

النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في المؤسسة - قراءة نقدية تحليلية -

The ideal paradigm for bureaucratic organization in the institution -  
Sociological reading -

نجاة ساسي هادف<sup>1</sup>، وردة برويس<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، sacihadefnadjet@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، o.berrouis@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2021/10/29

تاريخ القبول: 2021/10/02

تاريخ الاستلام: 2021/04/28

### ملخص:

تهدف هذه المقالة إلى تناول براديجم مهم من خلال المبادئ التي نادى بها عند تطبيقه في أي مؤسسة اقتصادية أو صناعية أو سياسية وغيرها. ألا وهو النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في المؤسسة. حيث يعد ماكس فيبر أول عالم وضع الأسس العلمية النظرية للتنظيم، فقد اهتم بدراسة النمو التنظيمي، علاقة التنظيمات بالرأسمالية باعتبارها (علاقة جدلية)، الديمقراطية والحرية في التنظيمات، وأيضاً اهتم بمسألة السلطة وبدراسة وضع العمال الزراعيين والصناعيين بألمانيا، وعالج موضوع تبادل السلع في المجتمع الألماني بالإضافة إلى تطرقه إلى عملية تقييد الإنتاج، ومن هنا اشتق النموذج المثالي النموذج المثالي للبيروقراطية باعتباره بناء افتراضي يتألف من مجموعة العناصر بطريقة منطقية ومنسجمة. وستناول في هذه المقالة النموذج الفيبري واهم مبادئه التي يجب تطبيقها حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي استمراريتها. ومن اجل معالجة هذا الموضوع تناولنا أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع أهمية نظرية البيروقراطية ثم النظرية الحديثة وتعديلها للنموذج الفيبري ودراسة المؤسسة وفقاً لهذا النموذج واهم تأثيرات التنظيم البيروقراطي على العمل بها.

**كلمات مفتاحية:** النموذج، المؤسسة، المؤسسة الصناعية، الإدارة.

### Abstract:

This article aims to address the paradigm that is important to any organization. It is the ideal model of bureaucratic organization in an organization. As Max Weber was the first scientist to lay the theoretical scientific foundations for organization, he was interested in studying organizational growth, the relation of organizations to capitalism as (a dialectical relationship), democracy and freedom in organizations, and also interested in the issue of power and studying the situation of agricultural and industrial workers in Germany, and he dealt with the issue of commodity exchange in German society in addition to dealing with the process of restricting production, and from here the ideal model derived the ideal model of the bureaucracy as a hypothetical structure consisting of a group of elements in a logical and harmonious way. In this article we will deal with the Weberian model and its most important principles that must be applied in order to achieve the objectives of the institution and thus its continuity. In order to address this issue, we dealt with the most basic concepts related to the topic, the importance of bureaucratic theory, then modern theory and its modification of the Weberian model, studying the institution according to this model, and the most important effects of bureaucratic organization on working with it.

**Keywords:** Model; Enterprise; Industrial enterprise; Administration.

## مقدمة:

لقد شاع مفهوم البيروقراطية بفضل العالم الألماني ماكس فيبر إذ يرى فيها نمطا مثاليا للأشكال الحديثة في المؤسسة، فقد وضع نموذج المثلالي ردا على الأشكال التنظيمية التي كانت سائدة في المجتمع ، فالتنظيم البيروقراطي حسب رأي ماكس فيبر وجد لدى الدول الكبيرة مند القديم وكان له أثر مهم في تطورها وازدهارها على بقية الدول الصغرى، إلا أن العمل بالتنظيم البيروقراطي بدأ يظهر مع وجود النظام الرأسمالي هذا الأخير الذي يركز على العمل، وعلى صاحب المصنع و الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج وتراكم رأس المال والعمل المأجور والأسواق التنافسية ، والربح والتقليل من نفقات الإنتاج، فالرأسماليون يسعون دائما إلى تطوير وسائل الإنتاج وبالابتكارات الجديدة والتقليل من النفقات ، فالنظام الرأسمالي وما رافقه من تطورات سياسية واقتصادية واجتماعية وعلمية تطلبت انتشارا كبيرة للمؤسسات وتنوعها وتعقدتها، هذه العوامل وغيرها تطلبت إيجاد تنظيمات إدارية تستهدف ضبط عمل المؤسسة ومواجهة كل العراقيل التي تعترضها مع مواكبة كل التغيرات والمستجدات القائمة، وفي خضم هذه الظروف بدأت ملامح البيروقراطية تلوح في الأفق فقد ظهرت في نواحي متعددة من الحياة في جل المجالات السياسية الاقتصادية العلمية الاجتماعية المالية والمؤسسات الخاصة والعامة أيضا.

انطلاقا مما سبق ومن أجل تحقيق الهدف من هذه الورقة البحثية وبمحاولة وصف النموذج المثلالي للتنظيم البيروقراطي في المؤسسة ارتأينا معالجته في أربع عناصر أساسية وهي:

أولا. النموذج المثلالي للتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر.

ثانيا. النظرية الحديثة وتعديلها للنموذج الفيبري.

ثالثا. دراسة المؤسسة من الناحية السوسولوجية.

رابعا. تأثير التنظيم البيروقراطي على العمل في المؤسسة.

أولا: تحديد المفاهيم:

1. تعريف النموذج: يعرف كينزفنتش **kenz evich** النموذج بأنه: اتجاه عقلي يتولد من مجموعة من المفاهيم والعلاقات المتداخلة ، والتي ترتبط مع العالم الحقيقي.

في حين يعرفه **كرون** **kron** بأنه : تمثيل تجريدي للواقع ، ويحتاج بناؤه وتطويره إلى قدرة إبداعية خلاقة<sup>1</sup> .

