

أثر الأسلوب الإداري على الأداء الوظيفي

د. دريدش حلمي

أستاذ محاضر

جامعة التكوين المتواصل

ملخص الدراسة:

إن الأساليب الكلاسيكية للتسيير، اشتقت فلسفياً من واقع القرن التاسع عشر نتيجة تفاعلات عدّة تيارات فكرية كانت سائدة حينئذ. وقد ساعد على نشأتها ظهور الثورة الصناعية و اختراع الآلات و سيطرتها على الإنسان، و قد انعكس أثر هذا الجو على تلك المفاهيم المسيطرة على الأساليب التنظيمية الكلاسيكية، مثل مفهوم التوجيه، الرقابة وإصدار الأوامر. و لكن مع سيادة روح الديمقراطية في المجتمعات الحديثة حيث اتسع المفهوم الديمقراطي الإطار السياسي و فرض نفسه على العديد من القطاعات و المجالات. أصبح لزاماً أن يحل محل الإدارة البيروقراطية وسيلة أخرى تسير التطور الحديث في الفكر و في الظروف القائمة، و من ثم طفت على السطح أهمية الإدارة الديمقراطية أو الإدارة بالمشاركة.

مقدمة:

لا شك أنّ للانتماء السياسي و التوجه الاقتصادي لدولة ما أثر على أسلوب نط التسيير داخل الدولة، خاصة على مستوى المؤسسات الرسمية التي تمثل الدولة (الوزارات، المؤسسات العمومية الهيئات الحكومية...)، فتبني بعض الدول خاصة المتخلفة منها لاستراتيجيات تنظيمية معينة لم يكن مسألة صدفة أو قدر، فهي وليدة ظروف سياسية و اقتصادية و إدارية محددة في الماضي و الحاضر. وعليه، لا بد من تغيير النمط الإداري بتغيير تلك الظروف و تأقلمه معها.

إنه من الخطأ التركيز على التحولات في مجالات النهج السياسي و الاقتصادي دون مسايرة ذلك بتحديثات على مستوى أساليب التسيير الإداري، و مواكبة هذه الأخيرة للظروف السياسية السائدة في البلد (من انفتاح، ديمقراطية، توسيع الحريات، معارضة، مشاركة...) و إلا فإنّ النمط التنظيمي سوف ينعكس سلباً على الأفراد المنتمين إلى مؤسسة مغتربة على مجتمعتها، بسبب عدم تأقلم الظروف السائدة في المجتمع (من انفتاح، مشاركة، ديمقراطية، معارضة...) مع الظروف السائدة داخل المؤسسة.

إنّ التباين بين عقليات الأفراد أعضاء التنظيم و بين طرق تسيير و تنظيم هؤلاء الأفراد داخل المؤسسات يؤدي حتماً إلى نوع من الصراع داخل المنظمات. فالتساند داخل التنظيم و تساند هذا الأخير مع بيئته، و ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية المشكلة للتنظيمات للظروف السائدة في النسق الأكبر (المجتمع)، أصبحت ضرورة على مختلف التنظيمات أن تضمن لها التحقيق إذا ما أرادت تحقيق وظائفها. مما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول و إجابات للعقبات الداخلية و الخارجية للتنظيم ناهيك عن فجائية البيئة و مصادفاتهما له ، جاء التأكيد أن التنظيم عبارة عن بناء يمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب أحدهما يلحق حتماً بالآخر¹.

فلابد على التنظيم الإداري أن يسهم في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى التنظيم الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها، وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم ومبادئ التنظيم وقيم وسمات المجتمع الذي يوجد فيه، حتى الوصول إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، ما يسمح بزيادة واستيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعايره. يتعلق الأمر هنا بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم، والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم (المجتمع)².

