

# بحث حول البيروقراطية

## خطة البحث

المقدمة

المبحث الأول: نظرية البيروقراطية

مط 1 : نظرية max weber في الإدارة

مط 2 : خصائص البيروقراطية

- مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي

- دعائم البيروقراطية

مط 3 : مزايا و عيوب البيروقراطية

المبحث الثاني: نظريات البيروقراطية الحديثة

مط 1 : نماذج البيروقراطية

- نموذج مرتون للبيروقراطية

- نموذج سلزنيك للبيروقراطية

- نموذج حولدير للبيروقراطية

مط 2 : الدراسات الحديثة للبيروقراطية

- ظاهرة البيروقراطية

- البيروقراطية الحديثة (الجديدة)

المبحث الثالث : تقييم عام للتنظيم البيروقراطي

مط 1 : النقد الرئيسي للنظري

مط 2 : الجمود التنظيمي

الخاتمة

قائمة المراجع

## المقدمة

ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإنسانية و ازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة و أهمية التخطيط لأنشطته و تنظيمها و الرقابة عليها منذ آلاف السنين و يرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة أو أربعة آلاف سنة ماضية و للتدليل على ذلك يمكن اخذ عملية بناء الأهرامات كمثال فقد تم استخدام 2,3 مليون قطعة حجر تزن كل واحدة 2,5 طن كما تم استخدام مئة ألف عامل في 13 ألف فدان من الأراضي بالإضافة إلى كميات هائلة من الأدوات و الآلات و الخامات و ذلك لبناء ذلك الصرح الهائل و كان يلزم استخدام مبادئ التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة إلى تحقيق الانجاز و بالمثل يمكن الاستعانة بأمثلة من الحضارات الفارسية و الرومانية و الإسلامية لإثبات معرفة منذ التخطيط القديم بمبادئ الإدارة .

هذا و قد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل الكتابات الموثقة و العلمية و ذلك خلال القرن العشرين و ظهرت عدة مداخل للفكر الإداري أولها المدخل الكلاسيكي و الذي يشمل التنظيم أو المدرسة البيروقراطية وكلمة البيروقراطية و التي هي كلمة أجنبية تعني الديوانية.

## نظرية max webar في الإدارة

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها max webar (1864-1920) هي البداية لنظرية التنظيم العلمية و قد هدف webar من نظريته إلى البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات و كيف يؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي و تعتبر البيروقراطية كما استخدمه webar و من تبعه من علماء التنظيم لا يحمل أي معاني غير مرغوبة كما هو شائع في استخدام لعادي للكلمة .

و لكن webar يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج التالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري و العمل المكتبي.

و اعتبر webar أن البيروقراطية تناسب كل أنواع أنشطة المجتمع الرأسمالية أو الاشتراكية فهي حسب رأيه:

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم و لا تبالي بالعادات و التقاليد

- تحدد عمل و سلطة كل شخص

- تفرض هيكلًا تنظيميًا يراقب كل شيء

- يتم العمل حسب القواعد المكتوبة التي تنظم كل شيء

- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدًا

و في تقديمها لنظرية البيروقراطية سنعتمد أساسًا على كتابات webar ذاته أولاً ثم نقدم بعض النظريات الحديثة التي تناولت بيروقراطية webar بالتعديل

## خصائص البيروقراطية :

يقوم التنظيم البيروقراطي في رأي webar على الخصائص الآتية

1/ هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميًا و ثابتة و تنظم القواعد و اللوائح عملية تحديد تلك المجالات الوظيفية

2/ هناك توزيع الأنشطة و الأعمال العادية و الضرورية لتسيير دقة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم و اعتبارها واجبات رسمية و بطريقة ثابتة و محددة

3/ توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت و وفقا لقواعد واضحة و محددة و تحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لعضو التنظيم البيروقراطي و نع تلك السلطة

4/ هناك طرق و أساليب للعمل و تنفيذ المهام و الواجبات و بالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطية إلى من كان مؤهلا للأداء تلك المهام بالطرق المحددة

5/ ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا و بالتالي نظام حاسم و دقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العلية من التنظيم على الأعمال و أنشطة المستويات الدنيا

و يسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بان يتسلموا من قرارات احد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة و محددة و يسود هذا التنظيم الهرمي البيروقراطي كافة أشكال التنظيمات بعض النظر عن كونها «عامة» أو «خاصة»

