضل الكفاءات من سوق العمل وفق معايير موضوعية غاية في الموضوعية و الصرامة، التعارض بين الأهداف الخاصة وأهداف المؤسسة، كما تزامنت دراستنا لاسيما الميدانية لسياق عمليات فساد، بدليل وجود أزيد من ثلاثين إطارا قيد التحقيق القضائي بتهم تتضمنها مواد قانون الوقاية من الفساد ومكافحته 06/01 أبرزهم المدير العام ومدير الموارد البشرية ورئيس الفرع النقابي ونجل وزير وسياسي ومتعاملون اقتصاديون وآخرون، وهو ما يتناغم مع رؤية غولدر لأهمية الجوانب السلوكية الغير متوقعة التي أغفلها فيبر حين أعتقد أن القواعد التنظيمية الرشيدة تنتج سلوكا رشيدا، وهو أي غولدر بذلك يكاد يتفق مع ميشيل كروزبي حين أستخلص من دراساته الميدانية الى أنه أولا: لا توجد بالضرورة أهدافا متطابقة للأفراد والتنظيم، وثانيا: لا توجد عقلانية مطلقة بل مجرد عقلانية نسبية محدودة، ومنه فالقواعد التنظيمية لا تنتج مواقف متوقعة فقط مثل الطاعة والانضباط في العمل بل تنتج أيضا سلوكا ومواقفا غير متوقعة لا يمكن التنبؤ بها، فضلا عن كون شكلها الصارم يضعف الروح المعنوية لأعضاء التنظيم وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا الراهنة وما أستنتجه بيتر بلاو أيضا. وفي نفس السياق والموضوع نجد فريدريش يعزز من خلال ما توصلت إليه أبحاثه أهمية الإنتباه إلى وجود عناصر سلوكية ممثلة في قدر من كل من الموضوعية، الدقة والإتساق، حرية التصرف - يزيد هذا القدر في مؤسسات الدول المتقدمة ويتناقص في مؤسسات الدول النامية على غرار الجزائر - الى جانب العناصر البنائية الممثلة في مركزية الضبط والاشراف، تقسيم العمل، الكفاءة الفنية

المتواجدة في كل مؤسسات العالم، مما جعله يعتقد، أن اختلاف التنظيمات البيروقراطية هو اختلاف في الدرجة وليس إختلاف في النوع، وهو موقف وجيه في رأينا بالنظر الى علاقة تصوراته تلك بنتائج دراستنا بشقيها النظري والميداني.

كما تعتمد المؤسسة المينائية في معايير قياس الأداء على البعد الاقتصادي ممثلا في الأرباح المحققة وتزايد رقم الاعمال، إلا أنها تأخذ بعين الإعتبار رضا العملاء، ولا أدل على ذلك من إستحداث المؤسسة آلية الشباك الوحيد لتسهيل إجراءات العملاء وإرضاء لهم، وهذا يتطابق مع أفكار ويليام اوشي .

كما أن النمو المتزايد لرقم أعمال المؤسسة على التوالي 3% سنة 2019 و 5% سنة 2020 و 7% سنة 2021 - بحسب بعض من أجرينا معهم المقابلات - يعكس أداء متزايدا مقبولا الى حد ما، لا سيما إذا أخذنا بعين الإعتبار تزامن و تأثر معدلات النمو هذه بجائحة كورونا وتداعياتها، وهذا الأخير طبعا يعود بالفائدة على العمال من خلال فوائده سنوية معتبرة تستند الى قاعدة " إنتاجية اكثر عوائد اكثر" ناهيك عن الأجور المعتبرة بالإضافة إلى أجرة الشهر الثالث عشر، وهو ما يتفق مع ما توصل إليه فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يتوقع الحصول عليها، ولكن من الجدير بالإشارة هنا أنه من الموضوعية بمكان تقييم هذا الأداء التنظيمي المحقق والذي يعكسه النمو في رقم الأعمال من سنة الى أخرى في ضوء الإمتياز الذي تحضى به المؤسسة المينائية من خلال إحتكارها لنشاط اقتصادي يتمثل في عمليات نقل و شحن وتفرغ وتخزين كل السلع والمواد التي تحتاجها السوق الوطنية بما فيها الاستراتيجية، وهي كثيرة جدا ومتنوعة جدا - طبعا عدا تلك المقيدة في قائمة الممنوعات - بشهادة من قابلناهم وهو بالتالي نشاط اقتصادي حيوي بطبيعته، هذا بالإضافة الى إمتياز نقل الصادرات الاستراتيجية ممثلة في منتجات البترول والغاز لشركة سوناطراك العملاقة، هذا لكي لا يضللنا ذلك النمو السنوي المتزايد في رقم الأعمال، وهذا الموضوع بالذات بالمناسبة يبدو جديرا بالبحث والدراسة في إطار العلوم الاقتصادية بالخصوص .

وأخيرا و في سياق موقع نتائج دراستنا الراهنة من الصدق الامبريقي للبيروقراطية تجدر الإشارة هنا أن الخصوصية التاريخية و الجغرافية والبشرية هو ما يجعل دراستنا لحالة المؤسسة الجزائرية تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة، بإعتبار أبعاد ودلالات تلك الخصوصية، فالمجال المكاني في الحقيقة يعكس إطارا ثقافيا معينا، وهذا الأخير يؤثر على الظواهر الاجتماعية، ويعكس مجالها الزماني مرحلة تاريخية معينة في سياق أوضاع سياسية و اجتماعية، تكنولوجية... الخ معينة أيضا، كما

يعكس المجال البشري للدراسة حالاً أو وضعاً ليس في المحصلة إلا نتائج تقاطع خصوصية المجالين السابقين، و في النهاية الكل يسهم في تشكل نسق إجتماعي ما، يعكس بدوره تركيبة لطريقة إدارية وتنظيمية خاصة موجودة أو حاضرة في المؤسسة الجزائرية.

#### خامساً - النتيجة العامة للدراسة:

على ضوء ما أكدته مختلف الشواهد لا سيما الإحصائية من وجود علاقات إرتباطية طردية بين قوية ومتوسطة في العموم بين متغيرات البيروقراطية ومتغيرات الأداء الوظيفي، سواء على مستوى الأبعاد أو على مستوى العبارات مفادها أنه كلما طبقت الخصائص البيروقراطية - موضوع الدراسة - كلما إنعكست بالإيجاب على زيادة الأداء الوظيفي للأفراد بالمؤسسة المينائية، مما مكننا من القول بتحقيق الفرضيات الجزئية، وتبعاً لذلك القول بتحقيق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها: هناك علاقة دالة بين درجة تطبيق الخصائص البيروقراطية وزيادة الأداء الوظيفي، ولكن في نطاق شكل اداري وتنظيمي تتزاحم فيه ثلاث جوانب أو خصائص أساسية بدرجات ما و في حدود ما و هي كالتالي:

- جوانب بنائبة بيروقراطية كلاسيكية تكاد تكون خالصة مثل التخصص وتقسيم العمل وتنميته قواعد واجراءات العمل، مركزية إتخاذ القرار رغم المشاركة الشكلية للعمال عبر ممثليهم، وهذا منذ استقلال الجزائر الى يومنا هذا، التسلسل الهرمي للسلطة، الإعتماد الرسمي على السجلات والوثائق حتى بعد عصرنتها بالتكنولوجيا الحديثة.

