

إشكالية الفعالية في التنظيم البيروقراطي

The issue of effectiveness in bureaucratic organization

حليمة بوخديمي

جامعة تيبازة مرسلي عبد الله، boukhedimi.halima@cu-tipaza.dz

تاريخ الاستلام: 24 / 05 / 2026 تاريخ القبول: 07 / 06 / 2026 تاريخ النشر: 09 / 06 / 2026

الملخص:

يتناول المقال مشكلة الفعالية في التنظيم البيروقراطي باعتباره أكثر أشكال التنظيم انتشارا إلى يومنا هذا وبالتالي أكثر تأثيرا سواء في مجال العمل أو قضاء الحاجات أو حتى على الحياة الشخصية، ومنه تأخذ مسألة الفعالية أهمية بالغة سعيا لتحرير النماذج البيروقراطية التقليدية من ركودها وذلك عبر طرح مختلف الانتقادات التي أظهرت جوانب القصور والتناقض والجمود وعرض بدائل مناسبة من شأنها إصلاح مواضع الخلل وبعث روح جديدة تحيي الكيان التنظيمي باعتباره كيانا إنسانيا قبل كل شيء، تتخلله الخصائص النفسية والاجتماعية الثقافية والأغراض النفعية التي تغوص به في عقلانية محدودة لأعضائه تتأرجح بين العقلانية واللاعقلانية في إطار صمم ليتجاهل كل ذلك فغرق في مشاكل لامتناهية عطلت فعالية التنظيم ككل.

الكلمات المفتاحية: الفعالية التنظيمية؛ التنظيم البيروقراطي؛ الخلل الوظيفي؛ التنظيم غير الرسمي؛ العقلانية المحدودة.

Abstract

This article examines organizational effectiveness in bureaucratic organizations, the most widespread and socially influential form. It highlights the need to overcome stagnation and rigidity through critiques of structural deficiencies, contradictions, and rigidities, alongside alternatives to restore functionality. Bureaucracy is a human, socially embedded construct shaped by psychological, socio-cultural, and utilitarian factors, whose bounded rationality generates persistent problems undermining overall effectiveness

Keywords: Organizational Effectiveness; Bureaucratic Organization; Dysfunction; Informal Organization; Bounded Rationality.

1- مقدمة:

تُعدّ فعالية التنظيم من القضايا المركزية في حقل علم التنظيم والإدارة، نظراً لارتباطها المباشر بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئات تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ورغم التطور الذي عرفته النظريات التنظيمية، ما تزال البيروقراطية تمثل النموذج الأكثر حضوراً في مختلف المؤسسات الحديثة، سواء في القطاع العام أو الخاص، باعتبارها تقوم على مبادئ واضحة تتمثل في تقسيم العمل، والتسلسل الهرمي، والاعتماد على القواعد والإجراءات الرسمية. غير أن هذا النموذج، رغم إسهامه التاريخي في عقلنة الإدارة وتنظيم العمل، أصبح محل نقد واسع في الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية، بسبب ما يُنسب إليه من مظاهر الجمود،

وتعطيل المبادرة، وتضخم الطابع الإجرائي على حساب الفاعلية العملية، وهو ما يثير تساؤلات حول قدرته على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنظيمية المعاصرة المتسمة بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. وفي هذا السياق، لم تعد الفعالية التنظيمية تُختزل في مدى تحقيق الأهداف المسطرة فقط، بل أصبحت مفهوماً مركباً يشمل الكفاءة، والتكيف، والرضا، والقدرة على الاستمرارية، بما يستدعي إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين البنية البيروقراطية ومستوى الأداء التنظيمي.

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من إشكالية مفادها: إلى أي مدى تسهم البيروقراطية في تعزيز الفعالية التنظيمية أو الحدّ منها داخل المؤسسات المعاصرة؟

وتعتمد هذه الدراسة على المنهج التحليلي-النظري، من خلال مراجعة الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية ذات الصلة بموضوع البيروقراطية والفعالية التنظيمية، قصد تحليل مختلف المقاربات الكلاسيكية والمعاصرة التي تناولت هذا الموضوع، والمقارنة بينها في ضوء تطور الفكر التنظيمي. كما تسعى الدراسة إلى تركيب رؤية تفسيرية تساعد على فهم العلاقة المعقدة بين البنية البيروقراطية ومستويات الفعالية التنظيمية، بالاعتماد على تحليل المفاهيم الأساسية وتفكيك الإشكالات النظرية المرتبطة بها، دون الاعتماد على بيانات ميدانية، باعتبار أن الهدف الأساسي هو بناء إطار تفسيري نظري شامل للظاهرة المدروسة.

1. مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية وأبعادها الأساسية

تُعد الفعالية التنظيمية من المفاهيم المركزية في علم التنظيم والإدارة، وقد حظيت باهتمام واسع من طرف الباحثين نظراً لارتباطها المباشر بقدرة المؤسسة على الاستمرار والنجاح في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. (Barnard, 1938: p. 45) وقد انطلقت المقاربات الكلاسيكية من اعتبار الفعالية معياراً لقياس مدى تحقيق الأهداف، حيث يُعد Chester Barnard من أوائل من أسسوا لهذا التصور، إذ ربط الفعالية التنظيمية بمدى قدرة التنظيم على بلوغ الأهداف التي أنشئ من أجلها، معتبراً أن التنظيم لا يكتسب معناه إلا بقدر ما يحقق الغايات المحددة له مسبقاً. (Barnard, 1938: p. 62) ويعكس هذا الطرح رؤية عقلانية تعتبر المؤسسة نظاماً موجّهاً نحو هدف، حيث تُقاس الفعالية بمدى الانسجام بين الجهود المبذولة والنتائج المحققة. (Barnard, 1938: p. 70)

وفي الاتجاه ذاته، يذهب Kirchhoff إلى أن الفعالية التنظيمية تمثل مقياساً لأداء المؤسسة مقارنة بالأهداف المسطرة، غير أن هذا الأداء لا يمكن اختزاله في البعد المالي أو الإنتاجي فقط، بل يمتد ليشمل منظومة واسعة من المؤشرات المتداخلة. فالمؤسسة الفعالة هي التي تحافظ على استمراريته من خلال جودة منتجاتها ومردوديتها المالية، وتحقق كفاءة اقتصادية تتجسد في مستوى الإنتاجية، كما تعكس فعاليتها في قدرتها على تنمية مواردها البشرية من خلال تحسين المهارات، ودعم المسارات المهنية، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، إضافة إلى تحقيق درجة من الرضا لدى مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة داخل بيئتها الخارجية. (Kirchhoff, 1977: p. 33)

أما Miles فقد قدّم تصوّرًا أكثر اتساعًا، حيث ربط الفعالية التنظيمية بقدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لتطلعات مختلف الجماعات الاستراتيجية المرتبطة بها، سواء داخل التنظيم أو خارجه. وتشمل هذه الجماعات العاملين، والإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح، وحتى المؤسسات المنافسة، مما يجعل الفعالية هنا نتاجًا لتوازن معقد بين مصالح متعددة ومتداخلة (Miles, 1967: p. 51). ووفق هذا التصور، لا تُقاس الفعالية فقط بمدى تحقيق أهداف المؤسسة الداخلية، بل بقدرتها على التكيف مع محيطها والاستجابة لتوقعات مختلف الفاعلين (Miles, 1967: p. 58).

وعلى الرغم من اختلاف هذه المقاربات في منطلقاتها النظرية، إلا أنها تلتقي حول مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تُحدد مفهوم الفعالية التنظيمية، وفي مقدمتها القدرة على تحقيق الأهداف، وضمان الاستمرارية، والتكيف مع البيئة الخارجية، إضافة إلى مراعاة مصالح الفاعلين المختلفين داخل وخارج التنظيم (Scott, 2003: p. 101). كما ترتبط الفعالية أيضًا بمفاهيم الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية وحسن توظيف الموارد البشرية، وهو ما يجعلها مفهومًا مركبًا يتداخل فيه الاقتصادي بالاجتماعي والتنظيمي (Scott, 2003: p. 118).

وبناءً على هذا التعدد في المقاربات، يمكن التمييز بين مستويين أساسيين في فهم الفعالية التنظيمية: مستوى تقليدي يركز على تحقيق الأهداف والنتائج الملموسة باعتبارها معيارًا للحكم على نجاح المؤسسة، ومستوى حديث يتبنى رؤية أكثر شمولية تأخذ بعين الاعتبار البيئة التنظيمية ومصالح الفاعلين المتعددين (Thompson, 1967: p. 77; Scott, 2003: p. 122).