6/ تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات و بالتالي يوجد جهاز من الموظفين و الكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق و المستندات و على هذا الأساس يرى webar أن مجموعة العاملين بقسم معين و ما يستخدمونه من معدات و وثائق يكونون «مكتباً» أو bureau و في مبدأ يفصل التنظيم البيروقراطي «المكتب» عن النشاط الخاص للموظفين بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن يفصل و يبتعد عن حياة الموظف الخاص و على هذا الأساس فان الأموال العامة و المعدات الخاصة بالتنظيم البيروقراطي يجب أن تفصل تماما عن الملكية الشخصية للموظف و يرى webar أن هذا المبدأ قد نمى و تطور حتى في الشركات و تنظيمات العمل حيث يفصل صاحب رأس المال بين رأس مال المشروع و بين الأموال الخاصة و التي يستخدمها في حياته و يرى webar أن نظام المشروع الحديث يحمل اتجاهات قوية لاستمرار في عملية الانفصال هذه بزيادة الاعتماد على المدير المحترف الذي لا يملك شيء من أموال المشروع

7/ إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة و مران و تدريب و من ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم البيروقراطي فانه يتطلب عادة كل نشاط و جهد الموظف حتى لو كانت ساعات عمله محددة بمعنى أن العمل الرسمي يأتي بمقام الأول بالنسبة للوقت الموظف و لا يمكن تأخير لأداء أعمال خاصة.

8/ تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد و تعليمات للعمل تتصف بالشمولية و العمومية و الثبات النسبي [ التي يمكن للموظفين تعلمها ] كذلك تستخدم الإدارة البيروقراطية أنواع القواعد و التعليمات التي يمكن للموظفين تعلمها و فهمها و كلما زاد فهم الموظفين لتلك لقواعد و الإجراءات كلما ارتفعت خبرتهم و كفاءتهم.

### مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي

- يتحدد مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي استنادا إلى الخصائص السابق ذكرها على الوجه الآتي :
- 1/ إن شغل وظيفة في التنظيم البيروقراطي تعتبر «مهنة» و يتضح من ذلك أن الحصول الفرد علة وظيفة يتطلب توفر تدريب و خبرة تجبر الشخص على تخصيص وقته و جهده كله للعمل كذلك فان اختيار الأفراد لشغل الوظائف يتم بسلسلة من الاختيارات كما أن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي تتخذ شكل الواجب بمعنى ن دخول الشخص للعمل و في وظيفة بيروقراطية يفيد معنى قبوله للالتزامات محددة في مقابل الاستقرار الوظيفي و ضمان العمل بالتالي فان max webar لا ينضر إلى قبول وظيفة باعتبارها عملية تبادل للمنفعة بين التنظيم و الفرد بل و لا شخص الذي يقبل الوظيفة البيروقراطية يجب أن يتجهها إلى الوظيفة ذاتها
  - 2/ يتمتع الموظف في هذا النظام بالاحترام و أهمية مصدرهما قواعد ترتيب الوظائف و قواعد التي تحرم إهانة الموظف أو مخالفة أوامره. أي أن الموظف يستمد قيمة اجتماعية تزيد عن ذلك التي يتمتع بها خارج النظام و يرى webar أن حصول الموظف على شهادة علمية و هي شرط من شروط التوظيف يساعد في منحه هذه القيمة الاجتماعية .
  - 3/ يعين الموظف في التنظيم بواسطة سلطة عليا إذ يعتبر التعيين أساسا لاكتساب صفة الموظف البيروقراطي .
  - 4/ يحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة و يتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد
  - 5/ يتدرج الموظف البيروقراطي في سلم الوظائف و يعتبر هذا التدرج أساس تطوره الوظيفي .