- جوانب ترتبط الى حدود ما بأفكار البيروقراطية المعدلة مثل المشاركة - الشكلية - في اتخاذ القرارات، وجود تنظيم غير رسمي نشط لكن غير معترف به، الإنفتاح على متغيرات البيئة الخارجية بمختلف أبعادها ومحاولة التكيف معها، تعزيز الروح الجماعية في العمل، قدر من المرونة من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات الزبائن والعملاء وظروف العمل، بحيث تحتفظ المؤسسة بحقها في تعديل تنظيم العمل في أي وقت، ويتوجب على العمال المفترض إطلاعهم المسبق على نظام العمل الإمتثال لذلك بحسب الباب الثاني المعنون ب التنظيم التقني للعمل في مادته الخامسة من وثيقة النظام الداخلي للمؤسسة (النظام الداخلي، ص 06)، إستخدام التكنواوجبا المتطورة لا سيما في أدوات أو برامج العمل و الإتصال والرقابة التقنية .

- جوانب سلوكية تعززت لا سيما فترة ما قبل الحراك سنة 2019 مثل سيادة العلاقات الشخصية والاعتبارات الأخرى الغير موضوعية في التوظيف والترقية - في العديد من الحالات - رغم ما نصت عليه وثيقة النظام الداخلي للمؤسسة في بابها الثاني ومادته الثالثة من أن كل توظيف داخل المؤسسة

يخضع لإجراءات الاحكام القانونية والتنظيمات المعمول بها ويكون موضوعا لإختبارات كتابية ومقابلات تسمح بتأكيد وتقييم القدرات الجسمية و الكفاءات المهنية(النظام الداخلي، ص 05) إلا أن وجود هوة بين تلك الإجراءات القانونية الرسمية من جهة والممارسة الفعلية في الواقع من جهة ثانية ينسف خاصية بيروقراطية مركزية وحاسمة كما أشرنا سابقا في هذا الشأن، غياب الرقابة الحقيقية الصارمة غير تلك التقنية أو الصورية، لا سيما على مستوى الإطارات المسيرة باعتباره مستوى تركز السلطة والنفوذ من جهة، وهو ما سمح بقدر أكبر من سياسة اللاعقاب من جهة ثانية، وجود les clans داخل وخارج المؤسسة ذات طابع مهني وإجتماعي وسياسي تتصارع على تعزيز المواقع والنفوذ والمصالح والحماية والولاء...الخ- على اعتبار المؤسسة هي صورة مصغرة للمجتمع - سواء أكان هذا الصراع بين الطبقات السوسيو مهنية والإنتماءات الأيديولوجية والسياسية على حد تعبير ماركس أو على مستوى الطبقة الواحدة على حد تعبير فيبر .

أخيرا هذه النتيجة قد تكون أرضية خصبة لدراسات أخرى تُعنى بالبحث في تعزيز جدوى أفكار البيروقراطية المعدلة من جهة، والبحث في ترشيد الجوانب السلوكية في ظل خصوصية المجتمع الجزائري في إطار العولمة واقتصاد المعرفة من جهة ثانية، بهدف تحقيق أداء وظيفي أفضل للعامل وتنظيمي للمؤسسة الجزائرية، ما سينعكس على تعزيز التنمية الاقتصادية التي يظهر أنها تبدأ من التنمية الإدارية والتنظيمية الحقيقية في بعديها النظري والتطبيقي.

خاتمة

## خاتمة

تناولت الدراسة الراهنة أهم الخصائص البيروقراطية في علاقتها بعناصر ومكونات الأداء الوظيفي، وذلك في قسمين أحدهما نظري والآخر تطبيقي. يتناول القسم الأول وبطريقة انتقائية - تحليلية - نقدية مختلف الأدبيات التي تناولت الظاهرة البيروقراطية في صورتها الكلاسيكية والحديثة، وتم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات المعرفية والمفهومية، إلى جانب صياغة مقاربة نظرية قادت الدراسة منذ بدايتها إلى نهايتها.

أما القسم التطبيقي فقد اختبر مدى اقتراب أو ابتعاد الخصائص المتعلقة بتقسيم العمل، التخصص الوظيفي، الكفاءة الفنية، موضوعية العلاقات، التدرج الهرمي، وضوح القواعد البيروقراطية في واقع المؤسسة المينائية بسكيكدة، ولقد قادنا هذا الطرح إلى إجراء عدد من الاختبارات حول علاقة التخصص الوظيفي بالإلمام بواجبات العمل، علاقة القواعد البيروقراطية بالانضباط، ارتباط التسلسل الهرمي للسلطة بالرغبة في العمل.

ولقد استند هذا التقصي إلى عدد من التقنيات وطرائق البحث الاجتماعي، تمثلت في المنهج الوصفي وتقنياته، مع اعتماد الدراسة على العينة الحصصية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

ولقد لفتت هذه الدراسة الأنظار إلى جملة من القضايا المتعلقة بالتحول نحو البيروقراطية ومحاولات الانسحاب منها مع ظهور بدائل جديدة في ضوء التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ضف إلى ذلك اختلاف المؤسسات في درجة بيروقراطيتها، وتدرجها على متصل تنظيمي، إلى جانب ضرورة التمييز بين القواعد البيروقراطية والقواعد الرشيدة.

ولعل القضية التي أثرت وما زالت تحضي بالأهمية القصوى هي مسألة التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الآلية إلى الهياكل التنظيمية المسطحة والمرنة في ظل بروز العديد من النظريات الحديثة مثل المنظمات الأفقية، المؤسسات المتحررة من الإدارة، التصميمات المتوازنة والوهمية، إعادة الهيكلة، الشركات الافتراضية ... الخ

ومن الملاحظ أيضا أن هذه الطروحات قد قادت أيضا إلى إثارة جملة من التساؤلات حول السلطة وأنماط التسيير الاستراتيجي خاصة تلك المتعلقة بمركزية التسلسل الهرمي في مقابل تعددية التسلسل الهرمي.

كما طرح الجدل المثار في نهاية هذه الدراسة مسألة أخرى تتعلق بالبحث عن نماذج جديدة لدراسة كل من البيروقراطية والهيكل التنظيمي في ضل التغيرات المستمرة والتعديلات المتلاحقة للأبنية التنظيمية. وفضلا عما سبق طرحت الدراسة جملة من الاستنتاجات حول ضرورة تحول المؤسسة الجزائرية: من الإتكاء على الهرمية إلى تطبيق الهياكل المسطحة بمختلف أنماطها وأشكالها.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

### 1- الكتب:

- 1- ابراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009
- 2- إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة - دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة- دار وائل للنشر، الطبعة 3، بغداد، 2015.
- 3- أحمد الاصفر، أديب عقيل علم، اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، سوريا 2003.
- 4- أحمد جمال ظاهر، البيروقراطية والاعتراب الاجتماعي- في بعض معاهد دول الخليج العربي- منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984
- 5- أحمد زايد، علم الاجتماع - النظريات الكلاسيكية والنقدية- دار الكتب المصرية، ط2، القاهرة، سنة 1983
- 6- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 1985 .
- 7- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية رمل الاسكندرية، 2007
- 8- أسامة عبد الرحمن، البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية - مدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط- المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1982
- 9- أنتوني جينز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، ط4، لبنان، 2005
- 10- بغلول زهير، الوجيز في الفكر الاداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011
- 11- بن اشهو عبد اللطيف، تكون التخلف في الجزائر، ترجمة نخبة من الأساتذة، دققه وأشرف عليه محمد يحي ربيع، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1979