وتصنف النماذج حسب المنهج العلمي إلى نوعين:

- **النماذج البنائية** : وهي التي تظهر الخصائص الشكلية للحدث ، أي المكونات وعدد وحجم وترتيب الأجزاء المنفصلة للنظام نحو الظاهرة التي نصنفها.

- **النماذج الوظيفية**: وهي التي تحاول أن تقدم لنا صورة طبق الأصل للأسلوب الذي يعمل بمقتضاه النظام ، وهي نماذج تشرح طبيعة القوى أو المتغيرات التي تؤثر على النظام أو الظاهرة<sup>2</sup> .

وسيمت التركيز في هذا الموضوع على النموذج الفيبري من حيث خصائصه وأهم أسسه ومبادئه من أجل نجاح أي مؤسسة

**2. تعريف المؤسسة** : يعرفها معجم العلوم الاجتماعية : بأنها عمل اجتماعي و اقتصادي يعمل على توفير رأس مال موارد طبيعية ويد عاملة<sup>3</sup> .

**وبالنسبة للمؤسسة الصناعية** : نتناول هنا التعريف الذي جاء به ماكس فيبر للمؤسسة الصناعية باعتبار أن هذه الدراسة ستعالج النموذج المتعلق به . حيث ينظر **ماكس فيبر Max wiber** إلى المؤسسة الصناعية على أنها تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة ، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم، حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أوتوقراطي يضمن الوقاية بالقواعد الوظيفية<sup>4</sup> .  
يخلص هذا التعريف من وجهة نظر فيبر في التنظيم ، حيث يركز على البناء البيروقراطي الذي تخضع له المنظمات من أجل تحديد المسؤوليات.

**3. تعريف الإدارة**: من بين التعاريف لمفهوم الإدارة نجد:

يعرفها **علاء عبد الرزاق السالمي** : بأنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لإنجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة<sup>5</sup> .

في حين يعرفها علي غربي وآخرون: بأنها العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة ، بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة وأكثر دقة ، وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، على اعتبار أن التنظيم ليس جزيرة منعزلة ، وإنما يتأثر ويؤثر في المجتمع الأكبر الذي يوجد فيه<sup>6</sup> (علي غربي وآخرون، 1996: 10).

### ثانيا: ماهية النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر:

يوما بعد يوم كثرت الإدارات وظهر عهد جديد يقوم على العقلانية والرشد وهو أحد الظواهر التنظيمية التي نشأت في خضم الثورة الصناعية بأوربا، إنها المثالية الفيبرية أو ما يسمى بالبيروقراطية، فقد شاع هذا الأخير بفضل ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) فهو عالم اجتماع ألماني واحد من جيل المفكرين مثل إميل دوركايم في فرنسا الذي سيقم بناء الميدان السوسيولوجي ويطرح أدوات تحليلية وتمثلا للمجتمع الحديث ، يتميز بالحيمة المهيمنة في أعماله ( الاقتصاد والمجتمع 1922 الأخلاق البروتستنتية وروح الرأسمالية 1920 ) تخص الأسس التفاضلية والاجتماعية للعالم الحديث الذي يتناوله من زاوية " عقلنه" الحياة الاجتماعية تنطلق طريقته من دراسة الفعل الاجتماعي، وأداته المفضلة في التحليل هي النمط المثالي<sup>7</sup>. ويعتبر ماكس فيبر أول من استخدم البيروقراطية في بداية القرن العشرين حيث وصفه بالمثالية التي تتميز بالرشد التام. إذ عرفها بأنها ذلك النمط من التسيير الذي يقوم على مجموعة من المبادئ التي منها التخلص من المحسوبية والمحابة ومقاييس محددة للترقية والتوظيف، والتخصص وعدم التدخل في مهام أخرى، واحترام السلمية، والفصل بين الأملاك الخاصة والأملاك العامة، والدقة والسرعة وطاعة الأوامر، وذلك بهدف التحكم وتخفيض التكلفة والاستمرار والفعالية<sup>8</sup>.

والنموذج المثالي هو تصور عقلي لسمات وخصائص يستخدمه الباحث كآلية تصلح لمقاربة الواقع قد لا نجد مثيل له في الواقع، فالبيروقراطية عند فيبر هي التصنيف الدقيق للوظائف على أساس التسلسل الهرمي ، كما استعمل فيبر في النموذج المثالي مفهومي القوة والسلطة ، باعتبار أن القوة تمارس بين طرفين في علاقة اجتماعية ما ، والسلطة إضافة عنصر واحد للقوة تصبح سلطة الشرعية = الطوعية أي الرضا والقبول ، أي قبول ورضا الناس بالقوة أكسبتها الشرعية، لقد اعتمد فيبر على الشرعية في تقسيمه للسلطات هي سلطة روحية، تقليدية وقانونية. إذ اهتم بالسلطة القانونية البيروقراطية، البيروقراطية=سلطة المكتب

ومن هنا يمكن استخلاص خصائص البيروقراطية كما أوردها مصطفى عشوي في كتابه: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي وهي على النحو التالي<sup>9</sup>:

- اعتماد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين بحيث لا تقوم هذه القواعد على أساس شخصي بفتح المجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم.
- وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع الأدوار والمراكز.
- وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي، حيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.
- التوظيف والترقية يكونان حسب كفاءة الأفراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة أو القرابة وغيرها من العوامل اللاموضوعية.
- الفصل بين الملكية العامة والخاصة، أي التفريق بين ملكية وسائل الإنتاج والتنظيم والتسيير (الإدارة).
- التركيز على الاعتماد على المستندات بحيث تعطى لكل نوع من الاتصال صبغة رسمية من الممكن الاستدلال بها في أي وقت.

