

التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري Bureaucratic Organization versus modern managerial thought: theoretical framework

م.م. عبدالستار إبراهيم دهام

Abdulsattar Ibrahim Daham

التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-فلوجة/ جامعة الأنبار

الملخص:

يهدف هذا البحث الى تقديم اطار نظري يبين ما آل اليه انموذج التنظيم البيروقراطي الفيبري في التطبيق ازاء النماذج التنظيمية الحديثة والمعاصرة والتي ظهرت نتيجة للتطور الذي حصل في الفكر الإداري استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة. وقد تبين بأنه بالرغم من كون الانموذج البيروقراطي، الذي ظهر في مطلع القرن العشرين، كان يمثل حالة رائدة ومتقدمة في التنظيم الإداري اذ كان له الفضل في احلال المنطق القانوني والعقلاني، في تنظيم وادارة الجهاز الإداري للدولة وللنظمات، محل المنطق الارتجالي والاستبدادي الذي كان سائدا في ظل النظام الاقطاعي والملكية المطلقة المستبدية، فقد واجه مشاكل وصعوبات في تطبيقه كما تصوره ماكس فيبر، وذلك كونه اهمل الجانب الانساني والنفسي والبيئي والنظر الى المنظمة بوصفها نظام آلي مغلق. ان عالم الادارة اليوم يتميز بالعولمة والمفاجآت وعدم التأكد والبيئة المضطربة. ان هذا الواقع الجديد جعل الانموذج البيروقراطي غير ملائم ومن الضروري تبني نموذج جديد للتنظيم الإداري يكون اكثر قدرة على التكيف، واكثر استجابة، واكثر مرونة.

Abstract:

This search aims to present theoretical framework shows what the bureaucratic organization model of Weber revert to in application versus the recent and contemporary models which result form the development appeared in the managerial thought to respond to accelerated changes happened in the environment

It appeared that in spite of its priority as the first and most advanced model of administrative organization, in the beginning of 20th century, and it had the favor in replacement the legal and rational logic, in organization, in place of the improvisatory and tyrannical logic which was dominant under the feudal and royal autocratic regime, bureaucratic model of Weber has faced problems and difficulties in application, by reason of its negligence humanitarian, psychologist and environmental factors, and because it look at the organization as mechanic and closed system. Today's business world is characterized by globalization, surprise, and uncertainty in rapidly changing environment. This new reality makes the bureaucratic model unsuitable and it will be necessary to adopt a new model of organization more adaptive, more responsive, and more flexible. .

مقدمة

رغم ظهور الأنموذج البيروقراطي للتنظيم لأول مرة في مطلع القرن العشرين اذ قدم ماكس فيبر (1864-1920) Max Weber عالم الاجتماع الألماني ما يسمى بالأنموذج المثالي Ideal Model للتنظيم البيروقراطي، فإنه لا زال بحاجة الى المزيد من البحث والدراسة لتسليط الضوء على مضامينه وسماته وأبعاده النظرية وما آل اليه في التطبيق من مزايا وعيوب بالمقارنة مع النماذج التنظيمية المعاصرة. ورغم كون التنظيم البيروقراطي يعد مفهوما اداريا تقليديا بوصفه نظرية وممارسة كان لها الريادة في الفكر الإداري وتقدمت بعد التطور الذي حصل في المجال الإداري فكرا وممارسة، فإنه لا زال عمليا سائدا في العديد من المنظمات ولاسيما الاجهزة الادارية رغم التغيرات الحاصلة في البيئة المعاصرة.



ان نشأة وتطور التنظيم البيروقراطي عمليا مرتبطة بنشأة وتطور النظم السياسية والدول الحديثة وأجهزتها الادارية اذ نشأ وترسخ في دول اوربا الغربية كونها تمتلك التراث الاداري والقانوني الأكبر، ثم انتشر في كافة الاجهزة الادارية في العالم بدرجات متفاوتة.

مشكلة البحث

لقد وضع ماكس فيبر نظرية امودجه المثالي للتنظيم البيروقراطي ردا على الأشكال التنظيمية التي كانت سائدة في المجتمع الإقطاعي وأنظمة الحكم الاستبدادية، ويرى ان هذا الأنموذج التنظيمي يتسم بالكفاءة والعقلانية. ويقصد بالأنموذج المثالي هنا الحالة المعيارية او القياسية للمنظمة (داغر وصالح، 2000: 54). فما طبيعة هذا الانموذج التنظيمي؟ وهل يمكن تطبيقه في الواقع كما هو مصمم نظريا؟ وكيف ينظر اليه بالمقارنة مع النماذج التنظيمية المعاصرة؟ ان الإجابة على هذه التساؤلات وغيرها ستكون من خلال محاور هذا البحث.

أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال ما يأتي:

- 1- تسليط الضوء على نشأة وتطور التنظيم البيروقراطي عمليا والظروف والمعطيات التي ادت الى صياغة مفهومه وعناصر وسمات امودجه النظري، وما آل اليه هذا الانموذج في التطبيق من مزايا وعيوب وما واجهه من تحديات في ظل البيئة المعاصرة إزاء النماذج التنظيمية الجديدة.
- 2- بالرغم من قدم وتقدم الانموذج البيروقراطي، فانه لا زال عمليا منتشرا ولا سيما في اغلب الاجهزة الادارية في العالم، الامر الذي يدعو الباحثين الى الاهتمام بدراسة هذا الانموذج في ظل التطورات الحاصلة في الفكر الاداري.

اهداف البحث

تتركز اهداف البحث بما يأتي:

- 1- تقديم إطار نظري شامل لانموذج التنظيم البيروقراطي ومقارنته بالنماذج التنظيمية الأخرى الحديثة والمعاصرة بما يساعد على فهم طبيعة التحديات التي تواجهه في ظل البيئة المعاصرة.
- 2- تحديد المجالات والضرورات التي تستوجب التحول عن التنظيم البيروقراطي وتبني نماذج تنظيمية اكثر استجابة لمتطلبات البيئة المعاصرة.

منهج وخطة البحث

ان البحث ذو مهمة نظرية أساسا لذلك اعتمد الباحث على إجراء مسح لما تيسر من آراء الباحثين ودراستهم للظاهرة البيروقراطية لتغطية خطة البحث المكونة مما يأتي:

- 1- المحور الاول- التنظيم البيروقراطي: النشأة والتطور والمفهوم والسمات.
- 2- المحور الثاني- الانموذج البيروقراطي: الايجابيات والسلبيات.
- 3- المحور الثالث- الانموذج البيروقراطي امام التحديات الجديدة.
- 4- المحور الرابع- الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول: التنظيم البيروقراطي: النشأة والتطور والمفهوم والسمات

أولاً- النشأة والتطور

يعد الجهاز الاداري الجهة المنفذة لسياسة الدولة، وهو بذلك يعد الوسيط بين المجتمع ككل والسلطة السياسية للدولة اذ ان هناك تأثير متبادل. وبذلك ترتبط نشأة وتطور الجهاز الاداري بنشأة وتطور الدولة والمجتمع ككل. وان طبيعة ونوعية الجهاز الاداري لا بد ان تتأثر بطبيعة ونوعية النظام السياسي والاجتماعي للدولة. وتجدر الإشارة هنا الى إن النظرية والممارسة يتفاعلان عبر الزمن ويؤثر احدهم في الآخر ، واذ كانت النظرية دليل الممارسة فهي أيضا يمكن أن تكون وليدتها رافضة لها او مؤكدة عليها.

ففي المجتمع البدائي لا يوجد جهاز اداري كما لا توجد دولة، لان هذا المجتمع " خالي من الطبقة او التدرج الاجتماعي وأعضائه متضامنون ومتساوون..ولا يستطيع احد ان يدعي الحق في ممارسة السلطة على الآخرين.. فلا يوجد مسوغ لقيام جهاز اداري ولا نظرية إدارية"(Chevallier,1986:127) .

وفي مجتمع الحضارات القديمة في مجتمعات روما واليونان وبلاد الرافدين ووادي النيل نشأت بعض الوظائف الإدارية وبعض المؤسسات التي تتناسب وتتفاوت في أهميتها وحجمها واسلوب تنظيمها مع حجم واهمية "الدويلات-المدن" في تلك المجتمعات والتي كان بعضها على درجة من الرقي تتناسب ومفاهيم ذلك الزمان(مرار، 1983: 62)؛(Chevallier,1986:127) .

وفي العصور الوسطى، وبينما كانت أوروبا تغط في سبات عميق انتشر فيها التخلف والجهل في ظل المجتمع الإقطاعي، ظهرت في هذا المجتمع بعض الوظائف الإدارية غير انها كانت مركزة بايدي الإقطاعيين ومن ضمنهم الملك ويعمل بقية أفراد المجتمع في خدمتهم شخصيا(Chavallier,1986:134)، في وقت ظهر الإسلام يحث على العلم والتعلم والتفكير المنطقي السليم ونشر المعرفة والمبادئ والقيم العليا (دهام، 2005: 36) والعمل الجاد لاستغلال موارد الأرض وإدارة الآخرين على أساس العدل والتعامل المستقيم مع الناس(الشماع، 1991: 24) . وان العديد من المبادئ والوظائف الإدارية المعاصرة نجد مضامينها في العديد من الآيات القرآنية الكريمة وتطبيقاتها في السيرة النبوية الشريفة كالتخطيط والتنظيم والرقابة والمسؤولية والقيادة والتحفيز والتأكيد على العلاقات الانسانية والاجتماعية والتعاون والمشاركة والتشاور في الإدارة واتخاذ القرارات(الإدارة الديمقراطية)، والتصرف بحسب مقتضيات الموقف(النظرية الموقفية)، كما في صلح الحديبية،برؤية بعيدة المدى تحقق الأهداف المستقبلية (الإدارة الاستراتيجية)، وتطبيق مبدأ العمل الفرقي، كما في حادثة حفر الخندق، والمشاركة المباشرة للأفراد العاملين مع القيادة في اتخاذ القرارات والعمل بفكرة النظام (نظرية النظم) اذ قال الرسول الكريم (ص) "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد اذا اشتكى منه عضوا تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (داغر وصالح، 2000: 111) . ويؤكد الباحثون إن الإسلام قدم للإنسانية أنموذجا سياسيا وإداريا متكاملًا قام على مبدأ التكامل والتوافق بين الدين والدنيا (بن خلدون، 1984: 191-190) .