## قائمة المراجع

- 12- بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، 1986، ترجمة مكتبة جرير، ط 1، المملكة العربية السعودية، 2013
- 13- جميل حمداوي، علم الاجتماع بين الفهم والتفسير، شبكة الألوكة، 2015
- 14- جميل حمداوي، من الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة المبدعة، ط1، المغرب، سنة 2018
- 15- حسام الدين محمود فياض، نظرية الفعل الاجتماعي لفيبر - دراسة في علم الاجتماع التأولي - مكتبة نحو علم اجتماع تنويري، ط1، 2018
- 16- حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الافراد الجماعات في منظمات الاعمال - دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان 2009.
- 17- خبراء بريك، تنمية الموارد البشرية، الأدوار الجديدة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2010
- 18- راوية حسن، ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003
- 19- سعيدان علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981
- 20- سلاطونية بلقاسم وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم - دار الفجر، ط1 القاهرة، 2008
- 21- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985
- 22- السلمي علي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1997
- 23- السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980
- 24- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، 1985
- 25- الشماع خليل، محمد حسن، حمو خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000
- 26- الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الادارية و معايير التقييم التصحيح، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن، 1998
- 27- صلاح الدين فهمي محمود، الفساد الاداري كمعوق لعمليات للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1994

## قائمة المراجع

- 28- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- 29- علام اعتماد محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، القاهرة، 1994
- 30- علي غربي واسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة 2007
- 31- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل لنشر والتوزيع والاشهار، ط1 عمان 2005،
- 32- فاروق فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، القاهرة 2005
- 33- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الادارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020
- 34- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ط9 القاهرة، 2001
- 35- القريوتي محمد قاسم، نظرية لمنظمة والتنظيم، قسم الادرة العامة - كلية العلوم الادارية- ط2، جامعة الكويت، 2006
- 36- كامل بربير، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1997
- 37- ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع، الاقتصاد والانظمة الاجتماعية والقوى والمخلفات: السيادة، ترجمة محمد التركي، المنظمة العربية للترجمة، ط1، بيروت، 2015
- 38- محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة 2001
- 39- محمد سليمان الطماوي . عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، 1986
- 40- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط3، الاسكندرية، 2006

## قائمة المراجع

- 41- نبيل محمد توفيق السملوطي، الايديولوجيا وقضايا علم الاجتماع النظرية والمنهجية والتطبيقية، دار المطبوعات الجديدة، ط1، الاسكندرية، 1989
- 42- نزار اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار دجلة، ط1، الاردن، 2015
- 43- G.A.Col. management theory and practice، ترجمة حسام الدين خضور، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، سورية، سنة 2014

### 2- المعاجم والقواميس:

- 1- ابراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية -الشعبية، القومية والثقافية- يونيسكو، اعداد مجموعة أساتذة مصريين وعرب متخصصين، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر 1975
- 2- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 1985

### 3- المجلات والدوريات:

- 1- إدريس بولكعبيات، تجربة الجزائر في التنمية - قراءة في الإنتقال من نموذج إلى نموذج مضاد- مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 13 العدد 1 جوان، الجزائر 2002
- 2- بومدين طامشة، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 07 جوان 2012
- 3- جابري دلال، تقسيم العمل والتعاون بين ابن خلدون وإميل دوركايم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، بسكرة، 2017
- 4- حريش عبد القادر، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي، النظرية والمفاهيم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، البليدة، 2007
- 5- حنان علي عواضة، السلطة عند ماكس قيبير، مجلة الأستاذ، المجلد 1، العدد 206، السنة 2013،
- 6- الداوي الشيخ، الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر واشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 -العدد الثاني، 2009

## قائمة المراجع

- 7- دودو نوري نور الدين ومحمدي كمال، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وكروزيي، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 1، العدد 3 الجلفة الجزائر، 2017
- 8- رنده اليافي الزهري، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد 30 العدد 3، الكويت، 2002
- 9- زايدي فتحة، واقع تطبيق بيروقراطية ماكس فيبر في المؤسسة الجزائرية - حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجهوي بورقلة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 25، الوادي الجزائر، 2018
- 10- سعيد سبعون، وداد دريوش، المؤسسة الجزائرية من السبعينيات إلى المرحلة الحالية - الكرونولوجيا والسوسولوجيا- مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 5 العدد 14، سنة 2019
- 11- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07 الجزائر، 2009
- 12- الصرايرة والقضاة، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، عدد 3، مجلد 5، الأردن، 2009
- 13- عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية، دورية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 4، جامعة كربلاء العراق، 2010
- 14- عبد الستار ابراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي ازاء لفكر الادري المعاصر -اطار نظري - مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 02، بغداد، 2008
- 15- عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، بسكرة، 2001
- 16- عمار بوحوش، البيروقراطية في النظرية والتطبيق، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 2، 1988
- 17- عمار بوحوش. دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1982

## قائمة المراجع

- 18- قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 5 جوان، ورقة الجزائر، 2011
- 19- محمد سعيد الحلبي، رؤية تحليلية نقدية للبيروقراطية، مجلة المعرفة، العدد 495 سنة 2004
- ياسف حبيبة، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 10، العدد 1، الجزائر، 2013 -

### 4- الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1- ابو مدين طاشمة، استراتيجية التنمية السياسية، دراسة تحليلية لمتغير البيروقراطية في الجزائر، أطروحة دكتوراه مقدمة لقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر 2006/2007
- 2- بن واضح الهاشمي، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على الاداء، دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2014
- 3- بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2102
- 4- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين الاداء، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016
- 5- عاشور خديجة، ضغوط العمل وانعكاسها على الاداء، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014
- 6- عبد الفتاح علاوي، أثر التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012
- 7- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009
- 8- لعريط وفاء، أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، رسالة دكتوراه، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2018/2019

## قائمة المراجع

- 9- لغويل سميرة، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية الامبريقية، رسالة دكتوراه، كلية العموم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011،
- 10- محمد تيبي، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء، دكتوراه، جامعة الخرطوم، 2010،
- 11- نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير منشورة، ادارة الاعمال، جامعة الازهر بغزة، فلسطين 2010.

### 5- المؤتمرات العلمية:

- 1- بوالفلل إبراهيم، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009
- 2- علي عبد الله، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08،09 مارس ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005

### 6- مواقع الأنترنت:

- 1- سلاف الاحمد 2012، البيروقراطية والهوية، <https://www.annajah.net/site/contact> أسترجم 19/09/2019 13:00
- 2- معن حمدان علي، 2009، مفهوم البيروقراطية شبكة النبا المعلوماتية <https://annabaa.org/nbanews> أسترجم 13.30 19/09/2019
- 3- تعاريف الاداء الوظيفي، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، 2008 <https://hrdiscussion.com/hr116089.html> أسترجم 20.48 28/09/2019
- 4- أمين قاسم الرفاعي، 2015، البيروقراطية ماهيتها، تجربتها، تقييمها، رؤيتها من منظور اسلامي، <https://aymanalrefai.com> أسترجم 15.50 2020/02/10
- المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية 2015 <https://hrdiscussion.com/hr96446.html> التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي، أسترجم 11.30/2019/10/05.