إن خصائص البيروقراطية على العموم هي توزيع السلطة، تقسيم العمل على أساس التخصص والخبرة، وضع أساليب وطرق محددة للعمل، تسلسل رئاسي، الجهاز الإداري في المؤسسة تتمثل عملياته في المراقبة، الضبط، التخطيط والتوجيه، ويمكن التركيز على عنصر أساسي ألا وهو التخصص ويقوم على الخبرة العلمية، المهارة، والمؤهلات.

وتتمثل مزايا البيروقراطية فيما يلي:

يرى ماكس فيبر أن الفرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل وبين غيره من التنظيمات هو كالفرق بين الآلة الحديثة ووسائل الإنتاج البدوية البدائية ويحدد مزايا التنظيم البيروقراطي في:

- الدقة - المعرفة الكاملة بالمستندات - السرعة - الاستمرار - الوضوح - الوحدة
- الخضوع الكامل للرؤساء - تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل - تخفيض الاحتكاك بين الأفراد

كذلك فإن التنظيم البيروقراطي يعطي الفرصة لتطبيق مبدأ التخصص الوظيفي والإفادة من مزاياه<sup>10</sup>.

ومن أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في النموذج الفييري هي:

لا بد أن يكون الإنسان مجرد آلة مجرد من كل نزواته العاطفية، لا بد أن تكون مركزية الضبط والإشراف، العامل يتقاضى أجرا مقابل الجهد المبذول، التزام الموظف التزامنا صارما بالقوانين والقواعد، الموظف يجب أن يفرق بين العلاقات الرسمية وبين العلاقات غير الرسمية أي عدم تملك المنصب لأن الملكية عامة، ادن بماذا يقاس الموظف الناجح والمثالي؟

يقاس بماذا احترامه وتطبيقه لهرشية الإدارة أي طاعته للقوانين واللوائح -العقلانية والرشد- ، الحصول على الترقية لأن العامل مطيع وناجح ومثالي، معاملة العامل حسب متطلبات سوق العمل بمعنى العامل الموظف كآلة يستجيب لمتطلبات السوق .

ومنه لماذا يحرص فير على أن تتوفر هذه الشروط؟

ودلك من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تقاس بتحقيق الأهداف المتعلقة بالبرمجة والتخطيط مع دوام الاستقرار في المؤسسة .

وفي ضوء هذه الخصائص والمزايا فإن النقد الرئيسي للنظرية يتركز في الآتي:

- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة واغفل الطبيعة الاجتماعية للإنسان.
- إن بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.
- إن التركيز في تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف من القواعد والتعليمات، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الرقابة والإشراف.
- هناك تناقض واضح بين خصائص التنظيم المثالي، مثال ذلك التناقض بين فكرة التدرج الهرمي في الرئاسة والإدارة استنادا إلى السلطة وبين فكرة الخبرة في التدريب كأساس لاختبار الموظفين.
- إن نجاح التنظيم وفعاليته لا يتوقفان فحسب على الخصائص الذاتية أو الداخلية له، بل أيضا على الظروف البيئة المحيطة بالتنظيم، أي أن البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق وليس نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية<sup>11</sup>.

لقد نظر فيبر إلى العامل على أنه مجرد آلة تخلو من الإنسانية تنفذ كل القرارات الموكلة إليه دون نقاش، ونظر إلى المؤسسة على أنها تنظيم مغلق ليس له علاقة بالبيئة الخارجية، فهو لم يول أهمية بالتنظيم غير الرسمي (العلاقات الإنسانية) الناتج عن تفاعل عمال المؤسسة مع بعضهم البعض.

ومن هنا يتضح أن البيروقراطية تساوي الجهاز الإداري الفعال باعتبارها تنظيم عقلاني سياسي كسلطة عقلانية سياسية، فالبيروقراطية تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية، وكفاءة السلطة العقلانية السياسية، كفاءة التنظيم والبيروقراطية هي كشكل من أشكال التنظيم الاجتماعي، ومنه يمكن القول بأن البيروقراطية هي كطرق ووسائل تنظيمية تحدد السلوك التنظيمي أو السلوك الاجتماعي وتعتبر سلوك إداري سليم، ادن البيروقراطية تدرس الجهاز الإداري الفعال وكيف تؤثر على السلوك التنظيمي وعلى الأداء؟

فبالرغم من هذا فإن الفيبرية تعرضت لبعض الانتقادات باعتبارها تركز على متغيرين أساسيين هما: الرقابة المغلقة والصارمة والعلاقات الاتصالية الرسمية، فالنظام الرقابي المغلق والصارم وفقا للنظرية الفيبرية يرتبط بنموذج من القيادة ألا وهو النموذج الأوتوقراطي التي يتخذ فيه صاحب العمل أو الرئيس كل القرارات دون إعطاء أدنى فرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل.