ويعكس هذا التطور انتقالاً من تصور ميكانيكي للمنظمة إلى تصور ديناميكي يرى المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح يتفاعل باستمرار مع محيطه (Daft, 2016: p. 140).

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهدافاً خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فإن عنصر فعالية المنظمة يشتمل على الكفاءة والرضا والتأقلم والتطور والبقاء، كما أن هذه العناصر تُعد مؤشرات تحليلية غير حصريّة يمكن تعديلها أو إعادة تركيبها وفق خصوصية كل منظمة (Daft, 2016: p. 155) وترتبط هذه العناصر عادةً بمؤشرات داخلية وخارجية، حيث ترتبط المؤشرات الداخلية بمدخلات المنظمة وعملياتها.

وتشمل هذه المؤشرات الداخلية تخطيط وتحديد الأهداف، أي قدرة المنظمة على صياغة الأهداف ورسم المسار الذي يضمن تحقيقها، إضافة إلى المهارات الاجتماعية للمدير التي تُسهم في توفير الدعم والتنسيق داخل بيئة العمل، إلى جانب المهارات الفنية التي تمثل أساس الفعالية التنظيمية من خلال امتلاك الخبرات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة (Robbins & Judge, 2019: p. 88).

كما تشمل أيضاً التحكم في سير العمليات داخل المنظمة عبر توزيع السلطة بدل تركيزها، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار بما يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى تطوير الأفراد من خلال التدريب المستمر الذي يحسن الأداء، وكذلك إدارة الصراع بشكل فعال بما يضمن استقرار التنظيم (Jones, 2013: p. 110).

أما المؤشرات الخارجية فهي ترتبط بمخرجات المنظمة وعلاقتها بالبيئة المحيطة، وتشمل إنتاج السلع والخدمات ومدى قبولها في السوق باعتبار ذلك مؤشراً على الفعالية، إضافة إلى المسؤولية الاجتماعية التي تعكس مساهمة المنظمة في معالجة القضايا المجتمعية، وكذلك البقاء التنظيمي الذي يعكس قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، والقدرة على التكيف التي تمثل استجابة المنظمة للتغيرات الداخلية والخارجية (Scott, 2003: p. 130; Thompson, 1967: p. 95).

ومن خلال هذه المؤشرات يتضح وجود ترابط وتكامل بينها، حيث إن تحسين أي مؤشر قد يؤدي إلى تحسين مؤشرات أخرى، مثل رضا العاملين الذي يساهم في رفع الإنتاجية وجودة الأداء وبالتالي تحسين النتائج التنظيمية. ومع ذلك، لا يمكن اعتبار هذه المؤشرات معياراً إلزامياً موحداً لقياس الفعالية التنظيمية، لأنها تختلف باختلاف السياقات التنظيمية والنماذج النظرية المعتمدة (Daft, 2016: p. 160).

كما لا يوجد نموذج واحد شامل لقياس الفعالية التنظيمية، بل تتعدد النماذج وفق اختلاف المداخل النظرية. فمدخل الأهداف (Goal Model) الذي يرتبط بالمنظور الكلاسيكي يقيس الفعالية بناءً على مدى تحقيق الأهداف التنظيمية، رغم الصعوبة المرتبطة بتحديد طبيعة هذه الأهداف (Barnard, 1938: p. 66).

أما نموذج موارد النظام (Resource-Based Perspective) فيركز على قدرة المنظمة على الحصول على الموارد الحيوية من البيئة واستغلالها والتفاوض حولها لضمان الاستمرارية (Pfeffer & Salancik, 1978: p. 54).

في حين يركز نموذج العمليات على العمليات الداخلية مثل القيادة والاتصال والصراعات التنظيمية، ويعتبر أن الفعالية تتحقق من خلال تحقيق التكامل الداخلي وخلق مناخ تنظيمي ملائم، رغم صعوبة قياس الجوانب السلوكية (Scott, 2003: p. 112)

أما النموذج الوظيفي والأهداف الفردية فيركز على وظائف المؤسسة في المجتمع، حيث يحدد Parsons أربع وظائف أساسية هي التكيف، تحقيق الأهداف، التكامل، والحفاظ على النمط (Parsons, 1951: p. 97).

أما مدخل أصحاب المصلحة (Stakeholder Approach) فيركز على قدرة المنظمة على تلبية توقعات الأطراف المختلفة مثل الموظفين والموردين والمجتمع، رغم الصعوبات الناتجة عن اختلاف مصالح هذه الأطراف (Freeman, 1984: p. 83).