وما ان بدأ الضعف والتمزق يدب في المجتمع العربي الاسلامي حتى برزت اوربا مركزا لتوليد المعرفة والتعلم. وبدأت ملامح الدولة الحديثة بالظهور في الغرب. ففي بداية القرن السادس عشر اتسعت وتنوعت النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وتكونت مؤسسات ومنظمات تابعة للدولة، ورافق ذلك تقسيم للعمل وتمييز طبقي واجتماعي واستغلال اقتصادي كنتيجة لبدائيات ظهور الاختراعات والصناعات المختلفة، كما تنامي الشعور القومي ردا على ممارسات الكنيسة، مما أسس للدولة المستبدة والملكية المطلقة انبثق عنها طبقة بيروقراطية مؤلفة من موظفين مأجورين مندرجين ضمن هيكل ووظائف ادارية مركزية وهرمية تهيم على المجتمع خدمة للملك وتنفيذا للسياسة العامة للدولة في ادارة النشاطات التجارية والاقتصادية المتنامية



(Chevallier,1986:136). ورافق ذلك جهود بحثية وعلمية منها مثلاً أفكار ميكيافلي (1469-1527) المنتقدة للدولة الملكية المستبدة والحكم المطلق، وأفكار لوك Lock حول الحكومة المدنية والعقلانية والحرية ونظرية الحق الطبيعي للإنسان ان يكون فوق كل سلطة (Touchard,1985:251-256;374-378) .

ثم ان المراحل الآتية اتسمت بالتحويلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وظهور الثورة الصناعية والثورة الفرنسية في اواسط القرن التاسع عشر ، قادت الى ظهور النظام الاقتصادي الرأسمالي الحر تمخض عنه جهاز اداري فعال يتسم بالمركزية والتسلسل الهرمي ومؤسسات وهياكل اتخذت الطريقة العقلانية في ادارة الاعمال ومستهدفة زيادة الكفاءة ومستندة الى قانون اداري متخصص وتنظيم شبيهة بالتنظيم العسكري(Chevallier,1986:136) . كما اتسمت هذه الفترة بظهور العديد من المفكرين الداعين الى الحرية والتقدم وسعادة الانسان بوصفه قيمة عليا مثل مونتسكيو(1689-1755) وأفكاره حول المؤسسات الديمقراطية والفصل بين السلطات الثلاثة(392: Touchard,1985)، وجان جاك روسو(1712-1778) وأفكاره حول الديمقراطية والعقد الاجتماعي وسعادة الانسان والعدالة الاجتماعية (Touchard,1985:421) .

وقد انعكست هذه الافكار وغيرها على حركة المجتمع الغربي نحو التقدم العلمي والعقلنة في جميع المجالات ومنها مجال الادارة اذ ظهرت في مطلع القرن العشرين البوادر الاولى لاعتماد المعايير العلمية في العمل الاداري لبلورة علم الادارة لدراسة المنظمات، اذ انبثقت في الولايات المتحدة حركة الادارة العلمية بقيادة المهندس (F.Tylor(1856-1920) والذي انصب اهتمامه على دراسة الحركة والوقت للعامل والمعدات بما يؤدي الى اقصى استغلال للطاقة بهدف تحقيق اكبر زيادة في الانتاجية، والذي نشر كتابين: "ادارة الورشة" و"مبادئ الادارة العلمية" تضمننا افكارا حول اعتماد الاسلوب العلمي في جمع وتحليل البيانات ووضع الفرضيات واستخلاص واختبار النتائج، فضلا عن تأكيده على تقسيم العمل ووضع معايير الأداء واستخدام الحوافز المادية للوصول الى الطريق المثلى للعمل، وقد ركزت هذه الحركة على الجانب الفني والانتاجي في المنظمة (داغر وصالح،2000: 63) ؛ (Ahuja,1993:500-503)؛ (Daft,2001:22) . وتزامنت هذه الحركة مع مدرسة الوظائف والتقسيمات الادارية التي ظهرت في فرنسا بقيادة (H. Fayol (1841-1925) الذي اصدر كتابا بعنوان "الادارة الصناعية العامة" عام 1916 ركز فيه على دراسة المستويات الادارية للمنظمة وتحديد النشاطات المختلفة وتجميعها في اقسام بحسب طبيعتها ان كانت فنية او تجارية او مالية او ادارية وحدد الوظائف الادارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ووضع اربعة عشر مبدأ اداري منها: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الاوامر، مكافأة العاملين، المركزية، التسلسل الهرمي، التدريب، العدالة والمساواة، المبادرة، والتعاون، وغيرها(اميمة الدهان، 1992، 23-24)؛ (Ahuja,1993:503-505)؛ (Daft,2001:23) . ويرى (Daft,2001:23) ان هذه المبادئ ساهمت في ظهور المنظمات البيروقراطية.

في ظل هذه الظروف البيئية والجهود العلمية، انطلق عالم الاجتماع الألماني (Max Weber(1864-1920) في تحديده لمفهوم نموذج المثالي الشهير للتنظيم البيروقراطي (Bureaucratic Organization)؛(Chevallier,1986:36)؛(Crozier,1963:218) .

ومن الجدير بالذكر ان اعتماد المدخل القانوني بشكل مطلق في دراسة الادارة، لم يعد كافياً، لأنه لا يمكن تحجيم العلاقات بين الفاعلين الاداريين المختلفين الى القواعد القانونية والرسمية فقط. فكان فيبر اول من

اعتمد المدخل الاجتماعي من خلال مساهمته النظرية في تحليله السياسي الاجتماعي للبيروقراطية، موضحا العلاقة بين ممارسة السلطة الشرعية-العقلانية للدولة الحديثة والأنموذج البيروقراطي للتنظيم المتمس بحرفية وهرمية الوظائف الادارية وعمومية (لأشخصية) القواعد القانونية فاتحا بذلك الطريق امام الدراسات الاجتماعية في مجال الادارة العامة(Chevallier,1986:36). ويرى فيبر ان البيروقراطية أداة الدولة مع ان الميل للتنظيم البيروقراطي هو حالة حتمية وعامة في جميع المنظمات وليس مقتصرًا على الجهاز الاداري (Chevallier,1986:38).

ويرى (Chevallier,1986:28) ان التنظيم البيروقراطي يجد جذوره في اوربا الغربية اذ تتميز بتراث اداري وقانوني قوي في مجال الادارة العامة على مستوى الممارسة والتنظير، في حين نجد التركيز في الولايات المتحدة على المنظمة بوصفها مفهوم يتجاوز حدود الادارة العامة ليشمل كل ما له علاقة بإدارة الاعمال ذات الصفة العامة والخاصة. كما ان التراث الاداري الأوربي يتوافق مع مراحل بناء الدولة الحديثة وتعزيز قوتها وإنشاء جهاز اداري حديث اذ تتميز المرحلة الاولى بقضاء الدولة المطلقة *Etat Absolutist* على آخر مؤسسات النظام الإقطاعي و تأسيس جهاز اداري يستند الى قانون اداري يحدد هيكله ووظائفه المختلفة (Chevallier&Loschak,1980:9). ففي ظل النظام الإقطاعي كان هناك خلط بين السلطة الاجتماعية والسلطة الادارية ويتجسد ذلك بالسلطة "العائلية" التي يمارسها الإقطاعيون اذ لم يكن هناك تمييز بين المجال الاداري والمجال الاجتماعي (Chevallier,1986:135). وان التحولات اللاحقة نحو اللبرالية الاقتصادية والسياسية المستندة الى حرية التجارة والصناعة ودولة القانون سوف تعطي الجهاز الاداري خصائصه البيروقراطية النهائية من خلال رسم حدود الجهاز الاداري للدولة (Chevallier,1986:140). ومع انتشار النظام الرأسمالي ازداد التوجه نحو بيروقراطية الاجهزة الادارية التي سوف تعم كافة الدول ولا سيما الغربية منها (Chevallier,1986:74).

ولذلك ربط فيبر البيروقراطية بالعقلانية الرأسمالية اذ تفرض متطلبات الاقتصاد والتقنية الاستخدام لهيئة من الموظفين والمهنيين المتخصصين والأكفاء لإدارة الاعمال العامة للدولة (Chevallier,1986:149)؛ (Chevallier & Loschak,1980:73).

وفي ظل هذه المعطيات النظرية والعملية صمم ماكس فيبر في مطلع القرن العشرين انموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي.

ثانياً- المفهوم والسمات

ان المفهوم اللغوي لكلمة بيروقراطية *Bureaucracy* ينحدر من كلمتين الاولى *cracy* وتعني حكم والثانية *bureau* وتعني مكتب فيصبح المعنى اللغوي للبيروقراطية هو "حكم المكتب". ويرتبط هذا المصطلح بالمكاتب الادارية وما يرافقها من سلطة وهيبة، والمعنى السائد للبيروقراطية يشير الى إساءة استعمال السلطة والتمسك بحرفية الاجراءات والمماثلة في انجاز الاعمال (القربيوتي،2000: 212). ولكن ماكس فيبر الذي كان اول من حدد مفهوم التنظيم البيروقراطي يعده أفضل اشكال التنظيم ولا ينطوي على معاني سلبية. إلا ان فيبر قدم انموذجا مثاليا *Ideal Type* تجريديا وليس انموذجا ادريا واقعيا، لا يصف جهازا ادريا بعينه..(القربيوتي،2000: 213). وقد عرف فيبر التنظيم البيروقراطي بأنه انموذجا من الهيمنة الشرعية-العقلانية تبنى فيه السلطة على اساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات الشخصية ويجعل السلطة ممارسة لصلاحيه مثبتة قانونا، والطاعة في تنفيذ الاوامر لا تعود

الى شخص الرئيس الاداري إنما تعود الى اللوائح القانونية التي تستند اليها سلطاته (Chevallier, 1986:312). وقد حدد فيير السمات الآتية لهذا النموذج: (Weber, 1922:5) ; (Chevallier, 1986:312-313); (Crozier, 1963:218)