### ثالثا: نظرية البيروقراطية الحديثة وتعديلها للنموذج الفيبري:

لقد ظهرت عدة محاولات نظرية تستند إلى خصائص النموذج المثالي مع مراعاة إدراج التعديلات الضرورية وذلك لتجاوز الانتقادات التي وجهت لها، ومن هذه الدراسات نجد، نموذج ميرتون للبيروقراطية، نموذج سلزنيك و نموذج جولدرن وميشال كروزي وغيرهم، فأهم الانتقادات العامة تتمثل في أن فيبر عامل الإنسان على أنه مجرد آلة، هذه الآلة تقوم بدور محدد إذا أصابها التعب تعوض بإنسان آخر، النموذج الفيبري رغم أنه يدعو إلى الموضوعية إلا أنه جاء محملا بالأحكام الذاتية مثال: فكرة التخصص الوظيفي تزيد بالضرورة الكفاءة الإدارية، هنا يوجد حكم قيمي هذا الحكم صادر عن الفرد، كما أن ميرتون انتبه بأن فيبر درس الإسهام الوظيفي مع إغفاله لدراسة الإسهام اللاوظيفي أو المعوقات الوظيفية أي كلما قسمنا العمل تقسيما دقيقا كلما زاد عدم الرضا والقلق وعدم الولاء وبالتالي انخفاض الكفاءة الإدارية فالعامل يقوم بعمل محدد يؤدي به إلى الشعور بالملل والقلق وبالتالي انخفاض الإنتاجية، أما ميشال كروزي فهو عالم اجتماع فرنسي من التيار الماركسي الاشتراكي وأقر أن أهم خلل يقوم عليه النموذج الفيبري أنه لم يعطي

اهتماما بمسألة الصراع وكذلك التغييب داخل المؤسسة، في حين سلزنيك أكد بأن أهم نقائص النموذج الفيبري إغفاله للتنظيم الرسمي، وبيتر بلاو أشار إلى أن فيبر فصل بين أنماط السلطات الثلاث، التقليدية، الكارزمية والقانونية لأن هذه الأنماط يمكن أن تتعايش في مؤسسة واحدة ووقت واحد، وقدم أمثلة عديدة مثل: التنظيم العسكري يقوم على التنظيم القانوني في حالة الحرب تتحول إلى سلطة كارزمية أي روحية.

روبرت ميرتون Robert King Merton أكد على وجود "معوقات وظيفية" ويتضمن مفهوم المعوقات الوظيفية عنده فكرتين متكاملتين ولكنها منفصلتان عن بعضها، الفكرة الأولى: قد يمتلك شيء ما نتائج تعد بوجه عام معوقا وظيفيا، وتعبير ميرتون فان العنصر قد يمتلك "نتائج تقلل من تكيف أو توافق النسق"، الفكرة الثانية: إن هذه النتائج ربما تختلف حسب من يتحدث عنها ولذلك على علماء الاجتماع أن يسألوا هذا التساؤل الحاسم "وظيفي ومعوق وظيفي بالنسبة لمن؟"

فمناقشة البيروقراطية بوجه عام فهي تظهر كمؤسسة وظيفية بالنسبة للمجتمع الصناعي، الذي يعني التخصص البيروقراطي، الاستفادة من المواهب والقدرات والاستجابة أكثر فاعلية لمتطلبات البيئة ورغم ذلك فإن فهم ميرتون للمعوقات الوظيفية جعله يدرك ما يمكن ان يحدث عندما يصبح الالتزام بالقواعد البيروقراطية هدفا بذاته<sup>12</sup>.

اذن ميرتون واحد من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية فقد اهتم ببناء النظرية المتوسطة المدى في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية:

1. الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة: بمعنى أن هناك مؤسسات اجتماعية يمكن أن تكون لها وظائف لا شعورية مغايرة لأسبابها الواضحة مثلا: السجن يملك في مجتمعاتنا المعاصرة عدة وظائف: معاقبة المجرمين، حماية المجتمع ولكنه في نفس الوقت يمكن يكون مرتعا للجريمة أين الثقافة الإجرامية تتولد.

2. المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفة: لكل متغير تنظيمي جانب إيجابي أي وظيفي وجانب سلبي أي معوق وظيفي مثلا: كلما زاد التخصص كلما زادت الفعالية التنظيمية (هذه نتيجة إيجابية إسهام وظيفي)

كلما زاد التخصص كلما زاد تنميط العمل وتكراره على نفس المنوال وهذا يؤدي إلى عدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية وغيرها ومن تم انخفاض الكفاءة الإنتاجية (هذه نتيجة سلبية معوق وظيفي)

3. البدائل الوظيفية: بمعنى البحث عن البدائل الوظيفية لتجنب اختلالات النسق فالبديل الأنسب في حالة كلما زاد التخصص زاد تنميط العمل وتكراره على نفس المنوال وهذا يؤدي إلى عدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية وغيرها ومن تم انخفاض الكفاءة الإنتاجية هو الإثراء أو الإغناء الوظيفي.

بالنسبة للوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة: كمثال على ذلك أيضا في فترة ما شركة دانون حققت أرباحا كبيرة وقامت بتصريح العمال وكذلك مصنع رونو ببلجيكا لإنتاج لسيارات ما يصرح به لتخفيض التكلفة لزيادة الربح كسبب ظاهر وهناك عوامل أخرى خفية.

ويؤكد فليب سلزنيك Philip SELZNICK 1949 على تحويل السلطة أو الصلاحية في مجال دراسته للنتائج غير متوقعة، وقد تبلور نموذج من دراسته لتجربة "وادي تنسي" في الولايات المتحدة الأمريكية. يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، يؤدي ذلك إلى زيادة تحويل الصلاحيات والذي تؤدي إلى نتائج مباشرة أهمها:

1. زيادة تدريب العاملين في مجالات متخصصة لتنمية القدرة على حل المشاكل.
  2. زيادة الفارق بين أهداف المؤسسة ومنتجاتها المتحققة .
  3. زيادة الاهتمام بعملية تجزئة المؤسسة إلى تقسيمات، وتوجيه العاملين إلى التقسيم المناسب.
  4. الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص.
  5. يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمؤسسة ومنجزاتها الحقيقية إلى تحويل الصلاحيات من طرف الإدارة العليا، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة، وهذه العملية تكرر.
- واهتم ألفن كولدنر Alvin Gouldner 1954 بمبدأ الرقابة من قبل الإدارة العليا وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد ، ففي حين تعتبر القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية تؤدي من جانب آخر إلى الإخلال بالنظام ويعمل نموذج كولدنر على الوجه الآتي:
- يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة إلى وضع الإجراءات الرسمية مما يؤدي إلى تقليل علاقات القوة داخل الجماعة.

- تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير، وبذلك الجماعة تميل لقبول سلطة المشرفين، وهذا ما يقلل التوتر والعمل على زيادة تدعيم القواعد الرسمية.
- ينخفض الإنجاز الفعلي عن الممكن إنجازه.
- يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى الحصول على فوارق بين الأهداف العامة للمؤسسة وبين المنجزات الفعلية وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا. وهذا ما يدفع الإدارة إلى الدقة في الإشراف في إطار النموذج الآلي للمؤسسة.
- تؤدي أحكام الإشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة، زيادة مستوى التوتر مما يؤدي إلى إخلال النظام<sup>13</sup>.

وقد ميز كولدنر gouldner بين ثلاثة أنماط من القواعد البيروقراطية:

- القواعد البيروقراطية المزيفة:

- أ. تفرض على المؤسسة من هيئة خارجية.
- ب. لا تحترم وأحيانا تحترم من الناحية الشكلية فقط.
- ج. عموما. تلقى معرصة من جانب المدير والعمال على حد سواء.

- القواعد البيروقراطية التمثيلية:

- أ. توضع هذه القواعد من طرف الخبراء الذين يخولهم أعضاء المؤسسة
- ب. تتأسس بطريقة ديمقراطية، تستند إلى تأييد جماعي من جانب الإدارة والعمال.
- ج. تتميز المؤسسات بالتماسك والمشاركة الجماعية وتجنب الصراع.

- القواعد البيروقراطية العقابية:

- أ. توضع القوانين من طرف جماعة متخصصة لإجبار الجماعة الأخرى على تطبيقها.
- ب. عدم احترام القواعد هذا يعاقب عليه القانون.

ج. يسود الصراع والتوتر<sup>14</sup>

بينما يرى أنتوني دونز Downs أن التنظيمات البيروقراطية تنشأ بالطرق الأربع التالية:

- ينشأ التنظيم البيروقراطي نتيجة لتجمع عدد من الأفراد حول زعيم أو قائد بطولي ورغبة منهم في المحافظة على أفكاره، ومعتقداته يتحولون إلى تنظيم بيروقراطي، حزب مثلاً
  - ينشأ التنظيم البيروقراطي من عدم بقرار من شخص أو مجموعة من الأشخاص لتأدية وظيفة معينة يعتقدون أنها مفيدة ومطلوبة ومثال على ذلك أن يقرر جماعة من العلماء تكوين اتحاد يدافع عن مصالحهم
  - قد ينشأ التنظيم البيروقراطي نتيجة لانسلاخه عن تنظيم قائم فعلاً.
  - قد ينشأ التنظيم بإرادة بعض الأفراد الذين يروجون لفكرة أو عقيدة معينة.
- وتتفق هذه الطرق الأربع في الآتي:

- أن التنظيم يكون تحت سيطرة بعض الموجهين أو المتحمسين في بداية إنشائه مهما كانت الطريقة التي أنشئ بها

- أن التنظيم البيروقراطي يمر عادة بمرحلة مبكرة من النمو السريع، كما أن التنظيم البيروقراطي لا بد أن يحصل على معونة من المجتمع المحيط به حتى يمكنه البناء والاستمرار<sup>15</sup>.

وتعتمد نظرية ميشال كروزي Michel crozier في الإدارة على بيانات واقعية ودراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا، فقد تمكن كروزي من تجميع البيانات عن طبيعة العمل وترتيب القوة العاملة وحالة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين بهدف الوصول إلى صورة عامة للطبيعة البيروقراطية وأثارها.

يؤكد كروزيه أن " نسق تنظيم بيروقراطي هو نسق تنظيم في اشتغاله، غير قادر على تصحيح ومراجعة أخطائه، أين يصبح سوء التشغيل أحد أهم العناصر الأساسية للتوازن

بعبارة أخرى نقول عن نسق تنظيم أنه بيروقراطي، أين الاتزان يرتكز على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة المستقرة نسبياً، والتي تتطور انطلاقاً من المناخ المتميز بالمركزية و عدم الرسمية، ونستطيع أن نوضح أن: الحلقة المفرغة للبيروقراطية = الروتين + التعقد + التصلب.

كما أنه توجد سمات معينة تحدد و تغذي هذه الحلقات، وهذه السمات الأربع الأساسية تتمثل في:

- وضوح القواعد الرسمية التي تسيّر التنظيم، كما هي موضحة في النموذج الفييري والتي تحدد سير العمل و مختلف العلاقات بين العاملين، هذه القواعد تسعى لإقصاء العشوائية و التعسف، لكنها أيضا تحد من المبادأة الفردية للأفراد.

- مركزية القرارات هي نتيجة أخرى للقواعد التنظيمية، فالسلطة تستبعد الخلايا التنفيذية، مما يؤدي إلى جمود التنظيم و تصلبه.

- انعزال كل فئة في الهركية و ما ينجر عنه من مركزية القرارات، حيث تكون كل فئة غير قادرة على الاتصال مع باقي الفئات الأخرى، هذا الانعزال يؤدي إلى ضغط كبير على كل أفراد الجماعة، حيث الصراعات الداخلية لهذه الفئات تأخذ مكان الصراعات بين هذه الفئات، كما أنها تتسم بتماسك داخلي كبير.