وفيما يتعلق بمتطلبات الفعالية التنظيمية، فإن تطبيق الممارسات الحديثة يتطلب جهودًا طويلة في التطوير التنظيمي والتفكير الإبداعي الإداري. ومن بين أهم هذه المتطلبات: اللامركزية والتفويض التي تمنح العاملين حرية أكبر في اتخاذ القرار، وتوسيع العمل الذي يعزز تحمل المسؤولية، وتقييم الأداء القائم على المشاركة في تحديد الأهداف، إضافة إلى الإدارة بالمشاركة التي تعزز الانخراط التنظيمي، وتحسين فعالية الاتصال عبر قنوات متعددة لتسهيل تدفق المعلومات (Robbins & Judge, 2019: p. 121)

غير أن هذه الممارسات قد تواجه صعوبات تتعلق بالطابع الشكلي للمشاركة وضعف تطبيق التفويض الحقيقي. كما تعود صعوبات الفعالية التنظيمية إلى غياب إجماع حول مفهومها، وصعوبة قياس متغيراتها، وعدم إمكانية تعميم النماذج عبر مختلف

السياقات التنظيمية، إضافة إلى صعوبة قياس المتغيرات السلوكية والبيئية، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع الصراعات وتراجع الأداء التنظيمي وضعف القدرة التنافسية (Daft, 2016: p. 170; Scott, 2003: p. 135).

2. البيروقراطية وتحولات التنظيم بين العقلانية والهيمنة

تُعدّ البيروقراطية من أكثر المفاهيم حضورًا في الدراسات السوسيولوجية والتنظيمية، نظرًا لارتباطها بتطور الدولة الحديثة واتساع التنظيمات الإدارية والاقتصادية الكبرى. وقد ارتبط ظهورها التاريخي بالحاجة إلى بناء أنماط تنظيمية تقوم على العقلانية والتخصص وتقسيم العمل، بما يسمح بضبط النشاط الإداري وتحقيق الكفاءة والاستمرارية. غير أن البيروقراطية لم تُفهم باعتبارها مجرد تقنية إدارية محايدة، بل شكلت موضوعًا لنقاشات نظرية عميقة انقسمت بين اتجاهات رأت فيها تجسيدًا للعقلانية الحديثة والتنظيم الرشيد، وأخرى اعتبرتها مصدرًا للهيمنة والاغتراب والجمود التنظيمي.

وفي هذا السياق، قدم Karl Marx قراءة نقدية للبيروقراطية من خلال ربطها بظاهرة الاغتراب، حيث رأى أن التنظيمات الحديثة تتحول تدريجيًا من أدوات أنشأها الإنسان لخدمته إلى قوى مستقلة تفرض هيمنتها عليه وتحد من حريته وقدرته على التحكم في نشاطه الاجتماعي (Marx, 1975: p15). فبدل أن يكون الفرد مسيطرًا على النظام الإداري، يصبح خاضعًا لقواعده الصارمة وتسلسله السلطوي، وهو ما يخلق شعورًا بالعجز وفقدان السيطرة.

أما Max Weber فقد قدم تحليلًا أكثر شمولًا للبيروقراطية، وربطها بالعقلانية الحديثة وبنشوء الدولة القانونية، معتبرًا أنها تقوم على التخصص والتدرج والحياد والكفاءة. (Weber, 1978: p220) لكنه في الوقت نفسه حذر من تحولها إلى "قفص حديدي" يحد من حرية الإنسان بسبب تضخم القواعد والإجراءات (Weber, 1978: p230)

وفي السياق النقدي الميداني، بيّن Michel Crozier أن البيروقراطية ليست فعالة كما تفترض النظرية الكلاسيكية، بل تعاني من الجمود والمركزية وضعف الاتصال، مما يولد صراعات تنظيمية ويقلل من القدرة على التكيف. (Crozier, 1964: p130) كما أوضح أن القواعد الصارمة قد تؤدي إلى ما يشبه "حلقة بيروقراطية مغلقة".

كما يرى Crozier وFriedberg أن التنظيمات هي فضاءات صراع بين الفاعلين، حيث يسعى كل طرف إلى التحكم في مناطق عدم اليقين، مما يجعل التنظيم نتاجًا للتفاعل الاستراتيجي أكثر من كونه تطبيقًا للقواعد (Crozier & Friedberg, 1977: p55).