- 1- تقسيم مطلق للعمل مع تحديد الصلاحيات والحقوق والواجبات.
 - 2- تسلسل هرمي للوظائف تحدد فيه آليات الهيمنة والخضوع بحيث يجد كل مستوى نفسه تحت سيطرة مستوى اعلى منه.
 - 3- قواعد قانونية وفنية موضوعية وعمومية (لأشخصية) تحدد السلوك الواجب إتباعه والتي يتطلب تطبيقها تشكيلات متخصصة يتمتع موظفوها بمؤهلات محددة ويتم تعيينهم بعد اجتياز اختبارات معينة.
 - 4- الفصل بين الموقع الاداري وشاغله لإلغاء حالة التملك للمركز الاداري وادواته من قبل شاغله، أي الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفة لمنع توريث الوظائف.
 - 5- احتساب رواتب نقدية للموظفين تتدرج بحسب المرتبة والموقع في السلم الاداري وبحسب طبيعة المهنة.
 - 6- الترقية التدريجية حسب القدم وعلى اساس معايير موضوعية .
 - 7- الاستمرارية والثبات للوظيفة العامة بحيث يتم ممارستها بشكل دائم في مأمن من التقلبات السياسية.
- هذه هي اهم عناصر مفهوم التنظيم البيروقراطي بالنسبة لفيير والتي يمكن قراءتها على انها النموذج البديل للرد على الممارسات الادارية في ظل النظام الإقطاعي والنظام الاستبدادي اذ عد التنظيم البيروقراطي نموذجا للهيمنة الشرعية- العقلانية Domination Legale-Rationnelle الموضوعية (لأشخصية) Impersonnelle لإلغاء المحاباة والتأثيرات الشخصية (Weber, 1922:5)؛ (Chevallier, 1986:313).
- ومن الجدير بالذكر، ان هذه العناصر قريبة جدا من المبادئ الادارية التي وضعها فايول بوصفها المقومات الاساسية لادارة الاعمال (Chevallier, 1986:313) .
- ويرى (Robbins, 2001:423) أن المعيارية Standardization هي المفهوم الرئيس للبيروقراطية. والمعيارية تعني وضع قواعد وإجراءات محددة لتوجيه سلوك الافراد في انجاز نشاط محدد ووظيفة معينة (السالم، 2000: 145). وان مختلف المنظمات التي تنجز أعمالها من خلال عمليات معيارية في التنسيق والسيطرة يتسم تنظيمها بمستوى معين من البيروقراطية (Robbins, 2001:423).
- ويعرف (Robbins, 2001:423) البيروقراطية بأنها ذلك الهيكل التنظيمي الذي تتجز فيه مهام تشغيلية عالية الروتين من خلال التخصص، والرسمية العالية، والقواعد القانونية، واقسام وظيفية تدار عن طريق السلطة المركزية ونطاق ضيق للسيطرة والرقابة وسلسلة أوامر عمودية لاتخاذ القرار.
- يشير هذا التعريف الى ان البيروقراطية تتضمن العناصر الآتية:
- مهام عالية الروتين، بمعنى مهام معروفة ومتكررة .
 - التخصص Specialization ، وتعرفه مجموعة جامعة استن بأنه الطريقة التي يجري فيها تقسيم وتوزيع الاعمال والواجبات في المنظمة.. وهو قد يكون على اساس العمل و/او على اساس العامل (داغر وصالح، 2000: 212).
 - القواعد القانونية ومركزية اتخاذ القرار.

- ضيق نطاق السيطرة، بمعنى قلة عدد الافراد الذين يشرف عليهم المدير في كل مستوى اداري مما يزيد من عدد المستويات الادارية.

- الاتصالات وسلسلة الاوامر عمودية من الاعلى الى الاسفل.

ويشير (Ivancevich,2002:588) الى ان الانموذج البيروقراطي طبقا لماكس فيبر هو انموذج من الهيمنة الشرعية بحيث تصمم المنظمة على اساس سيطرة مجموعة على اخرى وتكون السلطة حق شرعي لفرض الطاعة على الاخرين، وان هذه السمات تجعل هذا الانموذج انموذجا ألياً.

أما (Chevallier,1986:313-349) فقد نظر الى سمات التنظيم البيروقراطي من خلال زاويتين : العلاقات الداخلية للجهاز الاداري، وعلاقة الجهاز الاداري بالمواطنين.

اولا- العلاقات الداخلية: صنفها شوفالبييه كما يأتي:

1- الحرفية **Professionalisation** : وتعني ممارسة الاعمال الادارية بواسطة افراد متخصصين يمتلكون مؤهلات محددة بحيث تكون الوظيفة العامة مهنة تتطلب معرفة متخصصة وتتميز بالآتي:

أ- الديمومة والثبات والحصانة المضمونة بالقانون الذي يحدد حقوقها وواجباتها والمكافئات والعقوبات وظروف العمل وتكون في منأى عن التقلبات السياسية.

ب- التخصص والتأهيل وذلك من خلال اختيار الموظفين بواسطة الاختبارات ووفق اجراءات قانونية محددة ، ومن خلال التدريب.

ج- روحية التضامن **Esprit de Corps** لتمييز الوظيفة العامة والجهاز الاداري عما هو خارجه، بمعنى التلاحم الداخلي بين منتسبيه والشعور بالانتماء اليه.

2- التسلسل الهرمي **Hierarchie** : بمعنى نظام داخلي هرمي يجعل كل مستوى يقع تحت سيطرة مستوى اعلى منه، وتكون عملية الاتصال عمودية: صعود المعلومات من الاسفل الى الاعلى، ونزول الاوامر والقوانين من الاعلى الى الاسفل، ومن مبررات ذلك الآتي:

أ- ضرورة فنية، اذ يتفق ذلك مع مبدأ وحدة الاوامر وعملية التنسيق من الاعلى بين الاقسام الادارية المختلفة، وقد ألح فيبر على فضائل هذا النظام كونه يوفر الدقة والسرعة والتعامل الرسمي، ويرى فيبر انه بقدر ترك هامش اكبر للمبادرة على مستوى المرؤوسين بقدر تزايد حالات عدم التأكد والارتجال.

ب- ضرورة قانونية، اذ ان الجهاز الاداري خاضع للنظام القانوني الذي هو الاخر مبني بشكل هرمي.

3- الوحدة ومركزية اتخاذ القرار، ففي جميع الاجهزة الادارية البيروقراطية يوجد اتجاهين من التقسيم:

الاول عمودي لتأمين البث المركزي للاوامر والقوانين، إما على اساس وظيفي كالوزارات وتقسيماتها، او على اساس جغرافي كالمحافظات وتقسيماتها، والثاني افقي لتأمين عملية التكامل

والتنسيق ووحدة الجهاز الاداري من خلال بعض المؤسسات كالمجالس واللجان المشتركة.

ثانيا-العلاقة مع المواطنين:

تتسم علاقة الجهاز الاداري مع المواطنين وفق التنظيم البيروقراطي بما يأتي:

1-التحفظ، بمعنى ان تكون مسافة فاصلة بين الجهاز الاداري والمواطنين لمنع أي تدخل في سير الاعمال الوظيفية الداخلية لتأمين حالة الاستقلال في عملية اتخاذ القرار واصدار الأحكام دون تأثيرات خارجية



طبقا لاجراءات قانونية محددة مسبقا بحيث يكون المواطن غير قادر على التدخل للتأثير في مضامين القرارات التي تخصه.

2- السرية والغموض، لكي يكون الجهاز الاداري في منأى عن النظر من خارجه الى ما يدور في داخله، وبذلك يتخلص من الضغط الذي يمكن ان يتعرض له من الخارج.

3- الهيمنة والخضوع، وهذا نتيجة منطقية لمبدأ التحفظ اذ يكرس الجهاز الاداري سلسلة من الاوامر تلزم المواطنين بالخضوع لهذه السلطة الغامضة والمقتدرة دون التمكن من القيام بأي فعل مؤثر ضدها. وان علاقة "الهيمنة /الخضوع" تجد شرعيتها في النصوص القانونية.

ذلك هو انموذج التنظيم البيروقراطي الذي تبنته اغلب الاجهزة الادارية في العالم بوصفه التنظيم الافضل والاكثر شمولية. واذا كان هذا الانموذج ينطوي على الكثير من الايجابيات، فإن الدراسات الحديثة والتطور الذي حصل في الفكر الاداري ونظرية المنظمة، اثبتت نقاط الضعف التي يعاني منها هذا الانموذج في التطبيق حتى اصبحت الظاهرة البيروقراطية من اكبر المشاكل التي تواجهها الاجهزة الادارية والمنظمات في البيئة المعاصرة.

المحور الثاني: الانموذج البيروقراطي: الايجابيات والسلبيات

يركز هذا المحور على إبراز مزايا وسلبيات انموذج التنظيم البيروقراطي من خلال آراء الباحثين ودراساتهم في مجال تقييم الظاهرة البيروقراطية.

أولاً- الايجابيات

يعد هذا الانموذج بالنسبة لماكس فيبر انموذجا مثاليا ويصلح لكل أنواع المنظمات. وان اول ميزة ايجابية يمكن تسجيلها لهذا الانموذج هي كونه يمثل الانموذج البديل الرافض للممارسات الادارية في ظل النظام الإقطاعي والنظام الاستبدادي اذ انه يدعو الى الشرعية والعقلانية والموضوعية لمنع التأثيرات والولاءات الشخصية، ومنع احتكار السلطة واستغلالها من قبل اصحاب النفوذ لأغراضهم الشخصية. كما انه يجعل العمل الاداري يستند الى القانون والأسلوب العقلاني وليس الى الأهواء والميول الشخصية والارتجالية، وهو بذلك يضمن الحقوق ويحقق الدقة والكفاءة المهنية. وان التأكيد على مركزية اتخاذ القرار، يراد له القضاء على المحاباة والاجتهادات الشخصية وتحقيق التوازن والتكامل. والتأكيد على وحدة الاوامر والتدفق العمودي للاوامر والمعلومات يراد له تأمين السيطرة والرقابة على سير العمل (Chevallier.1986:313)؛ (القريوتي، 2000: 218-219).

كما ان هذا الانموذج يتميز بالريادة في تركيز الاهتمام على ظاهرة التنظيم، ويعد استجابة للتطلعات الرافضة للأنظمة الاجتماعية السائدة في ذلك الوقت (داغروصالح، 2000: 57).

ومن ايجابيات التنظيم البيروقراطي هو ان عمومية وشمولية والنبات النسبي للقواعد والتعليمات يجعل كل فرد في المنظمة يتمكن من استيعابها وفهمها بدقة ووضوح وبالتالي ازدياد كفاءة وخبرة العاملين. وان المنظمة البيروقراطية تحقق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والإجراءات الثابتة للترقية، والرقابة على الأداء (اميمة الدهان، 1992: 22).

واخيرا يرى (Robbins,2001:423) ان القوة الرئيسية للبيروقراطية هي قدرتها على أداء الأنشطة المعيارية بكفاءة عالية، وان التأكيد على وضع التخصصات المتشابهة بأقسام وظيفية ينتج عنه الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتقليل من الازدواجية في الافراد العاملين والمعدات. كما انه يرى ان البيروقراطية لا



تحتاج إلا الى المديرين الأقل موهبة وبالتالي الأقل تكلفة لان تطبيق القواعد والقوانين العمومية لا يحتاج الى مدير يمتلك بصيرة نافذة وتفكير خلاق، وان معيارية العمليات والرسمية العالية ومركزية اتخاذ القرار تجعل الحاجة اقل الى مديرين مبدعين وذوي خبرة في المستويات الدنيا.

ويتضح مما تقدم ان التنظيم البيروقراطي ينطوي على الكثير من الايجابيات ولا سيما لو تم تطبيقه كما تصوره ماكس فيبر، إلا ان التطورات والتحولت على مستوى البيئة المعاصرة وعلى مستوى النظريات المعاصرة في الادارة كنظرية النظم والنظرية الموقفية قادت الباحثين الى الاعتقاد بعدم ملائمة الانموذج البيروقراطي إلا لبعض المنظمات مثل دائرة البريد التي تتسم ببيئتها بالثبات النسبي والتأكد وتتميز انشطتها بالمعيارية والروتينية وان مثل هذه المنظمات نادرة في البيئة المعاصرة.