- تطور علاقات السلطة الموازية، و النتيجة المتوصل إليها هي عدم إمكانية الإقصاء الكلي لمنطقة الشك والريبة التي تحوم حول كل عضو من الأعضاء، إن علاقات السلطة الموازية سوف تتطور ومعها ستتطور ظواهر التبعية والصراعات، ذلك أنه من "المستحيل إقصاء كل مناطق الشك و الريبة داخل التنظيم و التي تتضاعف بمضاعفة القواعد غير الرسمية و الزيادة من مركزية القرار فحول مناطق الشك والريبة التي تظل قائمة، تتشكل وتتطور علاقات سلطة موازية و معها مظاهر الصراع والتبعية، فالأفراد والجماعات التي تراقب هي بمثابة منبع دائم للشك والريبة في نسق العلاقات والنشاطات، أين يكون سلوك كل واحد متنبأ به قبل<sup>16</sup>

و لقد اهتم كروزي بدراسة البيروقراطية، في أبعادها المتعلقة بالروتين وتعقد الإجراءات وجمود القوانين. ولقد حدد الروتين في أبعاد ثلاث وهي:

- عدم الشعور بالانتماء

أ. عدم إدراك أهداف المؤسسة

ب. القيام بتصرفات تضر المؤسسة

ج. عدم الاهتمام واللامبالاة

د. عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسة

- العزلة الاجتماعية

أ. انعزال الأفراد وشعورهم بالسلبية وعدم الاكتراث

ب. سيادة المنافسة لتحقيق مصالح ذاتية

د. سيادة الفردية وانعدام شعور الجماعة

- المركزية

أ. مركزية اتخاذ القرار

ب. سيطرة الأقلية في قمة الهرم (الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار تنقصهم المعلومات، في حين

تنقص المستحوزون على المعلومات السلطة)

ج. صعوبة الإجراءات وتعقدتها

تم حدد كروزي مصدر الروتين في جماعة العمل وتأثيرها على الفرد، مع عدم رغبة الموظف في تحمل

المسؤولية واتخاذ القرار، انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية، تقديس القواعد والإجراءات وما يترتب على

ذلك من آلية في السلوك<sup>17</sup>.

على العموم إضافة لما ذكر سابقا يمكن أن نركز الحديث على الانتقادات الامبريقية فهي تعبر عن مدى

الصدق الامبريقي للنموذج الفييري، فأول دراسة اختبرت هذا النموذج كانت على يد "فريدريش" جربها على

أكثر من مائة مؤسسة متنوعة استغرقت أكثر من خمس سنوات وتوصل إلى ضرورة تعديل النموذج الفييري

في ستة عناصر، ثلاثة بنائية وثلاثة سلوكية، العناصر البنائية هي: مركزية الضبط والإشراف، الكفاءة المهنية،

تقسيم العمل، أما العناصر السلوكية فهي الموضوعية، الدقة وحرية التصرف.

دراسة أخرى للباحث "ستينش كومب" أجراها على بلدان تنتهج الاتجاه الرأسمالي والاشتراكي أقر بأنه يوحد نوعان من التنظيم في العمل وهما التنظيم الرشيد والتنظيم البروقراطي  
توجد دراسة أخرى وهي لـ "اودي" وتوصل إلى تعديل النموذج الفييري كمايلي :

- ترتبط العناصر البروقراطية فيما بينها ارتباطا موجبا

- عناصر الرشد ترتبط فيما بينها ارتباطا موجبا

- أن العناصر البروقراطية والرشد ترتبط فيما بينهما ارتباطا سالبا

أما "بيتر بلاو" درس أربع عناصر تنظيمية وهي:

الجهاز الإداري، تناقض المهن الفنية العليا، كلما زاد حجم المؤسسة كلما زادت البروقراطية، أن الضبط المركزي يحقق التنسيق الجيد على مستوى الوظائف البسيطة.

#### رابعا: دراسة المؤسسة من الناحية السوسولوجية:

لقد استخدم مفهوم المؤسسة وفق أطر مرجعية ونظرية كثيرة فهذا المصطلح تم استعماله في جل التعاملات الحياتية والعلمية فهو مرتبط بمفاهيم أخرى مثل المنظمة، المنشأة، التنظيم، الأنساق وغيرها، فقد عرف تحديد مفهوم المؤسسات محاولات كثيرة ومتنوعة وأهمها الطروحات الوظيفية البنائية من خلال إسهامات العديد من الباحثين لعل أهمهم: تالكوت بارسونز، ماكس فيبر وشستر برناد

تالكوت بارسونز parsons عالم اجتماع أمريكي (1902- 1979) انطلق من معرفة واسعة لأسس السوسولوجيا الأوربية. فقد بادر إلى تعريف المثقفين الأمريكيين بطروحات كل من إميل دوركايم وماكس فيبر وفيلفريدو وباريتو

تقوم مقارنته النظرية لعلم الاجتماع على مقولة تعتبر أن المجتمع نسق يسعى دوما إلى التوازن والاستقرار. ويقوم هذا النسق على قيم وعلى ثقافة يقبلها الجميع يعتبر اليوم مؤسس المنهج البنيوي- الوظيفي ومن أبرز مؤلفاته بنية النشاط الاجتماعي(1937) والنسق الاجتماعي (1951) ونسق المجتمعات الحديثة(1971)<sup>18</sup>.

يعرف تالكوت بارسونز parsons المؤسسة على أنها نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني، النسق الإداري والنسق المؤسساتي وأن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

المؤسسة هي وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة.

المؤسسة هي بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجاعات والأقسام والإدارات وهي في نفس الوقت تعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل ألا وهو المجتمع.