## قائمة المراجع

- 5- made for minds – 2022 ، البيروقراطية الألمانية والنموذج العربي  
02/07/2022 استرجع <https://www.dw.com/en/about-dw/s-30688>،
- 6- رائد صبيح 2013 إنتاجية الموظف الحكومي العربي عمان،  
2021/05/01 استرجع <https://arabi21.com/story/715567> ، 31 ديسمبر 2013 ،
- 7- أميرة إسماعيل، 2011، تطور نظريات الأداء في الإدارة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،  
11/06/ 202015.58 استرجع <https://hrdiscussion.com/hr31248.html>،
- 8- محمد احمد اسماعيل، 2013، تقييم أداء الموظفين، الأخطاء القاتلة، اصدارات المنتدى العربي لإدارة  
الموارد البشرية <https://www.alukah.net/library/0/64128/> ، استرجع 01/06/2020،
- 10.20

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Hakam HAMADMAD, Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières, doctorat UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES, 2017
- 2- Michel Crozier ,le phénomène bureaucratique, Edition seul paris , 1963
- 3- ouvrage collectif sous la direction de Hafsi Taieb, Le développement économique de l'Algérie, Expériences et perspectives, Alger, Casbah Editions, 2011,
- 4- Peter Drucker: l'efficacité objectif n° 01 des cadres, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, France, 1974
- 5- Richard l . Daft ; Organization Theory and Design, ;p111 Printed in the United States of America, usa, 2008
- 6- Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce (With Examples) <https://kissflow.com/hr-process/performance-management/employee-performance-appraisal-method> /Published On May 11, 2020
- 7- Discussion, Paper, 7 July 2003,
- 8- dominique martin L'ANALYSE STRATÉGIQUE EN PERSPECTIVE
- 9- Françoise GIRAUD et autres, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance ,2 e édition ,éditeur, EJA – Paris – 2004

## قائمة المراجع

---

- 10- Goran Hyden, Julius Court and Ken Mease 'THE BUREAUCRACY AND GOVERNANCE IN 16 DEVELOPING COUNTRIES World Governance Survey
- 11- Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier
- 12- Revue européenne des sciences sociales, 2012| 2-50
- 13- Yvon Pesqueux, la notion de performance globale, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société), 05/07/2005

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية  
قسم العلوم الاجتماعية



إستمارة بحث

## علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف:  
أ.د: قيرة إسماعيل

إعداد الطالب:  
العايب كمال

ملاحظة: الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة مع التحلي بأكبر قدر ممكن من الموضوعية  
علما أن المعطيات الواردة في هذه الاستمارة سرية وحصرية لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2021-2022

## الملاحق

### أولاً : البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )
- العمر : اقل من 23 سنة ( ) من 23-32 ( ) من 33-42 ( ) من 43-52 ( ) من 53 فما فوق ( )
- الحالة الاجتماعية : أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( )
- المستوى التعليمي : ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )
- الفئة السوسيو مهنية : إطار ( ) عون تحكم ( ) عون تنفيذ ( )
- الأقدمية : أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 ( ) من 11-16 ( ) من 17-22 ( ) من 23 فأكثر ( )

### ثانياً التخصص الوظيفي والإلمام بواجبات العمل

الرقم	الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>1- تقسيم العمل</b>						
01	تعتمد المؤسسة على تقسيم العمل الدقيق					
02	تتبنى المؤسسة سياسة التكوين المستمر					
03	تؤدي الاعمال وفق إجراءات عمل رسمية					
04	يتم انجاز الاعمال في المؤسسة بالسرعة المطلوبة					
05	يشعر العمال بالملل بسبب روتينية الاعمال					
<b>2- الإلمام بواجبات العمل</b>						
06	يتم انجاز الاعمال في مواعيدها المحددة					
07	تحرص المؤسسة على تطوير المعرفة الفنية للعمال					
08	تتميز أعمال المؤسسة بالجودة					
09	تكاليف العمل في تناقص مستمر					
10	تتخذ المؤسسة دورياً إجراءات تحفيزية للعمال					

الملاحق

ثالثا : القواعد البيروقراطية والانضباط في العمل

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة	الرقم
					<b>1- القواعد البيروقراطية</b>	
					تتميز مؤسستنا بالتطبيق الصارم للقوانين	11
					تعتمد المؤسسة على التوزيع الواضح للأدوار	12
					تتسم قنوات الاتصال في المؤسسة بالانسيابية	13
					تتسم علاقات السلطة بين الرئيس والمرؤوس بالوضوح	14
					يشعر العمال في المؤسسة بالعدالة	15
					<b>2- الإنضباط</b>	
					يمتثل العمال للتعليمات	16
					يتقيد العمال بالنظام العام للمؤسسة	17
					لدى العمال قابلية للتكيف مع ظروف العمل المختلفة	18
					يتمتع العمال بروح المسؤولية العالية	19
					يشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات	20

رابعاً: التسلسل الهرمي للسلطة والرغبة في العمل

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة العبارات	الرقم
					<b>1- الهرمية</b>	
					سهولة تبادل معلومات العمل	21
					تحرص المؤسسة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	22
					تعتمد المؤسسة معايير الجدارة فقط في توظيف الافراد	23
					يوجد بمؤسستنا تنسيق فعال بين مختلف المستويات التنظيمية	24
					تطبق المؤسسة قاعدة : نيل الحقوق مقابل أداء الواجبات	25
					<b>2- الرغبة في العمل</b>	
					تسود الروح الجماعية في العمل	26
					تتحسن انتاجية الافراد باستمرار	27
					يشعر العمال بالولاء تجاه مؤسستهم	28
					الجهود موحدة لتحقيق اهداف المؤسسة المينائية	29
					يسود الاستقرار في المديرية التي أنتمي اليها	30

شكرا جزيلا على تعاونكم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 سكيدة  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية  
قسم العلوم الاجتماعية



مقابلة بحث

علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي  
المؤسسة المينائية سكيدة نموذجاً

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف:  
أ.د: قيرة إسماعيل

إعداد الطالب:  
العايب كمال

ملاحظة : المعلومات المصرح بها سرية وحصرية لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2021-2022

دليل المقابلة

تاريخ المقابلة : ...../...../.....

مدة المقابلة : .....

الرقم : .....

أولاً- بيانات شخصية :

الجنس :

ذكر ( )

أنثى ( )

رئيس مديرية : .....

الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات ( ) من 5-10 ( )

من 11-16 ( ) من 17-22 ( ) من 23 سنة فأكثر ( )

ثانياً : المعايير الموضوعية

هل تعتمد مؤسستكم على المعايير الموضوعية في تعاملاتها التالية وما تجسدها في رأيك ؟

01 التوظيف .....

.....

02 الترقية .....

.....

03 تقسيم العمل .....

.....

04 التخصص الوظيفي .....

.....

05 الكفاءة الفنية .....

.....

06 الرقابة الصارمة .....

.....

07 القواعد والاجراءات القانونية .....

.....

08 الوثائق والسجلات الورقية والرقمية .....

.....

ثالثا: الجوانب السلوكية

هل لاحظتم أن مؤسستكم يسودها ما يلي وما التجليات؟ :

- 01 الفساد .....
- 02 الرشوة .....
- 03 التحيز .....
- 04 الجهوية .....
- 05 اللامبالاة .....
- 06 الشعور بالاغتراب .....
- 07 العلاقات الشخصية.....
- 08 الترقية بالأقدمية .....
- 09 بطء الاجراءات الادارية .....
- 10 عدم الالتزام بالقانون .....
- 12 حرية التصرف .....
- 11 الاستخدام الشخصي لممتلكات المؤسسة .....
- 13 غياب روح المسؤولية .....
- 14 الصراع .....
- 15 افشاء السر المهني .....
- 16 تدني الروح المعنوية .....
- 17 التعارض بين أهداف العمل والاهداف الشخصية .....
- 18 عدم الشعور بالرضا .....
- 19 عدم الدقة والاتساق في انجاز الاعمال .....
- 20 توارث المناصب بشكل أو بآخر.....
- 21 - الجماعات - les clans .....