وعليه، يتضح أن البيروقراطية ليست مجرد أداة تنظيمية محايدة، بل هي بنية اجتماعية تحمل في داخلها توترًا بين العقلانية والهيمنة، وبين الفعالية والجمود، مما يجعل فهمها ضروريًا لتحليل التنظيمات الحديثة.

3. نقد العقلانية المطلقة واللاعقلانية: العقلانية المحدودة كمدخل لفهم السلوك التنظيمي

يمثل نقد فكرة العقلانية المطلقة في التنظيم أحد أبرز التحولات النظرية في حقل علم التنظيم الحديث، إذ كشف حدود التصور الكلاسيكي الذي تبنته البيروقراطية الفيبيرية وبعض اتجاهات الإدارة العلمية، والتي افترضت إمكانية التحكم الكامل في السلوك الإنساني داخل التنظيم عبر القواعد الرسمية والتخطيط العقلاني المسبق. فقد انطلقت هذه التصورات من فرضية أن الفاعل التنظيمي يتصرف وفق عقلانية دقيقة تسمح له باختيار البديل الأمثل، بناءً على معرفة شاملة بالأهداف والوسائل والنتائج المحتملة، وهو ما جعل التنظيم يُفهم باعتباره نسقًا مغلقًا يمكن ضبطه وتوجيهه بصورة شبه ميكانيكية. غير أن تطور التنظيمات الحديثة وتعدد محيطها الاجتماعي والاقتصادي أظهر أن هذا الافتراض يتسم بقدر كبير من المثالية، لأن الفاعل التنظيمي لا يتحرك في شروط مثالية، بل داخل بيئة تتسم بعدم اليقين ونقص المعلومات وضيق الوقت وتعدد الضغوط (Simon, 1947: p120).

كما أن عملية اتخاذ القرار لا تستند فقط إلى معطيات تقنية موضوعية، بل تتداخل فيها الخبرات السابقة والانفعالات النفسية والقيم الثقافية والعلاقات السلطوية، وهو ما يجعل السلوك التنظيمي أكثر تعقيدًا من أن يُختزل في نموذج عقلاني صارم.

وفي مقابل هذا التصور، ظهرت بعض المقاربات التي ذهبت إلى الاتجاه المعاكس، معتبرة أن السلوك التنظيمي تحكمه أساسًا الدوافع النفسية والعاطفية واللاواعية، وأن الفرد داخل المؤسسة يتصرف وفق انفعالاته ومصالحه الذاتية أكثر من خضوعه لحسابات عقلانية دقيقة. غير أن هذا الاتجاه بدوره واجه انتقادات واسعة، لأنه استبدل الحتمية العقلانية بحتمية عاطفية لا تقل تبسيطًا للواقع التنظيمي.

ومن هنا برزت الحاجة إلى مقارنة وسطية أكثر واقعية، كان أبرز من صاغها Herbert Simon من خلال مفهوم "العقلانية المحدودة" (Bounded Rationality)، الذي أعاد تعريف السلوك التنظيمي في ضوء القيود الفعلية التي تحيط بعملية اتخاذ القرار (Simon, 1947: p130).

ينطلق سيمون من فكرة أن التنظيمات ليست مجرد هياكل إدارية جامدة، بل هي في جوهرها أنساق لاتخاذ القرار، وأن فهم التنظيم يقتضي فهم الكيفية التي تُتخذ بها القرارات داخل هذا النسق. غير أن متخذ القرار لا يمتلك القدرة على الإحاطة بكل المعلومات، ولا يستطيع استعراض جميع البدائل الممكنة ولا تقييم نتائجها بشكل كامل، بسبب محدودية قدراته الإدراكية والزمنية والمعرفية (Simon, 1947: p140).

لذلك، فإن الأفراد لا يسعون إلى تحقيق "الحل الأمثل"، بل إلى اختيار "حل مُرضٍ" يتماشى مع الحد الأدنى المقبول من المعايير في ظل الظروف المتاحة، وبهذا تصبح العقلانية داخل التنظيم عقلانية إجرائية نسبية وليست عقلانية مطلقة.