إنّ فاعلية التنظيم تتوقف على طريقة وضع القواعد القانونية بالاتفاق أو بالإجبار أو بكليهما على أساس أن هذه القواعد تتفق مع القيم السائدة في المجتمع، وقد فرق الباحثون المعاصرون في مجال التنظيم بين نمطين من أنماط السلطة القانونية، النمط الأول، هو الذي يمكن أن نطلق عليه تسمية النمط البيروقراطي (السلطي)، الذي يستمد مبادئه من المدرسة الكلاسيكية وبالأخص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه "ماكس فيبر"، وفيه تفرد القواعد التنظيمية على الأفراد، أي أنّ السلطة تقوم بفرض هذا النمط من البيروقراطية، ومن ثم يستمد شرعيته من جانب واحد فقط هو الإدارة³.

النمط الثاني هو النمط الديمقراطي، وقد أطلق عليه الباحثون التسيير بالمشاركة من خلال الاعتماد على مجموعة من العوامل الموضوعية التي غيرت العلاقة الاجتماعية في المنظمات والعلاقة بين الإنسان والمنظومة الإدارية. هذه العوامل سببها الأساسية الحراك الاجتماعي الذي نتج عن الحرب العالمية الثانية والذي غير في كثير من المفاهيم والمقاربات والدراسات، التي أعطت أهمية للإنسان مما أسس لبوادر علاقات اجتماعية جديدة بنيت على أسس اجتماعية⁴.

من خلال هذه الدراسة سوف نوضح أهم التبعات والنتائج التي تنجم عن تبني المنظمات خاصة الخدماتية منها (باعتبارها تحتوي على درجة عالية من الاحتكاك بين موظفيها وبينهم وبين الإدارة العليا) لكل من نهج التسيير البيروقراطي الكلاسيكي (السلطي) ونهج التسيير الديمقراطي الحديث.

سوف نتناول كل ذلك من خلال عرض أهم مميزات ومظاهر كل من النمط الكلاسيكي والنمط الحديث في التسيير، والنتائج التي تنعكس على التنظيم بحذ ذاته وأفراده.

1- مميزات ومظاهر نمط التسيير البيروقراطي الكلاسيكي (السلطي)⁵:

- الضبط المطلق.
- السلطة تستمد من أعلى.
- بناء السلطة جامد و يتصف بالمركزية وتركيز السلطة.
- الاتجاه نحو الأوليغارشية*.
- شكل البناء التنظيمي يمثل التسلسل الضيق الطويل نتيجة لضيق نطاق الاشراف و تعدد المستويات الإدارية.
- سيطرة التنظيم على وجود الفرد وحرّيته.
- التغيرات في مجال العمل تتم بالأوامر.
- معيار الأقدمية والارتباط بالإدارة العليا هو أكثر المعايير موضوعية في الترقية والحصول على وظائف عليا.
- أهداف التنظيم تعبر عنها قلة من أعضاء التنظيم.
- ضيق نطاق الإشراف و تعدد المستويات الإدارية و بالتالي طول خط السلطة و صعوبة الاتصال.
- القواعد البيروقراطية ذات طابع عقابي أو تأديبي أو جزائي.
- يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة عن طريق الالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم و تنظم قرارات الفرد و أعماله .
- غياب الحوافز و المكافآت خاصة المعنوية منها.

إنّ تبني أسلوبا تنظيميا كلاسيكيا قائما على الضبط المطلق يهدف إلى تحقيق هدف واحد هو الإمتثال المطلق للإدارة العليا و ممثليها في الأقسام التنظيمية المختلفة، تدعم من خلاله الإدارة العليا مكانتها داخل المنظمة.

2- النتائج :

إنّ تبني أسلوبا تسييريا قائما على الضبط المطلق، يوجد ارتباطا شديدا بالقواعد البيروقراطية التي هي في نظر القائمين على التنظيم قمة الموضوعية و الرشد وضح الهدف مما يدفعهم إلى التركيز منه على ما يتفق مع الإستراتيجية الإدارية. و ما تلبث هذه القواعد البيروقراطية أن تكتسب في نظر الموظفين قدسية يدعمها انطباع تسعى الإدارة العليا إلى تكوينه لديهم و هو أن احترام الإدارة العليا مرتبط باحترام القواعد البيروقراطية.