النسق الاجتماعي = أفراد + تفاعل + قواعد + حيز + هدف

النسق الاجتماعي أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع. " إنه الشبكة الكلية من التفاعل التي من خلالها يرتبط فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في سلوك الآخر، بحيث يسلك كل منهم بصورة جمعية بكل الطرق<sup>19</sup>.

مثلا: الجامعة مؤسسة وهي مجموعة من الأفراد يتفاعلون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تحكمهم قوانين وقواعد في إطار حيز أو نطاق جغرافي لتحقيق أهداف (تخرج الطلبة) فالمؤسسة تتكون من ثلاث أنساق فرعية باعتبارها نسق اجتماعي .

- النسق الفني: جميع الأنشطة الفنية المرتبطة بالعملية الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الأنشطة الفنية هي: إنتاج السلع والخدمات.

: الاستخدام الرشيد لموارد المؤسسة.

: يعمل على عقلنة المخرجات بمعنى المنتج النهائي.

النسق الفني: يتكون من جميع الأفراد الذين يباشرون العملية الإنتاجية بصورة مباشرة وهو نواة أي مؤسسة.

- النسق الإداري: يتوسط النسق الفني والنظامي ويقوم بعملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة

- النسق النظامي أو المؤسساتي: هذا النسق يربط بين المؤسسة والبيئة الخارجية من ناحية وبين النسق

الإداري من ناحية أخرى، يضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة، يدرس الفرص المتاحة للمؤسسة

في البيئة الخارجية وكذا الضغوط المفروضة عليها من الخارج، يهتم بكيفية توزيع منتجات المؤسسة وهذا النسق يتكون من الهيئة الإدارية العليا.

وماكس فيبر عالم اقتصاد ألماني شهير وعالم اجتماع بدأ سيرته الأكاديمية بأطروحة دكتوراه حول القانون الزراعي الروماني عرف أيضا ماكس فيبر ( 1864- 1920) ببحث حول نشأة الرأسمالية في أوروبا حيث يؤكد على أهمية المصدر الديني والأخلاقي للأفكار الاقتصادية، صب اهتمامه على دراسة النظام الاجتماعي وعلى علاقة الأديان بالأنظمة الاجتماعية. من أهم مؤلفاته كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية الذي صدر عام 1905 وكتاب العالم والسياسي الذي صدر عام 1919، وكتاب الاقتصاد والمجتمع الذي صدر بعد وفاته، عام 1922<sup>20</sup>

يعتبر فيبر أول باحث قدم نظرية شاملة منظمة، وقبل صياغته لهذه النظرية قام بعدة دراسات تتمثل فيما يلي:

- \_ النمو التنظيمي في المجتمع (تكاثر المؤسسات).
- \_ مقارنة ما حول الأديان وحول الثقافات الكونية وحول المشكلات المعاصرة.
- \_ دراسة علاقة النظام الرأسمالي بالبيروقراطية.
- \_ دراسة مسألة الحرية والديمقراطية في التنظيمات البيروقراطية.
- \_ دراسة نمو التنظيمات السياسية والسلطة.
- \_ دراسة مشكلة العمال الصناعيين والزراعيين في المجتمع الألماني.
- \_ دراسة تبادل السلع في المجتمع الألماني.
- \_ دراسة تقييد الإنتاج.

حاول فيبر أن يعرف المؤسسة انطلاقاً من عدة مفاهيم وهي:

النسق المغلق (المقيد) أي معزول عن البيئة الخارجية، الجماعة التضامنية، خصائص المؤسسة أي وحدة اجتماعية تسعى إلى إنجاز هدف مخطط .

إذن المؤسسة: هي جماعة تضامنية تساوي العلاقة المغلقة.

فقد درس فيبر البيروقراطية داخل مجموعة من المفاهيم هي:

السلطة وهي احتمال أن تطيع جماعة ما الأوامر التي تصدرها جماعة ما على اعتبار الجهة الشرعية أي قبول الأغلبية وقسمها إلى ثلاث:

- السلطة التقليدية: بمعنى النمط الذي يقدر العادات والتقاليد والنظام الاجتماعي السائد

- السلطة الروحية: تشتق من قائد ثوري هو الذي يضع مبادئ هذا النظام

- السلطة القانونية: تؤمن بالحرية والديمقراطية وهذا النمط سائد في المؤسسات المعاصر

فقد سعى ماكس فيبر لأن يوطد أهمية علم الاجتماع الألماني من خلال الكثير من دراساته النظرية السوسولوجية المميزة، مثل تحليلاته عن النظرية السياسية أو نماذج السلطة التقليدية، والكارزمية، والعقلانية، وكيف حاول أن يربط بين التطور التاريخي للمجتمعات البشرية، وأنماط السلطة وعلاقتها بعملية التغيير الاجتماعي الشامل، الذي يشمل البناءات والنظم الاجتماعية ككل<sup>21</sup>

و خصائص الجماعة التضامنية عند فيبر تتمثل في:

- تخضع لمجموعة من القواعد الصارمة التي تحدد واجبات والتزامات ودور كل عضو من أعضاء الجماعة.

-لهذه الجماعة قانون الجماعة يحدد نطاق السلطة والمسؤولية ويحدد العلاقات.

-لهذه الجماعة قائد "مسؤول" على الجماعة يوجهها ويخطط ويتخذ القرارات التي تم مصلحة الجماعة.

-الجماعة تعمل ضمن توجيه عقلائي رشيد من أجل تحديد أهداف المؤسسة. (الاعتماد على المنطق العلمي في حل المشكلات ونبد الفكر الميتافيزيقي أو الخرافي)

-أن للجماعة التضامنية معايير وحدود ثابتة نسبيا وهي التي تتحكم في العضوية بالنسبة لهذه الجماعة. و.الجماعة تمارس نشاطا هادفا ومستمرًا.