كما يوضح سيمون أن القرارات التنظيمية تتأثر بمجموعة من القيود المتداخلة، من بينها محدودية المعلومات وضغط الوقت وتعقيد المشكلات، إضافة إلى تأثير البنية التنظيمية نفسها بما تتضمنه من سلطة وتقسيم للعمل وقواعد رسمية وشبكات علاقات غير رسمية (Simon, 1947: p150).

وقد شكل هذا التحول النظري نقطة انعطاف أساسية في دراسة التنظيمات، إذ لم تعد العقلانية تُفهم باعتبارها قدرة كلية على التحكم والتنبؤ، بل قدرة محدودة تتشكل داخل شروط واقعية معقدة.

كما مهد هذا التصور لظهور اتجاهات تحليلية جديدة، مثل المقاربة السياسية والتحليل الاستراتيجي للتنظيم، التي ركزت على قضايا السلطة والصراع والمصالح داخل المؤسسة بدل الاكتفاء بالبنية الرسمية.

وفي هذا السياق، قدم Michel Crozier و Erhard Friedberg تصورًا ينسجم مع هذا التحول، حيث اعتبرا أن الفاعلين داخل التنظيم لا يتحركون وفق منطق آلي أو عاطفي صرف، بل وفق استراتيجيات عقلانية محدودة ترتبط بمواقفهم داخل النسق وبما يمتلكونه من موارد وقوة ونفوذ (Crozier & Friedberg, 1977: p55).

وعليه، فإن نظرية العقلانية المحدودة لم تكن مجرد تعديل جزئي للنموذج الكلاسيكي، بل مثلت تحولًا إبستمولوجيًا عميقًا في فهم التنظيم، لأنها أعادت الاعتبار للبعد الإنساني في اتخاذ القرار، وأبرزت أن فعالية التنظيم لا ترتبط فقط بالقواعد الرسمية، بل أيضًا بقدرة المؤسسة على إدارة التعقيد واستيعاب محدودية الفاعلين وتنظيم التفاعلات داخلها.

4. نحو نموذج تركيبي لقراءة الفعالية في التنظيم البيروقراطي

تُظهر المقاربات الكلاسيكية والمعاصرة للفعالية التنظيمية أن هذا المفهوم لم يعد قابلاً للاختزال في معيار واحد بسيط يرتبط بتحقيق الأهداف أو الكفاءة الإنتاجية فقط، بل أصبح مفهومًا مركبًا يتداخل فيه البعد الرسمي مع البعد السلوكي والإدراكي. وفي هذا السياق، يمكن اقتراح مقاربة تركيبية لفهم الفعالية داخل التنظيم البيروقراطي تقوم على تجاوز النماذج الأحادية نحو بناء تصور متعدد المستويات.

في هذا الإطار، لا تُفهم الفعالية بوصفها نتيجة نهائية فقط، بل باعتبارها عملية إنتاج مستمرة داخل التنظيم تتشكل عبر تفاعل ثلاثة مستويات أساسية. يتمثل المستوى الأول في الفعالية الرسمية التي تعكس مدى التزام التنظيم بالقواعد والهياكل والإجراءات المحددة مسبقًا، وهو ما يعكس المنظور الكلاسيكي الذي ركز على العقلانية التنظيمية والانضباط الهرمي (Weber, 1978, p. 15).

أما المستوى الثاني فيتمثل في الفعالية الفعلية أو العملية، والتي تكشف عن كيفية اشتغال التنظيم في الواقع اليومي، حيث لا يتم تطبيق القواعد بشكل ميكانيكي، بل يتم إعادة تفسيرها وتكييفها وفق موازين القوة والعلاقات غير الرسمية داخل التنظيم. ويبرز هذا المستوى أهمية الفاعلين واستراتيجياتهم كما أوضح Crozier وFriedberg، حيث يصبح التنظيم فضاءً للتفاوض أكثر من كونه بنية جامدة (Crozier & Friedberg, 1977, p. 130).

في حين يتعلق المستوى الثالث بالفعالية الإدراكية، والتي تشير إلى الطريقة التي يدرك بها الفاعلون داخل التنظيم معنى "الفعالية" ذاته، حيث لا يتصرف الأفراد بناءً على معايير موضوعية فقط، بل وفق تصوراتهم المحدودة وقدرتهم المعرفية المتقيدة، وهو ما يتوافق مع مفهوم العقلانية المحدودة الذي قدمه Simon (Simon, 1947, p. 15) وبناءً على هذا التصور، فإن الفعالية التنظيمية في السياق البيروقراطي لا يمكن فهمها إلا باعتبارها بنية ديناميكية متعددة الأبعاد تتداخل فيها القواعد الرسمية مع الممارسات الفعلية والإدراكات الذهنية للفاعلين. كما أن هذا التعدد يجعل من البيروقراطية نظامًا ينتج الفعالية واللافعالية في آن واحد، حيث تؤدي آليات الضبط والرقابة إلى الاستقرار من جهة، لكنها قد تولد الجمود والخلل الوظيفي من جهة أخرى (Merton, 1968, p. 15).