وكمثال لهذه المنظمات منشأة United parcel Services (UPS) وهي منشأة توزيع اميركية تتنافس بنجاح مع US Post Office دائرة بريد الولايات المتحدة الاميركية من خلال تشديدها على الكفاءة في العمليات، والتخصص، والرسمية، وتحديد الوظائف، وسلسلة الاوامر الواضحة، والتسلسل الهرمي للسلطة المتكون من ثمانية مستويات ادارية، والإجراءات والسياسات المكتوبة والتي يتم تنفيذها روتينياً (Ivancevich,2002:588).

ومع ذلك فقد اظهر الواقع التطبيقي للأنموذج البيروقراطي في البيئة المعاصرة انه يعاني من الكثير من السلبيات التي تجعله غير قادر على الاستجابة للتغيرات المتسارعة.

ثانياً- السلبيات

لابد من الإشارة ابتداء الى اهمية التطورات التي حصلت في الفكر الاداري والتي قادت الى انطلاقة النظريات السلوكية والعلاقات الانسانية في الثلاثينات من القرن الماضي بعد دراسات هوثورن التي اجراها فريق من الباحثين بقيادة ألتون مايو Elton Mayo في مصانع وسترن الكترك في الولايات المتحدة للفترة 1927-1932 والتي تمخضت عن انتقاد مبادئ الادارة العلمية والنظرية البيروقراطية من خلال تأكيدها على الجوانب النفسية والاجتماعية والعلاقات الانسانية الغير رسمية(اميمة الدهان،1992: 26). كما ان الدراسات في حقل الادارة بدأت تستقطب اهتمام الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم السياسة على خلفية التحولات الكبيرة التي حدثت في المجتمعات الغربية التي ادت الى ظهور نظم سياسية واجتماعية وثقافية جديدة، وتساعدت الدعوات للعدالة والحرية والديمقراطية وظهور نقابات العمال بوصفها قوة ضاغطة ومؤثرة للدفاع عن العاملين، وتنوع الانتاج، ونقص الاسواق، وازدياد عدد المنظمات، كل ذلك تطلب اشكال تنظيمية اكثر استجابة للبيئة الجديدة (داغروصالح،2000: 83). ان استمرار وتسارع هذه التغيرات لفت انتباه الباحثين، في مجال المنظمات، منذ الخمسينات، الى اهمية متغير البيئة الخارجية الذي كان قد تجاهلته النظريات التقليدية والسلوكية بسبب الثبات النسبي لعوامله، اذ كان كل من التقليديين والسلوكيين ينظرون الى المنظمة والجهاز الاداري بوصفها نظم مغلقة ومعزولة عن البيئة الخارجية أو على الأقل لا تتأثر بها كثيراً فكانوا يركزون على العمليات الداخلية. ان هذه التحولات قادت الباحثين الى التفكير بمدخل ونظريات جديدة تتناسب والتغيرات الحاصلة في البيئة وتستجيب لها. فلم يعد مقبولاً النظر الى المنظمات كنظم مغلقة إنما النظر اليها كنظم مجتمعية مفتوحة ومتفاعلة مع بيئتها الخارجية(داغر وصالح،2000: 109).

فرغم ايجابيات التنظيم البيروقراطي، كشفت هذه التطورات عن الكثير من السلبيات ونقاط الضعف التي ظهرت في التطبيق والتي جعلته يمثل عائقاً امام التقدم ومواكبة التغيرات حتى اصبح يمثل مشكلة حقيقية



تعاني منها اغلب الاجهزة الادارية التي رسخت فيها الظاهرة البيروقراطية حتى يومنا هذا. وقد اثبتت الدراسات والنظريات الادارية الحديثة عدم قدرة الانموذج البيروقراطي على مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المعاصرة . وقد اشار الباحثون الى العديد من العيوب التي برزت مع التطبيق لهذا الانموذج التنظيمي يمكن تحديدها بالاتي:

1- يعد هذا الانموذج انموذجا آليا يهدف الى تشغيل المنظمة بطريقة ميكانيكية من خلال التحديد المسبق والمقنن والرسمي الغير مرن لسلوكيات الافراد العاملين، بمعنى التعامل مع العنصر البشري كآلة مع إهمال العلاقات والمشاعر الانسانية والاجتماعية والدوافع النفسية والمعنوية (Crozier,1963:220);(Ivancevich,2002:89) .

2- يفترض الانموذج البيروقراطي ان هناك طريقة واحدة مثلى للعمل وللسلوك من خلال عمومية القواعد القانونية والإجرائية، مما يجعله يصدد بالواقع الذي ينطوي على حالات ومواقف مختلفة كل منها يحتاج الى طريقة مختلفة في التعامل (Daft,2001:23)؛(داغر وصالح،2000: 74) ، كما تؤكد ذلك النظرية الموقفية.

3- النظر الى المنظمة والجهاز الاداري كنظام مغلق لا علاقة له بالبيئة الخارجية، وهذا يتناقض مع الواقع ومع الفكر الاداري الحديث اذ ان المنظمة في تفاعل دائم ومستمر مع البيئة الخارجية، كما تؤكد ذلك نظرية النظم المفتوحة التي تنظر الى المنظمة كنظام مفتوح يأخذ مدخلا ته من البيئة ثم يجري عليها عمليات تحويلية لتعود الى البيئة كمخرجات على شكل سلع وخدمات (Daft,2001:14)؛(داغر وصالح،2000: 76) .

4- تعثر العمل الوظيفي وحالة من "الحلقات المفرغة" وصعوبة تصحيح الأخطاء، فلو ظهر عند التطبيق ان إحدى القواعد القانونية لا تسمح بإنجاز بعض النشاطات المحددة مسبقا، فان الضغوط التي تتولد عن هذه الحالة سوف لن تؤدي الى إلغاء تلك القاعدة القانونية بل الى تقويتها بسبب عدم المرونة القانونية وبسبب مركزية اتخاذ القرار وصعوبة الاتصال والتكيف. ان ذلك سوف يؤدي الى ضياع الحقوق والى عدم جودة الأداء الوظيفي، وهذا يؤدي حتما الى حالات التذمر والاعتراض من قبل المواطنين والمتعاملين مع الجهاز الاداري او المنظمة او من قبل بعض الموظفين، وان الوسيلة الوحيدة للرد على هذه الاعتراضات تركز على إعداد لوائح قانونية عمومية جديدة وعلى تقوية المركزية. كما ان هذه الحالة قد يستغلها بعض الافراد او المجموعات في الجهاز الاداري او المنظمة لتحسين مراكزهم والحصول على إمتيازات غير عادلة مما يدفع الادارة العليا في قمة الهرم الى إصدار لوائح قانونية جديدة وزيادة المركزية للحد من تلك الامتيازات المفرطة وهكذا (Crozier,1963:229) .

5- ويشير (Robbins,2001:423) الى ان الاهتمام الزائد في إتباع القواعد القانونية يؤدي الى صعوبة تعديل هذه القوانين عندما لا تتوافق مع بعض الحالات. كما انه يرى ان التأكيد الزائد على التخصص يخلق وحدات فرعية متصارعة تكون فيها الاهداف الفرعية طاغية على الاهداف الكلية للمنظمة.



- 6- وان التمسك بالإجراءات والأنظمة الرسمية قد يكون حجة لتبرير القصور في الأداء على اعتبار ما يتم عمله هو ما تنص عليه التعليمات والإجراءات وإنها السبب في القصور (القريوتي، 2000، 213:)؛ (اميمة الدهان، 1992:22).
- 7- ويرى (داغر وصالح، 2000 : 58) ان كثرة اللوائح القانونية العمومية والمركزية يؤدي الى كثرة القيود الإجرائية في تنفيذ العمل الاداري مما يسبب نقاط اختناق مستمرة تؤدي الى شل العمل وهبوط كفاءته، وان اعتماد مبدأ الأقدمية في الترقية يقلل من اهتمام العاملين بالمبادرة تجاه العمل وهذا يتعارض مع مبدأ الحوافز وبالتالي يؤدي الى انخفاض الانتاجية.
- 8- ويشير (Crozier,1963:234-235) في دراسته للظاهرة البيروقراطية، الى ان التسلسل الهرمي يجعل كل مستوى منعزلا عن المستويات الاخرى، العليا منها والدنيا مما يسبب صعوبة في عملية الاتصال الضرورية لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الناجحة وهذا يقلل من فرص التطوير والأداء بمستوى عال، وكنتيجة لحالة الانعزال هذه نجد هناك ميولا في كل مستوى او مجموعة نحو التعامل بروحية التضامن *Esprit de Corps* اتجاه المستويات او المجموعات الأخرى. وقد يؤدي ذلك الى تركيز المجموعات المختلفة على أهدافها الخاصة وبالتالي الى فقدان النظرة الشمولية مما يؤثر سلبا على الاهداف العامة(القريوتي، 2000 : 215). وان التشديد على الاجراءات قد يحولها الى اهداف بحد ذاتها بدل ان تكون وسيلة لتحقيق الاهداف (اميمة الدهان، 1992 : 22)
- 9- ويرى (Crozier,1963:234) ان الفرد العامل ضمن التنظيم البيروقراطي يتعرض عادة الى ضغط شديد يتمثل في ان أداءه يقاس بمدى تطبيقه للوائح القانونية، وانه لا يجد الفرصة للتعبير عن قنلياته ومبادراته. كما ان التشديد على الاتصالات الرسمية من الاعلى الى الاسفل على شكل أوامر وتعليمات لا يترك الفرصة للفرد للاستفسار والمناقشة (اميمة الدهان، 1992 : 23).
- 10- ويؤكد (Crozier,1963:199) بأنه في ظل النظام الرسمي والقانوني تنشأ علاقات مصالح شخصية بين الرؤساء والمرؤوسين على حساب سير العمل الوظيفي اذ يستخدم الطرفين لغة مزدوجة، فظاهرا ورسميا هناك التزام بالقوانين والإجراءات، وفي ذات الوقت، يحصل صراع ومفاوضات بطريقة غامضة وخفية بهدف الكسب الشخصي على حساب الصالح العام.
- 11- كما تحصل علاقات نفوذ خارج خط سلم السلطة المعتاد اذ يمارس الذين يسيطرون على مصادر المعلومات نفوذ او سلطة على أولئك الذين يتأثرون بحالة الشك وعدم التأكد المتعلقة بالأنظمة والقواعد المتوقعة فيكون بعض الافراد او بعض المجموعات في موقع قوة (سلطة) غير مشروعة قانونا يمارسونها على الاخرين (Crozier,1963:236) .
- تجدر الإشارة هنا الى حقيقة تفرض وجودها في اي منظمة وقد اهتمت بها النظريات الادارية الحديثة واغفلها التنظيم البيروقراطي الا وهي وجود التنظيم الغير الرسمي الى جانب التنظيم الرسمي والذي يتطلب اهتمام الادارة به والتعامل معه وتوجيهه بما يخدم اهداف المنظمة.
- 12- وان مركزية سلطة اتخاذ القرار وصعوبة الاتصال وبالتالي صعوبة الحصول على معلومات أكيدة ومفصلة ومتعلقة فعلا بالمشاكل الانسانية والوظيفية، يؤدي الى حصول ارتباك في العمل بسبب عدم ملائمة بعض القرارات او خطأها او عدم عدالتها وما يتبع ذلك من مشاكل وضياح للحقوق، فان الذين



يقررون لا يتعاملون بشكل مباشر مع المشاكل التي يتخذون القرارات بصدها، وان الذين هم في الميدان ويعرفون مشاكلهم لا يمتلكون السلطات الضرورية لاتخاذ القرار بالوقت المناسب (Crozier,1963:233).