### دعائم البيروقراطية

- و يرى webar أن هناك عدة ظروف موضوعية تؤدي إلى قيام التنظيم البيروقراطي هي :
- 1/ تطور الاقتصاد النقدي و إمكانية دفع أجورهم و مرتبات نقدية للموظفين .
  - 2/ توفر نظام ضريبي يسمح للجهاز البيروقراطي الحكومي بالحصول على دخل ثابت و يرى webar أن هذين العاملين متلازمين. بمعنى أن وجود النظام الضريبي يتطلب ضرورة القيام الاقتصاد النقدي و يؤكد webar ذلك بان درجة التنظيم البيروقراطي في المجتمعات الحضارية أعلى منها في المجتمعات الغير حضارية و السبب في رأيه هو

سيادة الاقتصاد في النوع الأول في المجتمعات و اختفاءه في الثاني . كذلك يرى webar أن ازدياد حجم العمل و الأعباء في الدولة الحديثة من الأسس المشجعة لقيام التنظيم البيروقراطي

### مزايا البيروقراطية

- يرى max webar أن الفرق بين التنظيم البيروقراطي وبين غيره من الأنظمة هو كالفرق بين الإله الحديثة ووسائل الإنتاج اليدوية البدائية ويحدد مزاياه فيما يلي:
- 1\_ الدقة
- 2\_ المعرفة الكاملة بالمستندات
- 3\_ السرعة
- 4\_ الاستمرار
- 5\_ الوضوح
- 6\_ الوحدة
- 7\_ الخضوع الكامل للرؤساء
- 8\_ تخفيض التكلفة الإنسانية و الاقتصادية للعمل
- 9\_ تخفيض الاحتكاك بين الأفراد

### عيوب التنظيم البيروقراطي

- 
- 1\_ تضخم الأعباء الروتينية
- 2\_ عدم اعتناء العاملون لمصالح المنظمات و استقائهم للإجراءات
- 3\_ شعور العاملين بأنهم يعملون كالألات و انتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم
- 4\_ تشابه في شكل السلوك و توحده بسبب الالتزام بالإجراءات ثم إلى تحجم السلوك مما يزيد الأداء صعوبة
- 5\_ القضاء على المبادرة و الابتكار و النمو الشخصي

### نماذج البيروقراطية

#### -نموذج مرتون للبيروقراطية:

تقوم أفكار مرتون على أساس الاهتمام بالآثار السلبية على ظاهرة التعلم التنظيمي بمعنى إن الأفراد في التنظيمات البيروقراطية يعتمدون إلى التعميم من المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك و تقوم نظرية مرتون على أساس الفروض الآتية:

- 1\_ إن الإدارة العليا للتنظيم تريد فرض نوع من الرقابة أي أن هناك طلبا للرقابة على الأفراد إثناء تأديتهم واجباتهم
- 2\_ إن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد أي إن الإدارات تسعى إلى أن تزيد من درجة اعتمادها على سلوك الأفراد
- 3\_ إن هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا للتأكد من درجة الاعتماد على سلوك الأفراد تتخذ شكل تحديد الاختصاصات و المسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك و محاسبة الأفراد و مساءلتهم <ويترتب على هذه الفروض الآتي:
- 1\_ تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم إذا تصبح تلك العلاقات أساسا بين الوظائف و ليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف
- 2\_ تصبح القواعد و الإجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بالنسبة للأفراد و يصير هضمها و اختزانها بواسطتهم أي تتم عملية اكتساب لتلك القواعد و الإجراءات لتصبح الأساس العادي لتصرف الفرد
- 3\_ يصبح أساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات إلى فئات أو طبقات لكل فئة أو طبقة حل معين تدرب عليه عضو التنظيم

**نموذج سلزنيك :** بينما يركز مرتون على القواعد و التعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا تحقيق قدر أكبر من الرقابة . سلزنيك يركز على تفويض السلطة و لكن الهدف واحد في النموذجين . فكلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة و استخدام أساليب رقابة حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة تنشأ من مشاكل المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي. تلك العلاقات الإنسانية التي اغفل webar أهميتها في نموذج المثالي و يسير نموذج على النسق الآتي :

1/ هناك طلب مزيد من قبل الإدارة العليا الأحكام الرقابة على التنظيم  
2/ نتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة . فالتفويض يجعلهم يركزون على عدد أقل من المشاكل و بالتالي يكتبون خبرة أعلى في مجالات عمل محدودة

3/ و على هذا الأساس فان تفويض السلطة يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم و بين الانجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على مزيد من التفويض للسلطة ساعيا وراء المزيد من الكفاءة في العمل  
4/ هذه التفرقات و الاختلافات بين أهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة تؤدي إلى نشأة الصراع بين أهداف الأجزاء و بالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمدا بصفة متزايدة على اعتبارات و الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أو جزء على حدة و خاصة إذ لم تكن الأهداف العامة للتنظيم موضع اعتبار