وعليه، فإن تجاوز الإشكال التقليدي للفعالية يقتضي الانتقال من مقارنة معيارية ثابتة إلى مقارنة تحليلية مرنة، ترى التنظيم بوصفه نسقًا اجتماعيًا مفتوحًا يتغير وفق تفاعل البنية والفاعل والسياق.

-الخاتمة:

تُظهر مختلف المقاربات السوسيولوجية والتنظيمية التي تناولت البيروقراطية أن التنظيم لم يعد يُفهم باعتباره بناءً تقنيًا جامدًا يقوم فقط على القواعد الرسمية والتسلسل الهرمي وتقسيم العمل، بل أصبح يُنظر إليه بوصفه نسقًا اجتماعيًا ديناميكيًا تتداخل داخله الأبعاد الإدارية مع الأبعاد الإنسانية والثقافية والسياسية والنفسية. فالنموذج البيروقراطي الكلاسيكي، رغم إسهامه التاريخي في عقلنة الإدارة الحديثة وترسيخ مبادئ الانضباط والكفاءة والشرعية القانونية، أثبت مع تطور الدراسات التنظيمية محدوديته في تفسير الواقع الفعلي للتنظيمات المعاصرة، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتسارعة. (Weber, 1978)

لقد انطلقت البيروقراطية الفيبيرية من تصور عقلاني يرى أن فعالية التنظيم تتحقق من خلال الضبط الدقيق للسلوك بواسطة القواعد والإجراءات والتراتبية الإدارية، غير أن الممارسة الواقعية أظهرت أن التنظيمات ليست مجرد آلات إدارية تعمل بصورة ميكانيكية، وإنما فضاءات إنسانية معقدة تتحرك داخلها المصالح والاستراتيجيات والصراعات والعلاقات غير الرسمية والتأثيرات الثقافية والرمزية. ومن هنا، جاءت الانتقادات اللاحقة لتكشف أن نفس العناصر التي تمنح التنظيم قدرًا من الاستقرار والانضباط قد تتحول في

الوقت ذاته إلى مصادر للجمود والروتين والخلل الوظيفي ومقاومة التغيير (Merton, 1968).

كما بينت الاتجاهات النقدية، خاصة أعمال روبرت ميرتون وميشال كروزيه وهيربرت سيمون، أن التنظيم البيروقراطي لا يمكن فهمه فقط من خلال بنيته الرسمية، بل يجب تحليله انطلاقاً من الفاعلين الذين يمنحونه الحياة اليومية. فالأفراد داخل التنظيم لا يتصرفون وفق عقلانية مطلقة كما افترضت النظريات الكلاسيكية، ولا تحكمهم فقط الانفعالات والحاجات النفسية، وإنما يتحركون ضمن عقلانية محدودة ترتبط بمواقفهم ومصالحهم وخبراتهم وإدراكهم الخاص للواقع التنظيمي. (Simon, 1947) وهذا ما يجعل التنظيم فضاءً دائم التفاوض وإعادة البناء، لا نسقاً ثابتاً ومغلقاً (Crozier & Friedberg, 1977).

ومن خلال هذا المنظور، يتضح أن فعالية التنظيم لا تتحقق بمجرد تراكم القواعد أو تشديد الرقابة، بل بقدرة المؤسسة على خلق توازن بين البعد الرسمي والبعد الإنساني، وبين الانضباط والمرونة، وبين السلطة والمشاركة، وبين الاستقرار والقدرة على التكيف مع المتغيرات. فالتنظيم الذي يتجاهل حاجات أفرادهِ، ويختزلهم في وظائف تقنية جامدة، يتحول تدريجياً إلى بيئة طاردة للإبداع والمبادرة، مهما بلغت درجة دقة هياكله الإدارية. وقد أكدت دراسات العلاقات الإنسانية أن العلاقات غير الرسمية والشعور بالانتماء والتقدير تؤدي دوراً حاسماً في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء التنظيمي (Mayo, 1933).