قد ينتج عن ذلك تطبيقا حرفيا للقواعد، و تقييدا شديدا لحرية التصرف و في تنفيذها و ضخامة في حجم الإجراءات الضرورية لأداء الأعمال و تعقيدا واضحا في العمليات المكتبية و طول خط الاتصال و مركزية في اتخاذ القرارات و كثرة الوثائق و المستندات و غياب للحوافز و التشجيعات و قيود حادة على حرية الفرد الشخصية و تلقائيتها، ما ينتج غياب شبه كلي لروح المبادرة و الاقتراح، كل ذلك في جو يسوده صراع مستتر، و إن كان هذا الصراع غير معلن و غير واضح للعيان إلا أنه قد يتمثل و يتجسد في تصرفات و ردود أفعال فردية، يعبر من خلالها أفراد التنظيم عن معارضتهم و عدم رضاهم، مثل ذلك التغيب عن العمل، انخفاض معدل مرد ودية الأفراد، الاستقالات، العطل المرضية القصيرة...، بما أنّ أفراد التنظيم ليس بإمكانهم التعبير صراحة على عدم رضاهم إزاء القوانين التي تسييرهم، لأنّ التنظيم البيروقراطي لا يسمح بذلك، و قد يعاقب عليه إما مباشرة باتخاذ إجراءات تأديبية، أو غير مباشرة بتهميش الفئات التي تواجه التنظيم.

قد تتخذ المعارضة شكلا أكثر اتساعا فتصبح جماعية و تتحول إلى اعتصامات و اضطرابات و مسيرات، و ما الاحتجاجات التي تنظمها مختلف الفئات العمالية و حتى الطلابية في بلادنا مؤخرا لا دليل واضح. إنّ المتتبع لمطالب هذه الفئات العمالية التي تنتمي في معظمها إلى القطاع العمومي الخدماتي (التنظيم البيروقراطي)*، يجد أنّ من أهم دوافعها هو غياب المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات و رسم الخطط التنظيمية و تحديد الأهداف المستقبلية.

وعليه، إنّ تبني نمط تسيير بيروقراطي ينتج عنه إدارة مغترية عن الموظفين تسعى إلى تحقيق مصالح إدارية محضة، ما قد يؤدي إلى ظهور معوقات وظيفية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- معوقات التكامل المعباري:

تظهر من خلال عدم إجماع الموظفين على غالبية معايير الترقية في الوظائف العليا، وأن نسبة منهم خاصة فئة الجامعيون قد يرون أن معايير الترقية التي تعتمد على الأقدمية و الارتباط بالإدارة العليا بدل الشهادة والتخصص غير عادلة، ما ينتج صراع.

ب- معوقات الصراع:

يظهر من خلال نشأة صراع بين الموظفون الحاملون لشهادات جامعية ورؤسائهم، لأن الآخرين يحصلوا على أوضاعهم الرئاسية بحكم الأقدمية المطلقة، وارتباطهم بالإدارة العليا. التي تأخذ بعامل الأقدمية كمعيار موضوعي للحصول على الوظائف العليا، فالموظف الحامل لشهادة جامعية يصبح لا يتحمل كونه مُسير ومحكوم من قبل رئيس هو في نظره أقل منه مستوى.

ج- المعوقات الوظيفية:

تظهر المعوقات الوظيفية من خلال تكون نسبة من الموظفين ترى أن التسلسل الرئاسي وأساليب الضبط لا تساعد على الأداء الوظيفي الكفاء للعمل.

د- المعوقات الناتجة عن غياب الحوافز والبواعث والمكافآت:

تجدر الإشارة إلى وجود نوعين من الحوافز، حوافز مادية وحوافز غير مادية. ومن الحوافز المادية الأجر، ساعات العمل، إمكانيات العمل. ومن الحوافز غير المادية الحاجة إلى التقدير والاحترام والثناء على الجهود، فرص الترقية، العلاقات الطيبة مع الرؤساء، الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل.