ي. أن هذه الجماعة يجب أن تشكل تنظيم ترابطي وهو عبارة عن جماعة متخصصة ومنظمة تنظيم رسمي<sup>22</sup>.

المؤسسة وفقا لما سبق ذكره تعني عند "تالكوت بارسونز" النسق الاجتماعي وعند "ماكس فيبر" جماعة تضامنية مغلقة ، ومنه يمكن أن نعرف المؤسسة بأنها تنظيم ينشأ بصورة قصدية يضم مجموعة من العمال يتفاعلون مع بعضهم البعض سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تحكمهم قواعد وقوانين في إطار حيز مكاني لتحقيق الأهداف المخطط لها.

### خامسا: تأثير البيروقراطية على العمل في المؤسسة:

ينجم عن التنظيم البيروقراطي بناءات صناعية أو مؤسسات اقتصادية وإدارية كبرى تصاحبها أثناء نموها وتطورها، زيادة مستمرة في حجم طبقة ذوي الياقات البيضاء، مما يضاعف من ضرورتهم وسلطانهم ومهامهم في كل تنظيم إداري وفي أية مؤسسة صناعية، حيث تتكثف الأعمال الإدارية، وتتركز في أيديهم السلطة طبقا للقانون الأمر الذي يزيد من أهمية هذه الطبقة ودورها ووظائفها كلما ازدادت أهمية الضوابط البيروقراطية ومن هذا التأثير البيروقراطي الواضح في مختلف القطاعات تأثر شخصية الموظف ، كما تتأثر أيضا شخصية العامل لما تراكم فوق رأسه وعلى حساب أعصابه، ولما كان الإنتاج هو الهدف والغاية فينبغي أن نهتم بنقطتين أولهما: التخفيف من حدة البيروقراطية وتأثرها الضاغطة علة صحة العامل النفسية والنقطة الثانية وتعلق بالصحة الجسدية والفيزيائية للعامل<sup>23</sup>.

فالبيروقراطي خبير و يحتكر على كل شيء في المؤسسة فهو لا يحاسب ، والعامل في المؤسسة يشعر بالاعتراب فهو جسد بلا روح ليس لديه إبداع ،نتيجة تلك الطاعة العمياء والقوانين الصارمة والتي تؤدي في النهاية إلى نتائج عكسية أو سلبية ،فالتخفيف من حدة البيروقراطية من شأنه أن يساهم في الحفاظ على صحة العامل سواء الجسدية أو النفسية.

### خاتمة:

البيروقراطية ساهمت في بروز العديد من المشكلات في المؤسسة اعتبارها مصدر لتعقيد الإجراءات والتقييد الحرفي بتطبيق القوانين والقواعد التنظيمية والنظر إلى العامل الموظف بأنه مجرد آلة تنفذ القرارات الصادرة من أعلى الهرم وغيرها، فبعد أن كانت البيروقراطية في بداية الثورة الصناعية احدي الحلول المناسبة المعتمدة في إدارة الإنتاج في أي مؤسسة باعتبارها الحل الأمثل لتسيير أمور الإدارات، تحولت في عصر التطورات التكنولوجية والاتصالية إلى عبء كبير وتقليل يتطلب المحاولة الجادة للتخلص منه ، وذلك بعد

أن وفرت شبكة الانترنت والأنظمة الذكية الطرق المثلى والمناسبة للعصر الحالي من أجل تطوير عمل الإدارات في المؤسسة وتفعيل عملية الإنتاج بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### الهوامش:

- 1- محمود أبو بكر مصطفى، بن عبد الرحمان البريدي عبد الله، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال ، دط(الاسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص 91.
- 2- حسين إسماعيل محمود، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1 (شارع الملك فيصل: الدار العالمية، 2003)، ص 202.
- 3- معتوق فريدريك، معجم العلوم الاجتماعية، إنجليزي- فرنسي - عربي، دط(لبنان: أكاديميا بيروت، 1998)، ص 19.
- 4- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، (الجزائر: قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006)، ص 34.
- 5- السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية ، دط (عمان، الأردن: دار وائل، 2008)، ص 13.
- 6- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، دط (الأزريطة: دار المعرفة الجامعية، 1996)، ص 10.
- 7- فليب كابان- جاك فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة تر إياس حسن، ط1 (سورية، دمشق: دار الفرقد للطباعة للنشر والتوزيع، 2010)، ص 374.
- 8- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، دط (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، ص 134.
- 9- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دط(الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992)، ص، ص 70، 71.
- 10- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2 (بيروت، لبنان: توزيع دار القلم، 1980)، ص، ص 33، 34.
- 11- المرجع نفسه، ص 37.
- 12- رث والاس السون وولف، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، ط1 (عمان ، الأردن: دار مجدولاي للنشر والطباعة، 2011)، ص، ص 99، 100.
- 13- نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، (الجزائر: جامعة قسنطينة، 2005، 2006)، ص، ص 36، 37.

- 14 - بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، (ط 2، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، النهضة الجديدة، 2008)، ص 137.
- 15 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 56.
- 16 - رواج وهيبية، إشكالية الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، (الجزائر: جامعة قسنطينة 2، 2007 ، 2008)، ص، ص 77، 78 .
- 17 - بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 139.
- 18 - فريدريك معتوق، مرجع سابق، ص 254.
- 19 - بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 7
- 20 - فريدريك معتوق، مرجع سابق، ص 345.
- 21 - عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، (الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006)، ص 41.
- 22 - بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة ، مرجع سابق، ص. 17-18.
- 23 - قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، مصر ، الإسكندرية: منشأة المعارف، دس)، ص، ص 218، 219.