ويرى الباحث انه لا يمكن معالجة هذه السلبية الا من خلال مشاركة المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات وتفويضها للسلطات اللازمة لذلك واذا ما حصل ذلك نكون قد ابتعدنا عن مبدأ اساسي من مبادئ التنظيم البيروقراطي وهو مبدأ المركزية.

13- صعوبة استجابة التنظيم البيروقراطي للتغيير: يؤكد (Crozier,1963:239-243) ان التنظيم البيروقراطي غير قادر على تصحيح أخطائه بسبب جموده وعدم مرونته، وهو لا يستطيع ان يتكيف بسهولة للتغيير وبميل الى مقاومته مما يؤثر سلبا على نوعية منتجاته وخدماته التي يقدمها، وان أسباب ذلك تعود بالدرجة الاولى الى عدم إعطاء هامش من المبادرة للمستويات الدنيا المتعاملة بشكل مباشر مع المشكلات الفعلية اذ ان القرارات المتعلقة بأقل تغيير تتخذ على مستوى القمة، وان تقييد نظام الاتصالات لا يمكن الادارة العليا ان تتلقى تحذيرات مسبقة ولا إجراء توقعات ناجحة، واذا ما تم أخيرا إخطارها فإنها تجد نفسها امام صعوبة كبيرة لاتخاذ قرارات مناسبة بسبب ثقل اللوائح القانونية.

14- سلبيات المديرين البيروقراطيين: يرى (البياح،1985: 78-83) أن التنظيم البيروقراطي افرز نمطين من المديرين: النمط الروتيني، والنمط الاستبدادي:

أ- النمط الروتيني:

- * قليل الاهتمام بالإنتاج والعمل، كثير الاهتمام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.
- * قليل الاهتمام بالعاملين ومبادراتهم، كثير الاهتمام برئيسه المباشر وكل من يؤثر في مركزه الوظيفي.
- * قليل الاهتمام بالتحفيز والعقوبة والتطوير والتغيير، كثير الاهتمام بما هو مدون على الورق ومحاضر الجلسات والاجتماعات والمذكرات الرسمية وذلك دفعا للمسؤولية.

ب- النمط الاستبدادي:

- * كثير الاهتمام بالإنتاج والعمل، قليل الاهتمام بالعاملين.
- * كثير الاهتمام بالسلطة والعقوبة والتخويف، قليل الاهتمام بالتحفيز.
- * يقلل من اهمية منجزات مرؤوسيه أمامهم وينسبها لشخصه امام رؤساءه.
- * قليل الاهتمام بالعدالة ويستخدم لغة مزدوجة في تعامله مع مرؤوسيه، فتعامله مع اصحاب التأثير على مركزه الوظيفي ممن ينتمون الى "الجماعات الضاغطة" غير تعامله مع عامة العاملين، اذ يتعامل بالقوانين والأنظمة الادارية الصارمة مع الضعفاء من العاملين وبمرونة ولين مع اصحاب التأثير.
- * لديه نزعة استبدادية وحب الظهور والتسلط ولا يهتم بالعلاقات الانسانية ومعنويات العاملين، ويفرض رقابة مشددة ولا يثق بأحد، ولا ينظر للاخطاء بوصفها فرصة للتعلم، إنما يعدها أمرا متعمدا ويتمادي في فرض العقوبات على مرتكبيها، في وقت، لا يعترف فيه بأخطائه وقد ينسبها الى غيره، وبذلك تصبح العلاقات داخل المنظمة متوترة ومتشعبة والمعنويات هابطة والإنتاجية متدنية، وتزداد حالات التذمر والشكوى وسعي بعض العاملين للانتقال الى منظمات اخرى.

15- العلاقة السلبية للجهاز الإداري البيروقراطي بالمواطنين، فبسبب مبدأ التحفظ والغموض والسرية تشوب هذه العلاقة حالة من عدم المرونة والتسلط والنظرة الأحادية الجانب، والنظرة القانونية البحتة في التعامل مع المواطن دون الأخذ بالاعتبار للحالات الواقعية والإنسانية وتطلعات الفئات الاجتماعية المختلفة والتي يفترض ان تؤثر في تركيبية السلطة، فضلا عن صعوبة وبطئ انجاز المعاملات والالتفاف على القانون والتذرع به مما يؤدي الى ضياع حقوق المواطن دون امتلاكه أي وسيلة للدفاع ولا النظر في كيفية سير الاجراءات الادارية المتعلقة بحالته، وهذا قد يؤدي الى التذمر والاعتراض مما يدفع الادارة العليا الى اصدار لوائح قانونية اكثر صلابة لتعزيز سلطاتها في الإخضاع وردع مظاهر التذمر والاعتراض (Chevallier, 1986:342-350).

رغم إيجابياته، تلك هي سلبيات الأنموذج البيروقراطي التي ظهرت في التطبيق ولا سيما في ظل البيئة المعاصرة المتغيرة، إذ انتشر في مختلف الاجهزة الادارية في العالم بمستويات متفاوتة بحسب تفاوت النظم السياسية والاجتماعية. ومع توالي التحولات ولا سيما في المجتمعات الغربية نحو الديمقراطية والحرية السياسية والاجتماعية توالى الجهود العلمية النظرية والعملية للبحث عن نماذج جديدة للتنظيم بديلة عن الانموذج البيروقراطي وأكثر استجابة لمتطلبات البيئة المعاصرة.

ولابد من التأكيد بان بعض هذه السلبيات التي اشار اليها الباحثون قد لا تكمن بالانموذج النظري ذاته وانما برزت نتيجة صعوبة التطبيق الصحيح لهذا الانموذج بالشكل المثالي الذي تصوره فيه ماكس فيبر، أو ربما نتيجة التغييرات التي حصلت في البيئة والفكر الاداري، وان اي تعديلات على هذا الانموذج لجعله متلائما مع هذه التغييرات تعني الابتعاد عن الانموذج البيروقراطي الفيبيري والاقتراب نحو نماذج جديدة اكثر استجابة لحركة العصر وبما يتلائم مع متطلبات الموقف والمفاهيم الجديدة التي سوف يتم تناولها في المحور القادم.

المحور الثالث: الانموذج البيروقراطي امام التحديات الجديدة

أولاً- بؤادر التحول عن الانموذج البيروقراطي

منذ الثلاثينات من القرن الماضي ظهرت مدارس ادارية جديدة رافضة للنظريات التقليدية (النظرية البيروقراطية، حركة الادارة العلمية، مدرسة التقسيمات الادارية)، ومنها حركة العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية، لقد اهتم كل منها بالتفاعل الإنساني والاجتماعي والعلاقات الغير رسمية داخل المنظمات اذ ان التحليل الاجتماعي اظهر بان المنظمات ومن ضمنها الاجهزة الادارية لا يمكن ان تعمل بشكل ميكانيكي وفقا للانموذج البيروقراطي. وفي الخمسينات تنبه الباحثون الى اهمية متغير البيئة الخارجية بعواملها المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وتغيراتها المتسارعة والتي ينبغي على المنظمات مواكبتها والاستجابة لها والتكيف معها لكي تتمكن من البقاء والنجاح ولا سيما في ظل شدة التنافس العالمي. وقد تمخضت الجهود البحثية والعلمية عن نظريات ومداخل جديدة تأخذ بنظر الاعتبار اهمية العوامل الانسانية والاجتماعية والبيئية المختلفة، ومنها نظرية النظم التي تنظر الى المنظمة بوصفها نظام يتلقى مدخلاته من نظام بيئي اكبر ثم تجري عليها عمليات تحويلية ينتج عنها مخرجات (سلع وخدمات) تعود الى النظام البيئي الذي تتلقى منه المنظمة معلومات مرتدة وفق آلية التغذية العكسية feedback لإجراء التحسينات المستمرة على مخرجات المنظمة وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية. كما ظهرت في الستينات النظرية الموقفية التي ترى بأنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للادارة والعمل، أي لا توجد نظرية ادارية واحدة يمكن تطبيقها في جميع

المنظمات وفي جميع المجتمعات والظروف، إنما الأمر يعتمد على المواقف البيئية المختلفة والمنظمات تختار الانموذج الاداري المناسب لطبيعة عملها وظروفها البيئية.

وعملياً، شهدت الأنظمة الادارية سلسلة من التحولات التي وضعت مبادئ التنظيم البيروقراطي

موضع الاتهام والقصور ومنها (Crozier,1963:391) :

- اتساع المجال الاداري، كان له الاثر في تفتيت وحدة الجهاز الاداري اذ اصبحت السيطرة المركزية على مكوناته صعبة التحقق.

- تزايد الاهتمام بظروف عمل الموظفين ومستوى اجورهم.

- ممارسة ضغط اجتماعي باتجاه تطوير معلومات المواطنين فيما يتعلق بمعاملاتهم مع الجهاز الاداري وحقهم في النظر في الاجراءات الادارية وكيفية سيرها.

ان هذه التحولات قادت الى ضرورة اجراء تغييرات تهدف الى التخلي عن الانموذج البيروقراطي تتصل

بعناصره الاساسية وهي (Crozier,1963:350) :

• ممارسة السلطة الادارية، والبحث في امكانية تغييرها من كونها مركزة في القمة الى موزعة ومنتشرة.

• الهيكل التنظيمي، والبحث في إمكانية تغييره من الهيكل الآلي الهرمي العمودي الطويل المنغلق الى هيكل عضوي افقي متغاير يتسم بالتسطح والمرونة بما يناسب المواقف المختلفة.

• العلاقة مع المواطنين، والبحث في إمكانية تغييرها من حالة التباعد والتحفظ والغموض والقسرية الى حالة التقارب والشفافية والمشاركة والافئاع والتعاون.