لقد غفل نمط التسيير البيروقراطي (التسلطي) على معادلة غاية في الأهمية، وهي العلاقة الموجودة بين المردود الفردي وبين الحوافز والمكافآت سيما المعنوية منها. إذ يساهم الفرد على قدر رضائه عن الحوافز المقدمة له، ورغبته في العطاء داخل التنظيم تتوقف على نظام الحوافز المعمول به داخل المنظمة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو غير مادية. وبغياب هذه الأخيرة يتوقف الفرد عن المشاركة والعطاء ويبقى انتمائه الشكلي فقط⁷.

فلا بد من تحقيق حاجات أفراد المنظمة بشكل يكون كافياً لإحداث العزيمة والتعاون اللازمين للعمل، حتى يمكن تحويل اللامبالاة إلى عمل إيجابي و دفع مردودية الفرد إلى أقصى طاقاتها. إن غياب مثل هذه الحوافز بنوعيتها (المادية والمعنوية) ينتج عنه مغادرة الموظفين لمؤسساتهم عند أول فرصة تتاح لهم بعد أن اكتسبوا خبرات وتجارب، إلى مؤسسات توفر الضروريات المادية والمعنوية والاجتماعية، وهي ظاهرة تعاني منها في صمت العديد من الإدارات والمؤسسات العمومية*** خاصة مع تفتح الجزائر علي القطاع الخاص الوطني والأجنبي، هذا الخير استطاع بفضل الأجور المغربية التي يعرضها علي منتسبيه خاصة الإطارات منهم، استطاع أن يستقطب إطارات و كفاءات جزائرية اكتسبت خبرة و تجربة كبيرتين أثناء عملهم ضمن القطاع العام.

هـ- المعوقات المرتبطة بالمركزية:

إن تبني مبدأ المركزية في قمة التسلسلات الرئاسية للتنظيمات المختلفة، يفرض قيوداً حادة على الحرية الشخصية والفكرية للموظفين المنتمين إلى المنظمة وعلى تلقائيتهم. إن ضيق نطاق الإشراف يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية وبالتالي طول خط السلطة، ذلك الخط الذي تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسؤول عن التنظيم، مما يؤدي إلى صعوبة التنسيق، ومهما تم إحداث تفويض في السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل فإن بعض القرارات ولاسيما المهمة منها سيتم في أعلى الهرم⁸.

وبذلك قد تكون الصورة عند متخذ القرار غير مطابقة للصورة عند خط التنفيذ، وكلما زاد خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم. فرييس المكتب مثلاً في نمط التسيير البيروقراطي لا يتمتع بدرجة عالية من التحرر في أنماط سلوكه وما يتخذ من قرارات في موقف العمل، ذلك لأنه يشغل مكانة دنيا في التسلسل الإداري للتنظيم، مما يجعل أنماط سلوكه وعلاقاته مع رؤوسيه تتأثر بالضغوط التي تفرض عليه من المستويات العليا.

و- المعوقات المرتبطة بمعايير انتقاء أعضاء التنظيم:

إذا كانت البيروقراطية تعتمد في اختيار أعضائها على مجموعة معايير موضوعية مثل التعليم الخبرة الفنية والانتقاء، فإن ذلك من شأنه أن يخلق مستويات اجتماعية متباينة داخل التنظيم ذاته وتناقضات بين الأعضاء الذين يشغلون مراكزهم بالاعتماد على مؤهلاتهم الخاصة، وبين الذين يشغلون أوضاعاً معينة في التنظيم بحكم مكانتهم الاقتصادية أو السياسية أو انتماءاتهم الخاصة في المجتمع، إن التأكيد على التعليم، يعني اقتصار عضوية التنظيم على من لديهم إمكانيات مادية مكنتهم من إجراء دراسات تستغرق وقتاً طويلاً لكي يحصلوا على فرصة الانتماء لهذه المنظمات، ومن ثم فإن نمو البيروقراطية قد يؤدي إلى القضاء على مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص، وهو من أهم مبادئ الديمقراطية.