رابعاً : نمط التسيير

ما درجة تواجد العوامل التالية في مؤسساتكم ؟

- |   |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|
| 01 المشاركة في اتخاذ القرارات           | مرتفعة ( ) | متوسطة ( ) | منخفضة ( ) | منعدمة ( ) |
| 02 الرقابة الذاتية                      | مرتفعة ( ) | متوسطة ( ) | منخفضة ( ) | منعدمة ( ) |
| 03 المبادرة                             | مرتفعة ( ) | متوسطة ( ) | منخفضة ( ) | منعدمة ( ) |
| 04 الاستقلالية                          | مرتفعة ( ) | متوسطة ( ) | منخفضة ( ) | منعدمة ( ) |
| 05 الولاء                               | مرتفعة ( ) | متوسطة ( ) | منخفضة ( ) | منعدمة ( ) |
| 06 اللامركزية                           | مرتفعة ( ) | متوسطة ( ) | منخفضة ( ) | منعدمة ( ) |
| 07 الروح الجماعية في العمل              | مرتفعة ( ) | متوسطة ( ) | منخفضة ( ) | منعدمة ( ) |
| 08 الانفتاح على متغيرات البيئة الخارجية | مرتفعة ( ) | متوسطة ( ) | منخفضة ( ) | منعدمة ( ) |
| 09 المرونة في التسيير                   | مرتفعة ( ) | متوسطة ( ) | منخفضة ( ) | منعدمة ( ) |

خامسا : الأداء الوظيفي

حسب خبرتكم المهنية هل يرتبط الأداء الوظيفي في مؤسستكم ب :

- 01 سرعة إنجاز المهام .....
- 02 الفعالية .....
- 03 الكفاءة .....
- 04 زيادة الحصة السوقية .....
- 05 تقليل التكاليف .....
- 06 معرفة لوائح العمل .....
- 07 الانضباط في العمل .....
- 08 الدقة والاتساق .....
- 09 التنسيق .....
- 10 العمل الجماعي .....
- 11 توحيد الجهود .....
- 12 روح المسؤولية .....
- 13 الرغبة في العمل .....
- 14 القدرة على العمل .....
- 15 زيادة الانتاجية .....
- 16 القيام بمتطلبات الوظيفة .....
- 17 الاستقرار .....
- 18 الاستخدام الأمثل للبنى التحتية للميناء .....
- 19 تحقيق نمو في رقم اعمال .....
- 20 مقاومة الإجهاد .....
- 21- معرفة اجراءات العمل .....
- 22 -اتقان اجراءات العمل .....
- 23 - الديناميكية .....
- 24 - إرضاء الزبائن .....

شكرا جزيلاً

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع

عنوان الدراسة : علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي - المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجاً-

عدد الفصول : 08

عدد الصفحات : 287

ملخص الدراسة باللغة العربية

رغم مرور قرابة المائة سنة من البحث والممارسة ما تزال النقاشات حول الظاهرة البيروقراطية قائمة في المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي، سواء على المستوى الرسمي أو الغير رسمي، لا سيما في علاقتها بمتغير الأداء الوظيفي ذي الصلة الوثيقة بالأداء التنظيمي ومن ثم بعملية التنمية.

في هذا الإطار تناولت الدراسة الراهنة موضوع علاقة البيروقراطية بالأداء الوظيفي- المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجاً - وجاءت مقسمة الى إطارين، نظري يتكون من خمسة فصول، وميداني شمل ثلاثة فصول، وانطلقت عملية البحث من تساؤل مركزي مفاده: إلى أي مدى تؤثر خصائص التنظيم البيروقراطي على الأداء الوظيفي؟ ولمحاولة تقصي الإجابة الموضوعية قمنا بالاختبار الميداني للفرضية العامة القائلة أن ثمة علاقة دالة بين درجة تطبيق الخصائص البيروقراطية وزيادة الأداء الوظيفي مجزأة الى ثلاث فرضيات هي على التوالي :

- كلما زاد التخصص الوظيفي، كلما زاد إمام الموظف بواجبات العمل

- تؤدي القواعد البيروقراطية إلى زيادة الانضباط في العمل

- يرتبط التسلسل الهرمي للسلطة بزيادة الرغبة في العمل.

كما تم تحديد أهدافا لهذه الدراسة تمثلت في:

- محاولة إيجاد تصنيف وترتيب لأدبيات التنظير حول البيروقراطية، وصياغة إطار تصوري ملائم للدراسة الراهنة.

- تحديد المفاهيم الارتكازية في سياق الخصوصية التاريخية والاجتماعية للمؤسسة الجزائرية

- تحديد الخصائص البيروقراطية، ومدى اقترابها من واقع المؤسسة الجزائرية.

- محاولة التعرف على العلاقات القائمة بين عناصر ومكونات البيروقراطية من ناحية وعناصر ومكونات الأداء الوظيفي من ناحية أخرى.

ولمحاولة محاكمة الظاهرة البيروقراطية لا سيما في علاقتها بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

الجزائرية اعتمدنا في عملية التحقق من فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها على عدد من

التقنيات وطرائق البحث الاجتماعي، تمثلت في المنهج الوصفي وتقنياته على غرار الملاحظة واستبيان ليكرت والمقابلة والسجلات والوثائق، في ضوء اعتماد الدراسة على عينة حصرية تعدادها 147 مبحوث موزعين على مختلف المستويات السوسيو مهنية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

وبعد مختلف عمليات التحليل الكمي والكيفي خلصت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات مفادها وجود علاقات ارتباطية طردية موجبة بين متغيرات البيروقراطية ومتغيرات الأداء الوظيفي المعتمدة في هذه الدراسة بمعنى:

- زيادة التخصص الوظيفي يؤدي زيادة إمام الموظف بواجبات العمل
- يؤدي وضوح القواعد البيروقراطية إلى زيادة الانضباط في العمل
- هناك إرتباط طردي بين التسلسل الهرمي للسلطة وزيادة الرغبة في العمل
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة باستثناء وجود تأثير للمتغير الديموغرافي الأقدمية في العمل فقط على إتجاهات العمال نحو بعدي الهرمية والرغبة في العمل.

وبالتالي فالنتيجة العامة تفيد بأن هناك علاقة دالة بين درجة تطبيق الخصائص البيروقراطية وزيادة الأداء الوظيفي.

Université du 20 août 1955 Skikda  
Faculté des sciences sociales et humaines  
Département de sociologie

Titre de l'étude : La relation de la bureaucratie avec la performance fonctionnelle – l'entreprise portuaire de Skikda est modèle

Nombre de chapitres : 08

Nombre de pages : 287

Résumé de l'étude en Français

Malgré le passage de près de cent ans de recherche et de pratique, les débats sur le phénomène bureaucratique persistent toujours dans le domaine politique, économique et sociale, que ce soit au niveau formel ou informel notamment dans sa relation avec la variable de performance au travail qui est étroitement liée à la performance organisationnelle puis au processus de développement.

Dans ce contexte, la présente étude a traité la question de la relation entre la bureaucratie et la performance fonctionnelle - l'entreprise portuaire de Skikda est un modèle - et il a été divisé en deux cadres, un cadre théorique composé de cinq chapitres, et un cadre pratique composé de trois chapitres .

Le processus de recherche est parti d'une question centrale : dans quelle mesure les caractéristiques de l'organisation bureaucratique affectent-elles sur la Performance fonctionnelle ?