وفي ظل التغييرات البيئية المتسارعة تزايد اهتمام المنظمات والباحثين بالمعرفة والمعلومات

والموجودات الفكرية وتكنولوجيا الاتصالات، وبرزت في السبعينات مفاهيم جديدة احدثت انقلاباً في الفكر

الاداري ومنها " التعلم المنظمي Organizational Learning" الذي طرحه لأول مرة (Argyris,1978)

ويعرفه بأنه "ذلك السلوك اللادفاعي عن السياقات الحالية والمتسم بالحوار المفتوح والمراجعة المستمرة للهيكل

الاساسية للتفكير وصناعة القرار"، كما يعرفه (Senge,1990) بأنه "عملية مستمرة للتجريب والتغذية

العكسية لفحص جميع طرق المنظمة في تحديد وحل المشاكل" (دهام،2005: 42). ومفهوم " المنظمة المتعلمة

Learning Organization"، اذ يتفق الباحثون بأنه في ظل البيئة المعاصرة لابد للمنظمات، التي تريد ان

تبقى وتتجح، ان تتعلم وتتحول الى منظمات متعلمة والتي من خصائصها الآتي (Helliergel,2001:523):

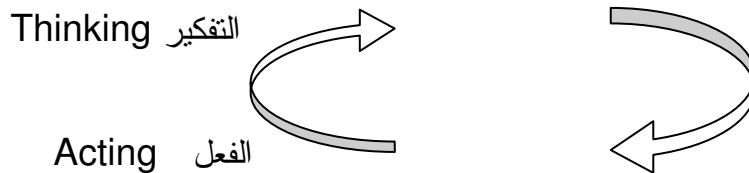
• توسع باستمرار قدراتها لضمان مستقبلها.

• امتلاكها القدرة على التخلي عن افكارها وسياقاتها التقليدية، وان تكون الافكار الجديدة موضع

اهتمام وتحويلها الى افعال سواء كانت هذه الافكار على مستوى الادارة العليا او على أي مستوى

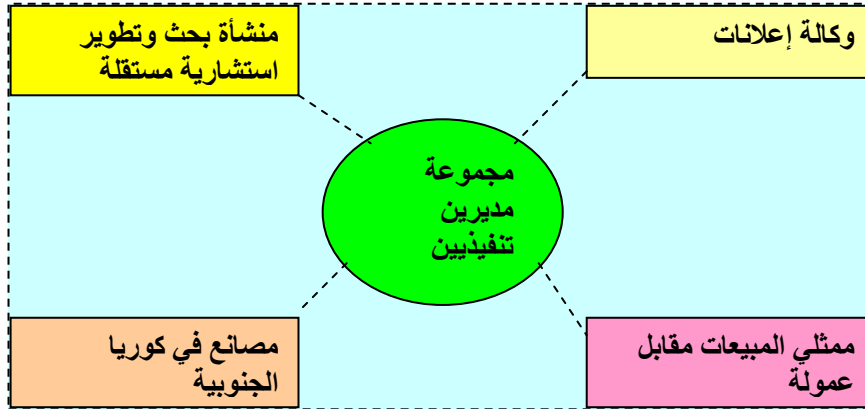
آخر.

• التحرك بشكل مستمر من التفكير الى الفعل، كما في الشكل (1-3).



ومن المفاهيم الجديدة كذلك مفهوم " الإدارة الاستراتيجية Strategic Management " الذي يؤكد على أهمية التحليل البيئي لخلق الموائمة بين الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف في المنظمة لاختيار الاستراتيجية المناسبة التي تحقق المرونة الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من تغيير سياقاتها وهيكلها للتكيف مع التغيرات البيئية (الدوري، 2004:34)؛ (Macmillan&Tampoe,2000:99,144) . ومفاهيم الديمقراطية والمشاركة والإدارة الذاتية والاتصالات الأفقية المرنة مما يتطلب التحول من إصدار الأوامر إلى إصدار توجيهات، ومن التسلط والضغط القسري إلى التحفيز والإقناع والتعاون والعمل بروح الفريق (Chevallier&Loschak,1980:119)؛ (Chevallier,1986:392-398) ، واستخدام فرق العمل Team-Work كآلية رئيسة لتنسيق أنشطة المنظمة بصورة أكثر مرونة (Robbins,2001:425).

ومنها كذلك مفهوم "المنظمات الافتراضية Virtual Organizations" أو منظمة الشبكة كما تسمى أحيانا، وهي منظمة صغيرة في جوهرها واغلب وظائف أعمالها مصدرها خارجي إذ تنجز أعمالها بطريقة المشاريع وتستقطب العاملين الموهوبين والمناسبين لمتطلبات المشروع من أي مكان في العالم، وتستخدم الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة بحيث يكون الأفراد قادرين على العمل سوية كما لو كانوا في نفس المكان مثل شركة Dell Computer التي لا تمتلك مصانع وإنما تقوم بتجميع الحاسبات من أجزاء خارجية المصدر. وفي هكذا منظمات يمكن تأدية بعض الأعمال من البيت، وهي لا تهتم بالعلاقات والهيكل الرسمية وتتميز بالمرونة وتشجع الأفكار المبدعة (Robbins,2001:426-427) ، والشكل (2-3) مثال ذلك.



الشكل (2-3): منظمة افتراضية

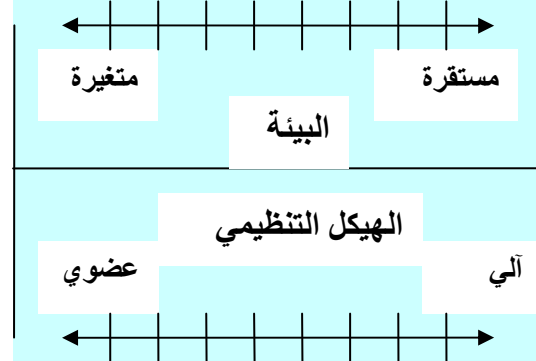
Source:Robbins,2001:427

ثانيا- الامتداد البيروقراطي (الآلي) إزاء الامتداد العضوي

1- بيئات مختلفة ونماذج تنظيمية مختلفة:

على عكس الامتداد البيروقراطي الآلي ترى النظرية الموقفية Contingency Theory ان التفاعل بين المنظمة وبيئتها يأخذ أشكالا مختلفة وينعكس ذلك على طبيعة ونوع الامتداد التنظيمي المرتبط ببيئة كل منظمة. وتتوزع هياكل المنظمات بين قطبي أنموذجين: الآلي والعضوي، كل بحسب بيئتها ان كانت مستقرة أم متغيرة. واول من عبر عن هذه العلاقة التفاعلية بين الامتداد التنظيمي الذي تختاره المنظمة وبيئتها هما الباحثان (Burns&Stelker,1961)؛ (السالم، 2000: 112) ، كما في الشكل (3-3)،

فالانموذج الآلي يناسب البيئة المستقرة، والانموذج العضوي يناسب البيئة المتغيرة، وما بينهما نماذج تنظيمية لها خصائص من النوعين بدرجات متفاوتة بما يجعلها متلائمة مع بيئاتها المختلفة في درجة تغيرها.



الشكل (3-3)

العلاقة بين البيئة والانموذج التنظيمي

2- الاختلافات الأساسية بين النظام الآلي والنظام العضوي:

يمكن الوقوف على الاختلافات الأساسية بين النظامين من خلال إبراز مساهمات الباحثين بهذا الصدد والتي وان اختلفت في أسلوبها فإنها تلتقي في مضامينها الأساسية. فقد اشار (Daft,2001:144) من خلال الجدول(3-1) الى بعض هذه الاختلافات.

الجدول رقم (3-1)

الاختلافات الأساسية بين النظام الآلي والنظام العضوي

النظام العضوي

النظام الآلي

- 1- المهام مجمعة في اقسام متخصصة منفصلة عن بعضها.
- 2- المهام محددة مسبقا بصورة ثابتة وغير مرنة.
- 3- تسلسل هرمي صارم للسلطة والرقابة مع الكثير من القواعد القانونية.
- 4- المعرفة والسيطرة على المهام مركزية في قمة الهرم .
- 5- الاتصالات عمودية.
- 1- يساهم العاملون بالمهام المشتركة في الاقسام.
- 2- المهام يمكن تعديلها او إعادة تحديدها من خلال أعضاء فرق العمل.
- 3- القليل من التسلسل الهرمي للسلطة والرقابة والقليل من القواعد القانونية.
- 4- المعرفة والسيطرة على المهام موزعة في كل مكان من المنظمة.
- 5- الاتصالات افقية.

Source: Daft,2001:122

ويرى الباحثون انه كلما ازدادت درجة عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty كلما تميل المنظمات الى اعتماد النظام العضوي لأنه أكثر قدرة على التكيف والاستجابة السريعة للمتطلبات البيئية. وقد استخدم الباحثون بعدين رئيسيين لقياس عدم التأكد البيئي وهما: بعد التغير البيئي، وبعد التعقيد البيئي (Daft,2001:138-147). ويتفاعل هذين البعدين كما هو موضح في الشكل (3-4) لينتج اربعة خلايا تبين درجات عدم التأكد البيئي المختلفة والاستجابات التنظيمية المناسبة والتي تتراوح بين الانموذج

البيروقراطي الآلي الذي يناسب البيئة البسيطة والمستقرة الى الانموذج العضوي الذي يناسب البيئة المعقدة والمتغيرة.

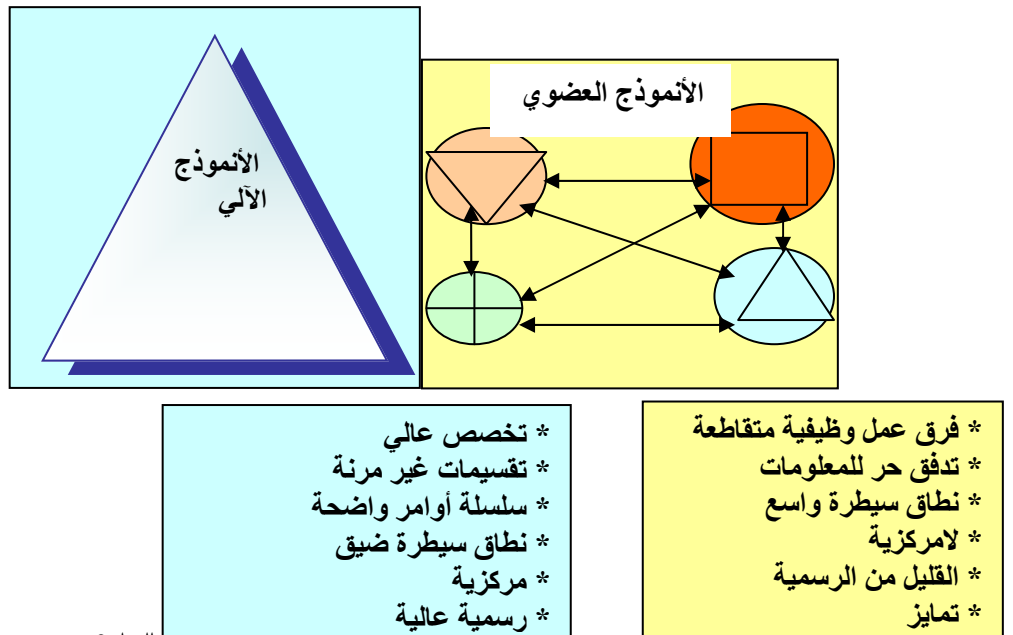


الشكل رقم (4-3)

موقفيات عدم التأكد البيئي والاستجابات التنظيمية

بتصرف Source: Daft,2001:134,147

ويخلص (Robbins,2001:430) الاختلافات الاساسية بين الانموذج البيروقراطي الآلي والانموذج العضوي كما في الشكل (5-3)، اذ تظهر هرمية هيكل الانموذج الآلي وعمودية اتصالاته، على عكس الانموذج العضوي اذ يكون هيكله مكون من فرق عمل واقسام موزعة أفقيا والاتصالات أفقية كذلك والهيكل مسطح.