3- مميزات و مظاهر نمط التسيير الديمقراطي (الإدارة بالمشاركة)⁹:

- معيار المعرفة المتخصصة و الشهادة الجامعية هو أكثر المعايير موضوعية في الترقية و الحصول على وظائف عليا**** .
- بناء السلطة مرنة و يتصف باللامركزية و تفويض السلطة.

- التداول على المراكز و السلطة.
- التغيرات في مجال العمل تتم بالمشورة.
- منح العاملون قدرا أكبر من التحرر في أداء العمل.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- اتساع نطاق الإشراف و قلة عدد المستويات الإدارية.
- سهولة الاتصال.
- قصر خط السلطة.
- السلطة تستمد من المجموعة و تتم القيادة بالقبول.
- تشجيع المبادرة من خلال تبني اقتراحات العاملين.
- اهتمام المسؤولين بحل المشكلات الاجتماعية و الشخصية للموظف دون الاهتمام فقط بحل مشكلات العمل.
- قلة نسبة الضبط الذي يمارسه التنظيم السائد.
- حرية المخالفة. الحوافز و المكافآت المعنوية.

إنّ هذا الأسلوب التنظيمي يوضح أنّ للمنظمة بجانب وظيفتها الإدارية، وظيفة اجتماعية تتمثل في إشباع حاجات الموظف (إذا شعر الفرد أنّ عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته، تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل، أي يصبح راضيا عن العمل الذي يؤديه)¹⁰، و لا ينظر إلى الفرد بوصفه عضوا في التنظيم فقط، بل بوصفه جزءا من التنظيم يشارك في تنظيمه.

4- النتائج¹¹ :

إنّ استخدام أسلوب تسيير ديمقراطي، الذي يستلهم مبادئه من أسلوب العلاقات الإنسانية، يوفر للفرد داخل المنظمة شعورا بالأمن و الاستقرار بفضل مشاركته في عملية اتخاذ القرار و اهتمام مسؤولية بحل مشكلاته الشخصية دون الاهتمام فقط بحل مشكلات العمل. إنّ قلة نسبة الضبط الذي يمارسه هذا التنظيم و سهولة الاتصالات فيه بفضل تفويض السلطة و توفر للحوافز و المكافآت المعنوية و حرية المخالفة و العلاقات الطيبة مع الزملاء و الرؤساء، كل ذلك يؤدي إلى رضا الفرد عن العمل*****.

إنّ هذا الأسلوب الإداري يوضح أنّ للمنظمة بجانب وظيفتها الإدارية، وظيفة اجتماعية تتمثل في إشاعة الارتياح و الرضا بين منتسبيها، و لا ينظر إلى الفرد بوصفه عضوا في المؤسسة فقط، بل بوصفه جزءا منها يشارك في تنظيمها و هو بذلك قد يتبنى مفهوم الإنسان الاجتماعي. حيث يعتبر العمل الإداري نشاطا جماعيا، و أنّ الحاجة إلى التقدير و الأمن و الشعور بالانتماء، لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية لأفراد المنظمة و مردوديتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.

أفضل شكل للتنظيم هو الذي يحاول تحقيق أقصى درجة من الإشباع لحاجات الأفراد و المنظمة معا و ذلك عن طريق مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار دون المساس بالجانب الشرعي للتنظيم. فالإدارة نشاط إنساني مستمر و متصل يستهدف تحقيق غايات مرغوبة، من خلال العمل على استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن، و تنمية موارد جديدة باستمرار كما يرتبط العمل الإداري و يتأثر بأسلوب التسيير السائد فيه، هذا الأخير عليه خلق المناخ الملائم لحفز الأفراد إلى العمل من أجل إنجاز الأهداف المسطرة في الوقت الذي يحققون فيه أهدافهم الخاصة و يشبعون حاجاتهم الشخصية.

لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظّمون في التنظيم، فلكل أهدافه و أغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم- لذا لا بد على القائمين على تسيير المنظمات أن يتفطنوا لهذه القضية و يعملوا على إشباع حاجات العاملين في الوقت الذي يعملون فيه على تحقيق أهداف منظماتهم، و ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة هو الذي يجب أن

يغلب-، فكل فاعل في المؤسسة له سماته طبائعه و أغراضه و حاجاته، و لتحقيق كل هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته و تلبية مطالبه، و قد تتعارض هذه الإستراتيجية مع إستراتيجية المؤسسة التي ينتمي إليها¹².