Pour tenter de trouver une réponse objective, nous avons mené un test terrain de l'hypothèse générale qu'il existe une relation significative entre le degré d'application des caractéristiques bureaucratiques et l'augmentation des performances. Cette hypothèse générale qui est fragmentée en trois hypothèses :

- Plus la spécialisation de l'emploi est élevée, plus l'employé connaît les tâches de l'emploi.

Les règles bureaucratiques augmentent la discipline de travail

La hiérarchie de l'autorité est associée à un désir accru de travailler.

Les objectifs de cette étude ont également été identifiés comme suit :

- Tenter de trouver une classification et un agencement de la littérature théorisante sur la bureaucratie, et de formuler un cadre conceptuel approprié pour l'étude en cours.

Définir les concepts de la fondation dans le contexte de la spécificité historique et sociale de l'institution algérienne

Déterminer les caractéristiques bureaucratiques, et leur proximité avec la réalité de l'institution algérienne.

- Tenter d'identifier les relations existantes entre les éléments et les composants de la bureaucratie d'une part et les éléments et les composants de performance d'autre part .

Et d'essayer de poursuivre le phénomène bureaucratique, notamment dans son rapport à la performance fonctionnelle dans l'institution algérienne

Dans le processus de vérification des hypothèses de l'étude et d'atteinte de ses objectifs, nous nous sommes appuyés sur un certain nombre de techniques et de méthodes de recherche social, représenté par la méthode descriptive et ses techniques telle que l'observation, le questionnaire Likert et l'entretien et des dossiers et des documents .À la lumière de la

dépendance de l'étude à un échantillon de quotas de 147 répondants répartis à différents niveaux socio-professionnels dans l'entreprise portuaire de Skikda.

Après diverses analyses quantitatives et qualitatives, l'étude est parvenue à un certain nombre de conclusions :

Il existe des corrélations directes positives entre les variables bureaucratiques et les variables de performance fonctionnelle approuvées dans cette étude signifie :

- L'augmentation de la spécialisation des tâches entraîne une augmentation de la connaissance des tâches de l'employé.

-La clarté des règles bureaucratiques augmente la discipline de travail.

Il existe une corrélation directe entre la hiérarchie du pouvoir et le désir accru de travailler.

- Il n'y a pas d'effet des variables démographiques sur les variables d'étude hormis la présence d'un effet de la variable démographique l'ancienneté ne fonctionne que sur les attitudes des travailleurs envers les deux dimensions de la hiérarchie et du désir au travail .

Ainsi, le résultat général indique qu'il existe une relation significative entre le degré d'application des caractéristiques bureaucratiques et l'augmentation de la performance fonctionnelle.

University of August 20 1955 Skikda  
Faculty of Social Sciences and Humanities  
Department of Sociology

Study title: The relationship of bureaucracy with functionality performance- the port enterprise of Skikda is a model

Number of chapters: 08

Number of pages: 287

Study summary in English

Despite nearly a hundred years ago, of research and practice, debates about the bureaucratic phenomenon still persist in the political, economic and social sphere, whether at the formal or informal level. Especially in its relationship with the functionality performance variable that is closely related to organizational performance and then to the development process.

In this context, the current study dealt with the issue of the relationship between bureaucracy and functionality performance - the institution The port of Skikda is a model - and it was divided into two frameworks, a theoretical framework consisting of five chapters, and a practical one consisting of three chapters. The research process started from a major question which is : To what extent do the characteristics of the bureaucratic organization affect the functionality performance? To try to find an objective answer, we conducted a practical test for the général hypothesis that there is a significant relationship between the degree of application of bureaucratic characteristics and increased functionality performance

This général hypotheses is divided into three hypotheses:

- The higher the job specialization, the more familiar the employee with the duties of the job
- Bureaucratic rules increase work discipline
- The hierarchy of authority is associated with an increased desire to work.

The objectives of this study were also identified as:

- Attempting to find a classification and arrangement of theorizing literature on bureaucracy, and to formulate an appropriate conceptual framework for the current study.
- Defining the concepts of the foundation in the context of the historical and social specificity of the Algerian institution
- Determining the bureaucratic characteristics, and how close they are to the reality of the Algerian institution.
- Attempting to identify the existing relationships between the éléments and components of the bureaucracy on the one hand and the éléments of performance components on the other hand.

And to try to prosecute the bureaucratic phenomenon, especially in its relationship to functionality performance in the Algerian institution. In the process of verifying the study's hypotheses and achieving its objectives, we relied on a number of techniques and social research methods represented by the descriptive approach and its techniques such as observation, Likert questionnaire , interview, records and documents, in light of the study's dependence on a quota sample of 147 respondents distributed at various socio-professional levels in the port enterprise of Skikda.

After various quantitative and qualitative analysis, the study came to a number of conclusions: There are positive direct correlations between bureaucratic variables and functionality performance variables approved in this study means:

- Increasing job specialization leads to an increase in the employee's knowledge of work duties
- Clarity of bureaucratic rules increases work discipline

- There is a direct co-relationship between the hierarchy of power and the increased desire to work
- There is no effect of demographic variables on the study variables except for the presence of an effect of the variable demographics which is work seniority on workers' attitudes toward the two dimensions of hierarchy and desire for the work.

Thus, the general result indicates that there is a significant relationship between the degree of application of bureaucratic characteristics and the increase in Functionality performance .

---

**Contribution DE : Riad GHODBANE Chef DEPT Facturation D-COM.**

**Le Guichet Unique au sein de l'Entreprise Portuaire de Skikda**

**Le Guichet Unique Portuaire** est une plate-forme informatisée qui permet à chacun des acteurs de gérer tout le processus administratif sans se déplacer, il s'agit d'une plate-forme d'échange dématérialisée qui permettra une logistique sans rupture des flux des marchandises depuis l'annonce du navire jusqu'à l'évacuation de la marchandise par le propriétaire.

**Le Guichet Unique** est défini aussi comme une facilité permettant aux parties impliquées dans le commerce et le transport maritime de déposer des informations et des documents auprès d'un seul point d'entrée afin de remplir toutes les formalités officielles liées à l'importation, à l'exportation et au transit.

**Le Guichet Unique** se propose de garantir une grande fiabilité dans les procédures d'importation et d'exportation, tout en réduisant les délais de passage portuaire des marchandises.

Le Guichet Unique au niveau de l'Entreprise Portuaire de Skikda est opérationnel depuis Aout 2021, il est doté de moyens humains et matériels qui répondent aux besoins de tous les intervenants.

Et c'est dans cette vision que le Groupe des Services Portuaires « SERPORT » a doté ses filiales d'un réseau de télécommunication à valeur ajoutée, à travers la mise en œuvre de **Algérien Ports Community Système** « APCS » qui permet à tous les professionnels du secteur portuaire et à l'administration des douanes d'échanger des données et des messages en toute confidentialité et sécurité. Il gère le suivi physique, administratif, commercial et douanier des marchandises, permettant l'accomplissement dématérialisé des formalités administratives douanières et fiscales liées aux opérations portuaires.

**Ce système communautaire**, qui se présente comme une plate-forme interface fédérant autour d'elle, les autres systèmes des acteurs portuaires, existe au niveau de l'Entreprise Portuaire de Skikda, Il est alimenté en informations en temps réel via une connexion Internet par les systèmes de l'entreprise portuaire, de l'administration des douanes, des agents maritimes, des transitaires et des autres administrations opérant au niveau de l'enceinte portuaire (commerce, phytosanitaire, vétérinaire etc...).

**Ce portail électronique** simplifie et facilite la fourniture et la mise en commun des informations nécessaires à l'accomplissement de toutes les formalités relatives au commerce aussi bien pour les opérateurs commerciaux que pour les autorités publiques. Ce système, garantira une meilleure qualité de service ainsi qu'une réduction des coûts de la gestion documentaire.