الشكل رقم (5-3)

الاختلافات الاساسية بين الأتمودج العضوي والأتمودج البيروقراطي الآلي

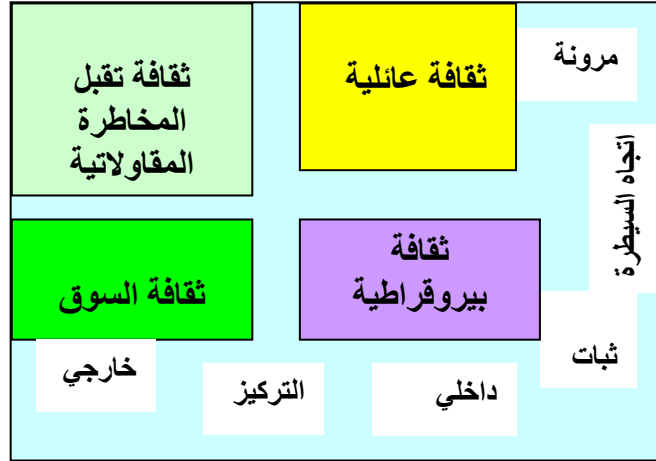
Source: Robbins,2001: 430 بتصريف

ويقارن (Hellriegel,2001:484-486) بين الانمودج البيروقراطي الآلي والانمودج العضوي كما يأتي:

- 1- يركز النظام العضوي على كفاءة الموظف بدلا من مركزه الرسمي في السلم التنظيمي كأساس للمكافآت والترقيات، كما يتسم هذا النظام بالمرونة، وتمكين العاملين من التعامل مع عدم التأكد البيئي.
- 2- يتكون سلم السلطة في النظام الآلي في الاغلب من عدد كبير من المستويات اذ تتخذ القرارات في قمة الهرم، أما في النظام العضوي فيتكون من عدد قليل من المستويات تتسق وتتصل بسهولة فيما بينها لزيادة الإبداع اذ تتخذ القرارات من خلال مشاركة الجميع.
- 3- يرتبط تقسيم العمل في النظام الآلي بالأعمال الروتينية وقواعد العمل الغير مرنة وغالبا ما ينتج عنه مستوى واطئ من الجودة وانخفاض في الانتاجية، ونسبة عالية من التغيب ودوران العمل. أما في النظام العضوي فمن خلال تفويض السلطة للمستويات الدنيا يشجع العاملين وفرق العمل على أداء أعمالهم بمسؤولية عالية والاستفادة من مزايا تقسيم العمل والابتعاد عن مساؤه.
- 4- القواعد والإجراءات موجودة في النظامين، ولكن في النظام الآلي هناك ميل لوضع قواعد موحدة تغطي كافة المهام والقرارات أينما كانت، بينما يكون الميل في النظام العضوي الى وضع قواعد أينما يكون ذلك ضروريا وعند الحاجة فقط وتقتصر من قبل العاملين في المستويات المختلفة، على عكس النظام الآلي يتم فرضها من قبل الادارة العليا.
- 5- اللاشخصية تعني التعامل مع العاملين والآخرين طبقا لخصائص ومؤشرات موضوعية صارمة بغض النظر عن الخصائص الشخصية الفعلية للفرد. ففي النظام الآلي تتخذ قرارات التوظيف والراتب والترقية مثلا على اساس وثائق درجات التخرج او برامج التدريب، في حين في النظام العضوي لا يكفي بهذه الوثائق إنما تتخذ تلك القرارات استنادا الى أحكام مهنية وإنجازات فعلية ومن خلال إجراء مقابلات رسمية وغير رسمية واخذ الآراء حول قابليات وإمكانات المرشحين للوظيفة او الترقية او غيرها.
- 6- تكون سلسلة الأوامر في النظام الآلي عمودية من الاعلى الى الاسفل، ويكون التأكيد على وحدة الأوامر بحيث لا يتلقى المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد، أما في النظام العضوي فلا تكون هناك أوامر إنما توجيهات ويكون اتجاهها أفقيا وقد يتلقى المرؤوس توجيهاته من أكثر من رئيس من خلال اشتراك العاملين في الاقسام المختلفة بفرق عمل لأداء مهمات معينة.
- 7- يكون نطاق السيطرة في النظام الآلي ضيق مما يؤدي الى تعدد المستويات الادارية والى طول الهيكل التنظيمي، بينما يكون نطاق السيطرة في النظام العضوي واسع مما يؤدي الى قلة المستويات



- الإدارية وبالتالي تسطح الهيكل التنظيمي. وهذا يعتمد على عدة عوامل منها مدى كفاءة كل من المدير والعاملين، ومدى تشابه المهام، وطبيعة القواعد والمعايير المستخدمة.
- ويحدد (Ivancevich,2002:89) خصائص الانموذج العضوي كما يأتي:
- 1- بينما يهدف الانموذج الآلي الى تعظيم الكفاءة والإنتاج، يهدف الانموذج العضوي الى تعظيم الرضا، والمرونة، والتطوير.
 - 2- يمتلك الانموذج العضوي المرونة للتغيير وفق المتطلبات البيئية لان تصميمه يشجع الاستخدام الكبير للإمكانات الانسانية من خلال التحفيز والتطوير الشخصي.
 - 3- تكون عمليات اتخاذ القرار والرقابة ووضع الاهداف في النظام العضوي عمليات لامركزية تتم بمشاركة الجميع.
 - 4- تتدفق الاتصالات في الانموذج العضوي في جميع الاتجاهات في المنظمة وليس فقط تبعا لسلسلة الاوامر كما في الانموذج الآلي.
 - 5- يصمم الهيكل التنظيمي العضوي بشكل يؤمن اكبر مدى من التفاعلات والعلاقات داخل المنظمة وخارجها.
 - 6- يشعر كل فرد في الانموذج العضوي، في ضوء خلفيته وقيمه ورغباته وتوقعاته بالدعم والإسناد من قبل منظمته ويشعر بأهميته وقيمه الشخصية.
 - 7- يكون الانموذج العضوي نسبيا بسيط لأنه لا يشدد على التخصص.
 - 8- يكون الانموذج العضوي نسبيا لامركزي لأنه يشدد على تفويض السلطة.
 - 9- يكون الانموذج العضوي نسبيا غير رسمي لأنه يشدد على ادارة المنتج والزيون وفرق العمل التي تدير نفسها بنفسها Self-directed ، وعلى قوة المهمة Task-Force التي تشكل لإنجاز مهمة معينة.
- ويقارن (Helliergel,2001:524-526) بين الثقافة التنظيمية البيروقراطية والثقافات التنظيمية الأخرى من خلال مصفوفة تنتج عن التفاعل بين بعدين رئيسيين. التركيز، واتجاه السيطرة. وكما هو واضح من الشكل (6-3)، عندما يكون التركيز داخلي واتجاه السيطرة يتسم بالثبات، فإن الثقافة التنظيمية تكون بيروقراطية، وبالعكس، عندما يكون التركيز خارجي واتجاه السيطرة يتسم بالمرونة، فإن الثقافة التنظيمية تكون ثقافة المخاطرة المقاولانية، أما اذا كان التركيز داخلي واتجاه السيطرة يتسم بالمرونة، فالثقافة التنظيمية تكون ثقافة عائلية، وفي حالة كون التركيز خارجي واتجاه السيطرة يتسم بالثبات، فالثقافة التنظيمية تكون ثقافة السوق.



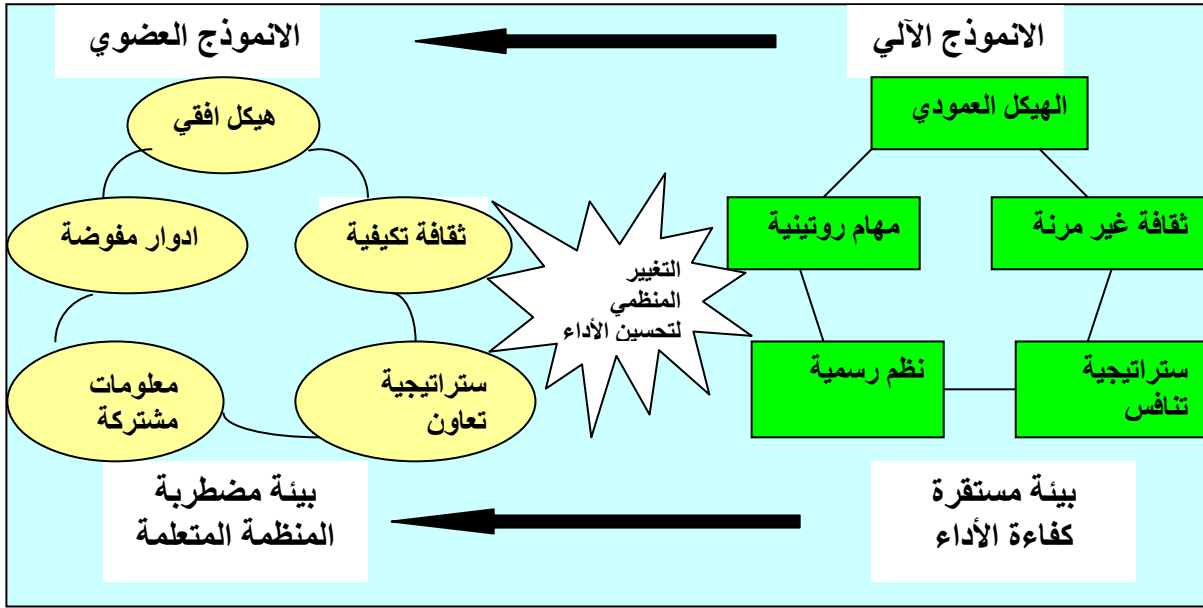
الشكل رقم (7-3)