و لا يقتصر هذا المناخ على الظروف المادية فحسب، بل أنه يشمل أيضا على الفلسفة أو الإيديولوجية الإدارية، و السياسات و القواعد المنظمة لأداء العمل، يضاف إلى ذلك أن إدارة التنظيم عليها أن تحقق درجة عالية من التلاؤم بين متطلبات المجتمع (باعتبار أن الفرد هو جزء من المجتمع) بالتكيف مع القيم و المعايير المتغيرة داخل المجتمع.

إن غياب أسلوب العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، ينتج عنه شعور بعدم الرضا بين الفاعلين داخل التنظيم، بما أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستورا للعلاقات الإنسانية في تنظيمات العمل. ما يفرض على القائمين على وضع الخطط التنظيمية التي تدير الأفراد و توجه عملية العمل، أن ينتبهوا إلى العلاقة الوطيدة بين أسلوب العلاقات الإنسانية داخل تنظيمات العمل و بين شعور أفراد المؤسسة بالرضا عن العمل.

الخلاصة:

أحسن مثال يمكن تقديمه في هذا المقام حول نجاعة التسيير بالمشاركة، هو التجربة التي قدمتها لنا وزارة الطاقات المتجددة بألمانيا، فبينما كانت هذه الأخيرة تنجز خط خاص بتوربينات الرياح، وقع اختيارها على قطعة أرض معرضة مباشرة لقوة الرياح، ما يسمح باستغلال هذه التقنية أحسن استغلال وقف ملاك هذه الأراضي وهم فلاحون ألمان ضد هذا المشروع. أمام هذه المعضلة عرضت وزارة الطاقات المتجددة الألمانية على الفلاحين الدخول في المشروع كشركاء، فوافق الفلاحون و رحبوا بالاقترح، فاشتركوا مع الوزارة في هذا المشروع باعتبارهم عمال يشغلون هذه التوربينات و يصلحونها بعد تكوين متخصص خضعوا له و يحصرونها في نفس الوقت، فتحولوا بذلك من مجرد فلاحين إلى رجال أعمال يدر عليهم مشروعهم الجديد أضعاف ما كانوا يحصلونه من قبل. بهذا استطاعت هذه المؤسسة بفضل مستوى مسؤوليها ممن ضرب عصفوريين بحجر واحد. فبالإضافة إلى تجسيد المشروع المربح الذي خطط له، تمكنت من توظيف يد عاملة تسهر على نجاح المشروع.

هذا ما يدفعنا إلى القول، بأن الدراسات الحديثة ترفض استراتيجيات الإدارة القائمة على الإجبار و السيطرة المباشرة على العاملين نتيجة الافتراض بأن الإنسان يكره العمل، و أن كثيرا من العاملين يفضلون التبعية على الاستقلال، و تقدم هذه الدراسات استراتيجية إدارية جديدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية تستفيد من العلاقات الإنسانية، و تعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات. و تقوم هذه الاستراتيجيات الجديدة على الثقة بين الفاعلين داخل التنظيم و الإدارة العليا، و العمل معا على تحقيق الأهداف التنظيمية التي حددها الإدارة، عل أن تشبع هذه الأخيرة الدافع الأعلى لأفرادها ألا و هو تحقيق الذات.