وفي تقدير الباحث، فإن الإشكال الحقيقي الذي تعاني منه كثير من التنظيمات المعاصرة لا يكمن في وجود البيروقراطية في حد ذاتها، وإنما في تحولها من وسيلة عقلانية لتنظيم العمل إلى غاية قائمة بذاتها. فعندما تصبح القواعد أهم من الأهداف، والإجراءات أهم من النتائج، والمحافظة على النظام أهم من الاستجابة للواقع، يفقد التنظيم قدرته على التجدد، ويتحول إلى بنية مغلقة تعيد إنتاج الجمود بدل الفعالية. ولهذا، فإن التحدي الأساسي أمام التنظيمات الحديثة يتمثل في كيفية الاستفادة من الجوانب الإيجابية للبيروقراطية . كالاستقرار والوضوح والشرعية . دون السقوط في آفات المرتبطة بالتصلب والروتين والانعزال عن الواقع.

كما أن التحولات الرقمية والاقتصاد المعرفي والعولمة قد فرضت على التنظيمات إعادة النظر في أنماط الإدارة التقليدية، لأن بيئة العمل المعاصرة أصبحت أكثر تعقيداً وأسرع تغيراً، وهو ما يتطلب أنماطاً تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف. فالمؤسسات الناجحة اليوم لم تعد تلك التي تملك أكبر عدد من القواعد والإجراءات، بل تلك القادرة على تعبئة المعرفة، وتشجيع المبادرة، وبناء الثقة، وتطوير رأس مالها البشري والثقافي. (Castells, 2010)

ومن هذا المنطلق، يمكن اقتراح مجموعة من التوجهات التي قد تسهم في تعزيز فعالية التنظيمات المعاصرة وتجاوز الاختلالات البيروقراطية التقليدية، من أهمها: تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والثقة بدل الاعتماد المفرط على الرقابة الصارمة، وتطوير أنظمة اتصال داخلية مرنة وفعالة تقلل من العزلة التنظيمية ومن بطء انتقال المعلومات، وإعادة النظر في مركزية القرار

ومنح الفاعلين داخل التنظيم هامشاً أكبر من الاستقلالية والمبادرة، إضافة إلى الاستثمار في التكوين المستمر وتنمية الكفاءات البشرية بما يسمح بمواكبة التحولات التقنية والمعرفية. كما ينبغي تشجيع الابتكار والإبداع التنظيمي بدل تكريس ثقافة الامتثال السلبي للقواعد، وبناء آليات حديثة لإدارة الصراع والتفاوض داخل المؤسسة بما يحول الصراع من عامل هدم إلى عنصر ديناميكية وتطوير.

وفي الأخير، يمكن القول إن مستقبل التنظيمات لا يرتبط فقط بمدى تطور هياكلها التقنية، بل بقدرتها على فهم الإنسان داخل التنظيم بوصفه فاعلاً اجتماعياً يمتلك مصالحه وقيمه واستراتيجياته وطموحاته الخاصة. فالتنظيم الأكثر فعالية ليس التنظيم الأكثر صرامة، وإنما التنظيم الأكثر قدرة على التكيف، والأكثر وعياً بتعقيد الطبيعة الإنسانية، والأكثر نجاحاً في تحويل الاختلافات الفردية والجماعية إلى مصدر قوة وإبداع بدل أن تكون مصدر توتر وجمود. ومن هنا، فإن دراسة البيروقراطية لم تعد مجرد دراسة لنمط إداري، بل أصبحت مدخلاً لفهم طبيعة السلطة والعقلانية والعلاقات الإنسانية داخل المجتمعات الحديثة.

قائمة المراجع :

1. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
2. Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell.

3. Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. University of Chicago Press.
4. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *Actors and Systems: The Politics of Collective Action*. University of Chicago Press.
5. Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
6. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
7. Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson.
8. Kirchoff, B. A. (1977). *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism*. Journal of Business Venturing.
9. Miles, R. E. (1967). *Organizational Design*. Stanford University Press.
10. Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. Free Press.
11. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
12. Parsons, T. (1951). *The Social System*. Free Press.
13. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. Harper & Row.
14. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
15. Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice Hall.
16. Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. Macmillan.
17. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill.
18. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.
19. Weber, M. (1978). *Economy and Society*. University of California Press.