Le 17 Février 2022.

Riad GHODBANE



السياسة العامة للمؤسسة

تعتبرها حلقة هامة في التبادلات التجارية الوطنية، المؤسسة المينائية لسكيكدة التابعة لمجمع الخدمات المينائية SERPORT Spa، ويحكم موقعها القريب من المنطقة صناعية و مدينة سكيكدة و المصنفة منطقة مخاطر زلزالية و تعامليا مع توجهات السلطات العمومية، تهدف إلى أن تكون متعاملا يساهم له بحسن الأداء والكفاءة المهنية والمواطنة أثناء الحوكمة وعند تنفيذ المهام المنسوبة إليه، والتي تلخص في :

- تسيير واستغلال الإملاك المينائية
- تسيير العوائق الجافة
- استقبال وسحب السفن
- استقبال المسافرين
- شحن وتفريغ وتخزين البضائع والمحافظة عليها

بالإضافة إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تساهم في التنمية المحلية والوطنية، ندمج في استراتيجية المؤسسة، رفاهية العمال وسلامتهم وجودة خدماتنا مع الأخذ بعين الاعتبار الاطراف المعنية وكذا التنمية المستدامة مما يسمح لنا بالمحافظة على البيئة للأجيال القادمة. ويعكس هذا الطموح في رغبتنا وفدرتنا على تلبية متطلبات عمالنا وجميع الجهات المعنية الأخرى وزيادة رضاهم مع الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية وغيرها من المتطلبات التي تنطبق على أنشطة المؤسسة وتلك المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل وحماية البيئة. نتيجة لذلك، تقوم سياستنا على خمسة (05) مبادئ أساسية:

- 1) اشراك، مشاوره ومشاركة العمال وتنمية القدرات البشرية للمؤسسة المينائية لسكيكدة
  - تعزيز اشراك و مشاوره ومشاركة عمالنا وممثلهم بالإضافة إلى الإطار المنصوص عليه في الاحكام القانونية (لجنة الصحة والسلامة في العمل)
  - التأهيل بالنسبة إلى مهامنا
  - تحسين المهارات التقنية في مجال الصحة والسلامة في العمل وحماية البيئة
  - رسملة المعارف التنظيمية
  - تحفيز عمالنا
  - تطوير ثقافة الجودة والأمن والبيئة
  - تعزيز الحوار داخل المؤسسة

- 2) ارضاء زبائننا والاطراف المعنية الأخرى
  - الإصغاء المستمر لزيائننا والاطراف المعنية
  - توفير خدمات بصفة مستمرة ومطابقة مع ضمان التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة
  - الزيادة في ارضاء زبائننا والاطراف المعنية الوجيهة
  - الامتثال بشكل مستمر، للمتطلبات التنظيمية والقانونية التي تنطبق على الأنشطة المينائية وكذلك تلك المتعلقة بالصحة والسلامة والمحافظة على البيئة وجميع المتطلبات الأخرى السارية

- 3) التحسين المستمر لأداء مؤسستنا
  - الحفاظ والتحديث والأمن لأداة الإنتاج
  - تأمين أماكن العمل وملائمة مناصب العمل
  - الاستخدام الأمثل للمساكنة للمؤسسة
  - تطوير قدراتنا التقنية، ادارة المخاطر
  - الزيادة في حصصنا السوقية

- 4) تعزيز التواصل الداخلي والخارجي
  - تطوير المستمر قنوات الاتصال الداخلي والخارجي مع مختلف الاطراف المعنية
  - تطوير قنوات الاتصال الداخلي بالنسبة للصحة والأمن تكيفا مع كل فئات العمال مع مراعاة قدرات كل عامل: المسنوي، التعليمي، المتكوفون، ضعاف السمع وكذا العمال ذوي القدرة المحدودة على الحركة.

- 5) تعزيز الاحترافية والمسؤولية الاجتماعية
  - تطوير العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع المجتمع المدني والاطراف المعنية الأخرى
  - تطوير تعزيز ثقافة الجودة والصحة والأمن والبيئة لدى المتعاملين الخارجيين
  - ضمان أماكن صالحة وصحية لكل متدخل على مستوى مؤسستنا
  - الحفاظ على صحة وسلامة عمالنا وأي شخص آخر يعمل لحساب المؤسسة المينائية لسكيكدة وهذا يمنع مخاطر السمعات والأمراض المرتبطة بالعمل
  - الحفاظ على البيئة ومنع مخاطر التلوث البحري والتربة والجو والتخزين في استعمال الموارد

- نحن ملتزمون أيضا بما يلي
- توفير أماكن عمل آمنة وصحية
  - تلبية المتطلبات المحيول بها وضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية والمطابقتات الاستراتيجية الأخرى
  - اشراك و مشاوره ومشاركة عمالنا وممثلهم في اتخاذ القرار
  - القضاء على الأخطار تقنيا وماليا عند المخدرة
  - الاجتناب أو التقليل من المخاطر المينائية وكذا تحسين الأداء بالنسبة للصحة والأمن والبيئة وجودة الخدمات المقدمة
  - توفير الموارد اللازمة لتنفيذ وصيانة نظم التسيير بما في ذلك ادارة الجودة، الأمن والسلامة في العمل وحماية البيئة
  - حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية غير المتجددة ومنع أي شكل من اشكال التلوث الذي قد يتولد عن اشغالنا وتلوث بحري، تلوث التربة والجو) مع مراعاة كل التزام حددت بالنسبة لسوق مؤسستنا
  - العمل من الاستعراض الإداري، إطارا مناسباً لمراجعة أهدافنا وخاصة التي تتعلق بالجودة، الصحة والأمن في العمل وحماية البيئة وكذا التسيير العامة للمؤسسة