المراجع

- 1-AMBLART Henri et alia, les nouvelles approches sociologiques des organisations, ed, seuil, paris, p52.
- 2- د. موفق حديد مُجّد: الإدارة العامة، - هيكلة الأجهزة و صنع السياسات و تنفيذ البرامج الحكومية- دار الشروق، القاهرة، ص 159.
- 3- علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزوا، دار غريب، القاهرة، 1995، ص 124-125.
- 4 - د. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، ص 169.
- 5- د. دريدش حلمي: الأنماط التنظيمية بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية، دراسة ميدانية لوزارة المجاهدين أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2011/2010 ص 198-202.
- 6- د. معن مُجّد عياصرة و مروان مُجّد نبي أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد القاهرة، ص 153.
- 7- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، - المصنع و مشكلاته الاجتماعية-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 210.
- 8- د. دريدش حلمي، المرجع السابق، ص 221-223.
- 9- BERNOUX Philippe, la sociologie des organisations, ed, seuil, paris, 1985, p141
- 10- أحمد مصطفى خاطر الإدارة و تقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1990، ص 81-80.
- 11- علي عبد الرزاق الجلي: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 49-50.
- 12-MINTZBERG Henry, NIZET Jean et PICHAULT François, L'analyse des organisations à L'épreuve des faits, In l'Expansion Management Review, n°80, Mars, 1996, P88.

الهوامش

*الأوليجاركية: تركز القوة في يد فئة قليلة من القادة أو الصفوة ، حيث يتحكمون في قنوات الاتصال و ما يرتبط بها من سلطة و قوة، مما يدعم في النهاية أوضاعهم و يزيدها قوة و ثباتا، مما لا يتيح الفرصة لتحقيق الديمقراطية الداخلية.

**لقد أظهرت دراسة قام بها الأستاذ دريدش حلمي في رسالة الدكتوراه حول عينة من الإدارة الخدمانية الجزائرية أن هذه الأخيرة هي إدارة بيروقراطية بالمعنى الفيبيري.

***من بين المؤسسات العمومية الجزائرية التي تعاني في صمت (غير مفهوم) من ظاهرة هجرة إطاراتها و كفاءتها (التي صرفت علي تكوينها ملايين الدنانير) نحو القطاع الخاص الأجنبي، مؤسسة سونا طراك. فقد عرفت هذه المؤسسة التي يستترزق منها الشعب الجزائري، هجرة رهيبية لعدد كبير من إطاراتها المتخصصة في السنوات الأخيرة. لقد وقفت هذه المؤسسة البترولية عاجزة أمام الظاهرة. إن الأمر لم يتوقف عند استنزاف المؤسسات الأجنبية للكفاءات الوطنية النشطة، بل تعداه إلي الكفاءات التي أحييت علي التقاعد. فلا تتردد المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر في توظيف الإطارات المتقاعدة للاستفادة إضافة إلي خبرتها من علاقتها و معارفها مع مؤسساتها الأم، للحصول علي تسهيلات و امتيازات

**** إن مفهوم الرضا عن العمل واسع. فقد يستخدم هذا المفهوم للإشارة إلى مدى اقتناع الموظفين بظروف عملهم مثل الاقتناع بالأجر و العلاقات بالرؤساء و الظروف الفيزيائية للعمل. و يستخدم هذا المفهوم ليشير إلى مجموع المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله. و هذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد. و أعني في هذا المقال المفهومين السابقين. يعرف مركز البحوث بجامعة (ميتشيكن) الرضا عن العمل بأنه "ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع و يذكر "ماك جريجور" أنّ العاملين يكونون أكثر مرد ودية عندما يشعرون بالرضا عن العمل خاصة إذا كان مصدره العمل نفسه.

*****هناك فرق بين الوظيفة العليا و المنصب العالي في القطاع العام، فالوظيفة العليا(مدير بوزارة، نائب مدير،...) يتم تعيين صاحبها عن طريق مرسوم رئاسي ينشر في الجريدة الرسمية الجزائرية، صاحبها يتمتع بتغطية قانونية، بالإضافة إلي مزايا مادية كالأجر. أما المنصب العالي يتم تعيين الموظفين فيه بواسطة قرار إداري داخلي بمضيه المسؤول عن التنظيم، و يمكن سحب المنصب العالي من صاحبه (إذا اقتضي الأمر) عن طريق قرار داخلي فقط، علي عكس الوظيفة العليا، فان إنهاء مهام موظف في وظيفة عليا يتطلب مرسوم رئاسي ينشر في الجريدة الرسمية الجزائرية.