الثقافة التنظيمية إزاء الثقافات الأخرى

بتصرف Source: Helliergel,2001: 524

وفيما يأتي خصائص تلك الثقافات: (Helliergel,2001:524-526)

- 1- **الثقافة البيروقراطية:** قواعد واجراءات كثيرة، ومعيارية ورسمية، وتسلسل هرمي، واهتمام بالكفاءة والاستقرار، واهتمام بالقواعد والمعايير المكتوبة، المهام والمسؤوليات والسلطات محددة بشكل واضح.
 - 2- **الثقافة العائلية:** تقليد، ولاء، التزام شخصي، علاقات اجتماعية، فرق عمل، ادارة ذاتية، علاقات تبادلية بين العاملين وادارة المنظمة، الاهداف المشتركة والادراكات والميول السلوكية تغذي الاتصالات، تنسيق وتكامل، المشاركة والإجماع في اتخاذ القرارات.
 - 3- **ثقافة تقبل المخاطرة:** مستوى عال من تقبل المخاطرة، ديناميكية وإبداع، تجريب، وهي لا تستجيب سريعا للتغيرات فحسب، بل تخلق التغييرات، وتعني الفاعلية فيها تزويد منتجات جديدة وفريدة، والنمو السريع، وتشجيع المبادرة الفردية، والمرونة والحرية والمكافأة مثل شركة Microsoft، وشركة Intel، وشركة Silicon Valley، وشركات التجارة الالكترونية.
 - 4- **ثقافة السوق:** اهداف يمكن قياسها مثل: نمو المبيعات، الربح، الحصة السوقية، تنافس، علاقة تعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة، اتجاه السيطرة ثابت: بمعنى ان الفرد المسؤول عن مستوى معين من الأداء والمنظمة تتعهد بمستوى معين من المكافأة له، تفاوض وصفقات، وغير ذلك.
- واخيرا يقارن (Daft,2001:26-28) بين الانموذج البيروقراطي الآلي والانموذج العضوي ويرى انه في ظل البيئة المضطربة على المنظمات التي تريد البقاء والنجاح ان تتبنى الانموذج العضوي وتتحول الى منظمات متعلمة Learning Organizations التي تتميز بمرونة الاتصالات والتعاون بحيث يتمكن كل فرد فيها من تحديد وحل المشاكل، وتتمكن المنظمة من التجريب المستمر والتحسين وزيادة القدرات، وهي تستند الى الجودة العالية، والمعلومات المفتوحة، والقليل من التسلسل الهرمي، والى الثقافة التي تشجع التكيف والمشاركة وتدفق الافكار من أي مكان في المنظمة لتتمكن المنظمة من انتهاز الفرص ومعالجة الأزمات.
- والشكل (8-3) يقارن بين الانموذج الآلي والانموذج العضوي اذ تتحول المنظمة من الهيكل العمودي الى الهيكل الأفقي، من المهام الروتينية الى الأدوار المفوضة، من نظام السيطرة الرسمية الى المعلومات المشتركة، من الثقافة الغير مرنة الى الثقافة التكيفية.



الشكل رقم (8-3)

أنموذجين للتصميم التنظيمي

Source: Daft, 2001: 26

من خلال ما تم عرضه اعلاه من آراء ومدخلات الباحثين يتضح جليا طبيعة الانموذج البيروقراطي للتنظيم الاداري وما له من ايجابيات في ظل ظروف بيئية معينة وما عليه من مأخذ في ظل ظروف بيئية اخرى، كما تتبين المجالات والضرورات التي تستوجب التحول عن الانموذج البيروقراطي كليا أو جزئيا نحو نماذج جديدة استجابة للمطلبات البيئية المختلفة. واستنادا الى ذلك يمكن التوصل الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات والتي تم تناولها في المحور الرابع والآخر.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

استدللاً بما تم طرحه نظرياً من مفاهيم وآراء ونماذج بخصوص موضوع البحث، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- 1- كان الانموذج البيروقراطي الذي طرحه ماكس فيبر يمثل حالة متقدمة ورائدة وله الفضل في القضاء على المنطق الإقطاعي والاستبدادي والارتجالي وإحلال المنطق القانوني والعقلاني محله في تنظيم وإدارة الجهاز الاداري للدولة.
- 2- أتضح ان الانموذج البيروقراطي كان انموذجاً مثالياً بمعنى عدم امكانية تطبيقه كما أريد له نظرياً اذ كشف عن عيوبه عند التطبيق، ومع ذلك، يبقى هو الاساس والمنطلق للتنظيم الاداري.
- 3- انتشار هذا الانموذج في أغلب الاجهزة الادارية والمنظمات في العالم.
- 4- رغم عدم ملاءمته لمطلبات العمل في ظل البيئة المعاصرة، فإنه لا زال راسخاً في الكثير من المنظمات ولا سيما في الاجهزة الادارية حتى اصبح من اهم المشاكل التي تواجه عملية التقدم والتغيير والتنمية والنجاح المنظمي.

- 5- قطعت العديد من الاجهزة الادارية والمنظمات في العالم الغربي المتقدم أسواطاً كبيرة في التخلي عن الانموذج البيروقراطي واستبداله بنماذج اكثر استجابة لمتطلبات البيئة المعاصرة.
- 6- لزال العديد من الاجهزة الادارية ولا سيما في الدول النامية تعاني من مساوئ التنظيم البيروقراطي دون ان تتمكن من إدراك جوهر المشكلة المتمثلة بطبيعة هذا الانموذج وعدم امتلاك المعرفة والقدرة اللازمين للتخلي عن النماذج التقليدية واستبدالها بأخرى جديدة.
- 7- ان المرتكزات والمبادئ الاساسية للانموذج البيروقراطي الفيبري (التسلسل الهرمي، القواعد القانونية اللاشخصية، مركزية سلطة اتخاذ القرارات، وغيرها...) تحاكي من حيث ترابطها اجزاء ومكونات الماكنة، وعليه يمكن مبدئياً اجراء تعديلات او تحويرات او ربما حذف بعض هذه المرتكزات لجعل الانموذج اكثر استجابة للبيئات المختلفة وللتغيرات البيئية وللأفكار الادارية المعاصرة والمتجددة، الا ان ذلك يعني بالنتيجة اولا الاعتراف بوجود نقاط ضعف معينة في هذا الانموذج، وثانياً الابتعاد عن الانموذج الاصلي او التخلي عن بعض مرتكزاته والتحرك نحو البحث عن نماذج بديلة جديدة.
- 8- واخيراً ان الحكم على مدى كفاءة اي نموذج تنظيمي يعتمد على مدى ملائمته لبيئة المنظمة، بيئات مختلفة يتبعها نماذج تنظيمية مختلفة، والمنظمات عليها ان تختار ما يلائمها من انموذجين رئيسيين يقعان على طرفي نقيض وهما الانموذج البيروقراطي الذي يناسب المنظمات ذات البيئة المستقرة والبسيطة، والانموذج العضوي الذي يلائم المنظمات ذات البيئة المتغيرة والمعقدة، وما بينهما نماذج تجمع بين هذا وذاك بدرجات متفاوتة تبعاً لتفاوت بيئاتها.

ثانياً- التوصيات:

- استرشاداً بما تم عرضه من استنتاجات ومفاهيم ونماذج يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- 1- ضرورة نشر المفاهيم والنماذج الادارية المعاصرة في أوساط الباحثين والممارسين والمديرين في المنظمات ولا سيما في الجهاز الاداري من خلال المحاضرات وعقد الندوات والحلقات النقاشية والابحاث الميدانية.
- 2- ضرورة إدراك خطورة التمسك بالأطر والنماذج الادارية التقليدية وامتلاك القدرة على التخلي عنها والتغيير المستمر بما يتلاءم مع متطلبات التغييرات البيئية المتسارعة.
- 3- التأكيد على نشر الثقافة التكيفية المرنة وثقافة الانفتاح بدلاً من ثقافة الجمود والانغلاق.
- 4- في ظل البيئة المتغيرة لم يعد مقبولاً عمل المنظمات في اطر مقولبة وثابتة ومحددة مسبقاً اذ تدعو الضرورة الى اعتماد هياكل مرنة ومتغايرة وقادرة على التكيف، بمعنى التحول من الانموذج البيروقراطي الآلي الى الانموذج العضوي ولو تدريجياً.
- 5- انسجاماً مع النظرية الموقفية، لم يعد مقبولاً اعتماد انموذجاً تنظيمياً واحداً وتعميمه على جميع المنظمات بوصفه الطريقة الواحدة المثلى للإدارة والتنظيم، إنما ينبغي الأخذ بتعددية النماذج التنظيمية تبعاً لتعددية بيئات المنظمات واختلاف ظروفها بحيث تختار كل منظمة ما يناسبها.
- 6- ضرورة الاهتمام بالتعلم المنظمي للانتقال بالمنظمات من الانموذج البيروقراطي الآلي الى الانموذج العضوي الذي يمكن المنظمة من امتلاك قدرات وخصائص المنظمة المتعلمة بما يؤدي الى أفضل أداء وانسجام مع المتطلبات البيئية بصورة مستمرة.



قائمة المصادر

اولا / المصادر العربية:

- 1- السالم، مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 2- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 3- الدهان، اميمة، نظريات منظمات الاعمال، بغداد، 1992.
- 4- المرار، فيصل، الادارة-الاسس والنظريات والوظائف، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- البياع، محمد حسن، 1985، القيادة الادارية، الدار العربية للطباعة، بغداد، 1983.
- 6- الدورين زكريا، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2003.
- 7- داغر وصالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دتر الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- 8- بن خلدون، 1984، مقدمة بن خلدون، دار القلم، بيروت، 2000.
- 9- دهام، عبدالستار، التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005.

ثانيا / المصادر الانكليزية:

- 10- Ivancevich, John & Matteson, Michael, 2002, **Organizational Behavior and Management**, McGraw-Hill Co. USA.



- 11- Hellriegel Don & Slocum, John & Woodman, Richard, 2001, **Organizational Behavior**, South-Western College Publishing, USA.
- 12- Daft, Richard, 2001, **Organization Theory and Design**, South-Western, USA.
- 13- Robbins, Stephen, 2001, **Organizational Behavior**, Prentice-Hall, USA.
- 14- Ahuja, K., 1993, **Management and Organization**, CBS Publishers, Delhi, India.

ثالثا / المصادر الفرنسية:

- 15- Weber, M., 1922, **Economie et Societe**, trad. Paris, Plon, 1971
- 16- Crozier, M., 1963, **le Phenomene Bureaucratique**, Seuil, Paris.
- 17- Chevallier, J., 1986, **Science Administrative**, Themis, Presse Universitaire de France, Paris.
- 18- Chevallier, J. et Looschak, D., 1980, **Science Administrative**, Que sais-je?, Presse Universitaires de France, Paris.
- 19- Touchard, 1985, **Histoire des Idees politiques**, THEMIS, Presse Universitaire de France, Paris.