شركة المؤسسة العامة للميناء

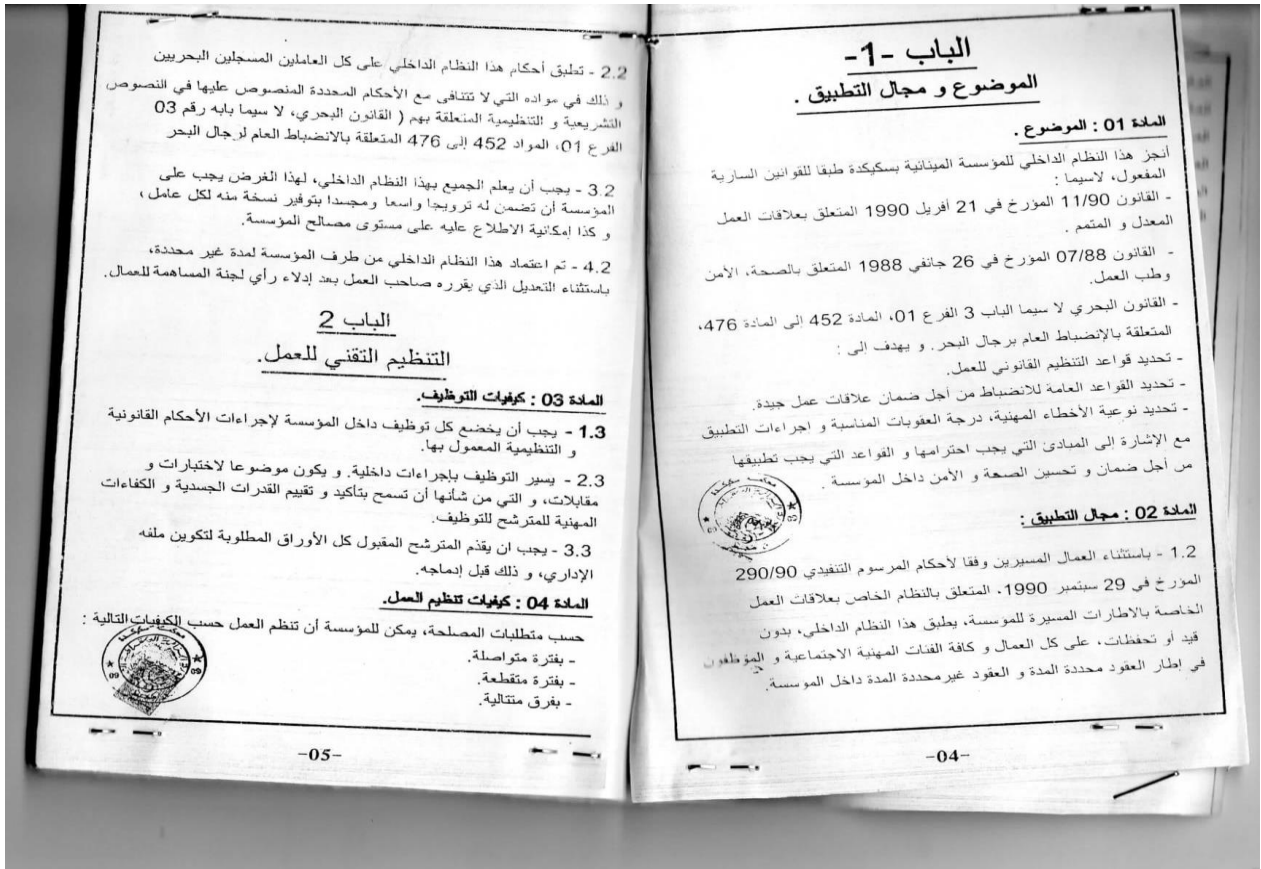
مدير المؤسسة العامة للميناء



01 نونبر 2018









إن تنظيم العمل وكذا تشكيل الفرق هي من صلاحيات المؤسسة.

**المادة 05 : تعديل تنظيم العمل.**

تحتفظ المؤسسة بحقها في أي وقت، في تعديل نظام العمل وتشكيل الفرق، وذلك بعد استشارة ممثلي العمال. و إن العامل المطلع مسبقاً على نظام العمل يتوجب عليه الامتثال إلى التنظيم الجديد.



**المادة 06 : ارسادات و شروط.**

يجب على العامل إحترام كل التعليمات الواردة على شكل مذكرات إدارية، ملصقات... إلخ و الرامية إلى تحسين و تنظيم العمل و الحفاظ على وسائل الإنتاج و كذا العاملين بالمؤسسة. إن حركة الأشخاص الغرباء عبر أماكن العمل تكون منظمة من خلال المراقبة بالمنخل، و ارتداء شارة " زائر" مع التسجيل في السجل و تسليم بطاقة هوية لدى مكتب الدخول.

- يمنع كل تجمع ليس له طابع مهني في الأماكن المخصصة.  
يجب أن يعطي العامل أهمية خاصة فيما يخص احترام التعليمات المشار إليها بالنظام العام و النظام الخاص للشرطة و الاستغلال و أمن الموانئ التابعة للمؤسسة و بصفة عامة، فيما يخص كل الإجراءات المتخذة في إطار الحفاظ على أمن الأفراد و الممتلكات في حدود الملكية المينائية العامة.

**المادة 07 : إجراءات العمل - مجمعة الإجراءات و النصوص -**

**المنشور و المطومات.**

يجب على كل عامل أن يقوم بعمله طبقاً لإجراءات العمل المحددة في مجموعة الإجراءات و النصوص أو القرارات أو تلك المعدلة بمذكرات و منشور. من طرف السلم التصاعدي وفقاً للهيكل النظامي للمؤسسة.

يجب على كل عامل الإطلاع على مختلف المذكرات المصلحية، المذكرات الإعلامية و المنشور التي يتم توزيعها و تصديقها من طرف المؤسسة،

**المادة 08 : النيابة.**

لا ضرورة المصلحة، يمكن للعامل أن يعين بالنيابة للقيام بأشغال في منصب أعلى من منصبه الأصلي. و بعد اليوم الخامس عشر من النيابة، فإنه يتقاضى علاوة ببنية بين منصبه الأصلي و المنصب المشغول في إطار النيابة ابتداء من تاريخ تنصيبه. عندما تنتهي فترة النيابة تلغى العلاوة. و عندما تتجاوز فترة النيابة 12 شهراً فإن العامل يثبت بهذا المنصب أو بمنصب آخر معادل.

**1.8 - النيابة التي تقل عن (01) شهر: عندما تقل النيابة عن شهر واحد،**  
فإن مقرررة النيابة تمضى من طرف المدير العام المساعد بناء على اقتراح من المسؤول المباشر للهيكل المعني.

**2.8 - النيابة التي تفوق (01) شهر: عندما تفوق النيابة عن شهر واحد،**  
فإن مقرررة النيابة تمضى من طرف المدير العام بناء على اقتراح من المدير العام المساعد.





**Entreprise**  
**Portuaire de**  
**Skikda**

**STANDARD D'EVALUATION**  
**COMPETENCES ET APTITUDES**  
Version 1 – 08/12

.....  
.....  
.....

Poste de travail : CHEF DE PARC CONTENEURS  
Affectation : Département Accorpage DEMA EPS

Critères	NIVEAU D'EXIGENCE								
	Faible			Moyen			Fort		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Connaissance des règles de sécurité personnel et conteneurs				2	3	5	6	7	8
Connaissance des engins de manutention (stackers)				2	3	4	6	8	
Connaissance des règles d'entreposage des conteneurs				3	4	5	7	8	9
Maîtrise des modes opératoires livraison et documents associés				3	4	5	7	8	9
Capacité rédactionnelle – expression écrite				2	4	6			
Maîtrise des modes opératoires réception et documents associés				2	3	5	6	7	8
Maîtrise des procédures HSE				2	3	5	6		
Maîtrise des procédures Qualité (Documentation, Amélioration)				2	3	5	6		
Management d'équipe- Supervision				2	3	4	5	7	8
Autonomie, sens des responsabilités				2	3	4	5	8	
Activité				2	3	4	5	6	
Persévérance				2	3	4	5	6	
Intérêt				2	3	4	5	6	
Initiative				2	3	4	5	6	

<b>Entreprise</b> <b>Portuaire de Skikda</b>		<b>FICHE D'EVALUATION</b> <b>COMPETENCES ET APTITUDES</b> Version 1 – 08/12				Nom et prénom : ..... Evaluator : ..... Date : ..... Visa.....							
Poste de travail : MAGASINIER PORTUAIRE Affectation : Département Acconage													
<b>SAVOIR ET SAVOIR FAIRE</b>		<b>Critères</b>		<b>EVALUATION</b>					<b>Ecart</b>	<b>Score</b>	<b>Action corrective</b>		
				Faible	Moyen			Fort					
Connaissance des règles d'entreposage et de gerbage		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Connaissance des règles d'hygiène-sécurité du magasinage													
Connaissance de la procédure de traitement des réclamations													
Maîtrise de la procédure de réception et des documents associés													
Maîtrise de la procédure d'expédition/livraison et documents associés													
Capacité rédactionnelle – expression écrite													
Activité													
Persévérance													
Intérêt													
Initiative													
Intelligence concrète													
Visualisation -Représentation spatiale													
Aptitudes intellectuelles													
<b>Score total</b>													