**نموذج جولدرن :** يشترك جولدرن مع نموذجين السابقين في كونه يسعى إلى إبراز آثار التنظيم البيروقراطي و ما يحدث فيها من نتائج غير متوقعة و لا مرغوبة بالفعل خصائص التنظيم ذاتها و يخرج جولدرن بنتيجة أساسية هي أنها في التنظيمات البيروقراطية فان نظاما للرقابة للمحافظة على توازن و استقرار جزء من التنظيم الكبير يؤدي في نهاية الأمر إلى الإخلال بالنظام الكبير بذاته و يسير النموذج على النسق التالية .

1/ إن رغبة المستويات العليا في التنظيم البيروقراطي على أعمال و سلوك التنظيم و أعضائه في تطبيق قواعد و تعليمات عامة تحدد إجراءات العمل.  
2/ يترتب على التطبيقات تلك القواعد العامة تخفيض الشعور بالعلاقات القوة في التنظيم و قلة وضوح الفرق في مراكز حيث الجميع يخض لذات القوة  
3/ بناء على التخفيض علاقات القوة فان أعضاء الجماعات يميلون إلى قبول و نفوذ المترفين بحكم مراكزهم و طبيعة أعمالهم و هذا يؤدي إلى تقليل حدة التوتر و الصراع في الجماعات  
4/ حيث تتحقق تلك النتائج المتوقعة و المقصودة و تبدوا فاعليتها في تخفيض التوتر و الصراع في جماعات العمل. يريد الميل إلى تدعيم و تأييد تلك القواعد العامة  
5/ و لكن من ناحية أخرى حيث تحدد تلك القواعد العامة السلوك غير المرغوب و أنها في ذات الوقت تحدد العضو التنظيم ما هو مطلوب منه كحد ادني  
6/ و تتعقد المشكلة حين تدرك الإدارات العليا أن العمل يتم عند الأدنى له و يفسر هنا انه فشل من جانب أعضاء التنظيم مما يؤدي إلى زيادة الرقابة و التدقيق الإشراف و المزيد من القواعد العامة و بالتالي مزيد من انخفاض معدلات الأداء إلى حدودها الدنيا

### البيروقراطية الحديثة (الجديدة)

#### ظاهرة البيروقراطية :

تختلف ظاهرة البيروقراطية و مفاهيم الكتاب و المفكرين حولها فالنسبة لبعض هي عملية الحكم عن طريق أجهزة متخصصة يعين فيها أفراد لأداء وظائف محددة حيث ينتظمون في شكل هرمي تقع في قمته قيادة لتنظيم و تدرج بعد ذلك المستويات حتى القاعدة حيث يوجد صغار الموظفين الذين يكفون بالتنفيذ دون أن تكون لهم السلطة اتخاذ القرارات الإدارية و عليها خصائص البيروقراطية هي .

- 1/ تقسيم للوظائف على أساس تخصيص و توزيعها
- 2/ تدرج في السلطة و مستويات الإشراف
- 3/ وجود نظام رسمي مقرر
- 4/ انعدام الناحية الشخصية في علاقة الموظف بعمله

مشكلة الروتين : هي كلمة شائعة و هي تعكس تعقد الإجراءات و جمود القواعد و القوانين في الأجهزة الحكومية و من مظاهر الروتين  
المظهر الأول : عدم شعور العاملين الانتماء إلى التنظيم موحد و عدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة  
المظهر الثاني : جهود الروتين و انعزال الأفراد و انفصالهم عن بعضهم البعض حيث تسوء المنافسة الفاتلة على فرض تحسين أمورهم المعيشية  
المظهر الثالث : تركيز المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى مستويات الإدارية بعيدا عن مجالات الاحتكاك اليومي بال جماهير و احتياجاتهم  
المصدر الروتيني :يحدد كروزير بان مصدر الروتين ليس فرد في حد ذاته و لكن تأثير جماعة العمل و حد العمل على الفرد  
إنتاج الروتين :انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور روحهم المعنوية انعزال اجتماعي و نقص أوصل الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة

### البيروقراطية الحديثة:

يرى وبر أن التنظيمات البيروقراطية تنشأ بطريقة من الأربع  
1 ينشأ نتيجة لتجمع عدد من الأفراد حول رحيم أو قاعد رغبة منهم في المحافضة على أفكاره ومعتقد  
2 ينشأ من عدم بقرار من شخص أو مجموعة من الأشخاص لتأدية وضة معينة يعتقدون انه مفيدة و مطلوبة  
3 ينشأ نتيجة لانسلاخه عن تنضم قائم فعلا  
4 قد ينشأ بإرادة بعض أفراد الدين يروجون لفكرة أو عقيدة معينة وتتفق هذه الطرق الأربعة في الأتي  
1 إن التنظيم يكون تحت سيطرة بعض الموجهين أو المتحمسين في بداية إنشائه مهما كانت الطريقة التي أنشئ بها  
2 إن التنظيم البيروقراطي يمر عادة بمرحلة مبكرة من النموذج السريع كما ان التنظيم لا بد أن يحصل على معرفة من المجتمع المحيط به حتى يمكنه من البقاء أو الاستمرار  
3 يرى دونر أن الأسباب الرئيسية للنمو أو انهيار التنظيم يرجع إلى عوامل خارجية في المجتمع أو البيئة المحيطة  
4 و قد لاحظ دونر أن كل التنظيمات لبيروقراطية لها ميول طبيعي نحو الاتساع كأنه كلما قدم العهد للتنظيم كلما حدث مايلي :  
أ- تزداد كفاءة التنظيم من خلال عملية التنظيم و اكتساب الخبرة  
ب- تنمو نظم من القواعد و الإجراءات العامة التي تشمل معظم أنشطة التنظيم  
ج - يتحول اهتمام أعضاء التنظيم من تأدية الوظائف التي أنشئ من اجلها إلى المحافظة على بقاء التنظيم و ضمان نموه باعتباره مؤسسا مستقلا  
تميل نسبة الإداريين بالتنظيم إلى الزيادة  
يميل التنظيم ليصبح أكثر تحفظ إلا إذا واجه فترات من النمو السريع أو تغيرت الإدارة العليا به  
يتسع مجال الوظائف التي يقوم بها التنظيم

### النقد الرئيسي للنظرية

1/ إهمال الفرد و معاملته على أساس انه آلة و تجاهل الطبيعة النفسية و الإنسانية للإنسان الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة التنظيم بدلا من ارتفاعها .  
2/ إن بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي قد تساعد على الإهمال و انخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية  
3/ إن تركيز في تطبيق مبدأ الرقابة و الأشراف يؤدي إلى زيادة الاحتمال محاولة الانحراف على القواعد و التعليمات الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الرقابة و الإشراف و بالتالي المزيد من النتائج الغير متوقعة و في النهاية يصل التنظيم إلى موقف غريب يتميز بانخفاض الكفاءة و تخصيص جانب كبير من الموارد و القيام بأعمال رقابية و ترك الأهداف أو الأعمال السياسية للتنظيم دون التنفيذ الحقيقي يتناسب مع تكلفة العمل الرقابي  
4/ هناك تناقص واضح بين خصائص التنظيم المثالي كم حددها max weber مثال ذلك التناقض بين فكرة التدرج الهرمي للرئاسة في الإدارة استنادا على السلطة و بين فكرة الخبرة و التدريب كأساس لاختيار الموظفين

5/ نقدي آخر وجهة لنظرية البيروقراطية هو أن نجاح التنظيم و فعاليتة لا يتوقفان فحسب على الذاتية أو الداخلية له ، بل أيضا على الظروف و البيئة المحيطة بالتنظيم أي أن البيروقراطية تعالج التنظيم على انه نظام مغلق و ليس نظاما مفتوحا يؤثر في بيئة و يتأثر بها .

### الجمود التنظيمي

ينشأ الجمود التنظيمي لبعد المسافة بين المستويات الدنيا من التنظيم و بين المستويات الأعلى . و بالتالي فكلما كبر حجم التنظيم كلما أدى ذلك إلى ابتعاد مراكز اتخاذ القرارات عن مركز تنفيذ الأمر الذي يقلل من حرية المستويات الدنيا في حركة و يخفض من قدرتها على التصرف كذلك تتجه عملية اتخاذ القرارات و بطء و استنفاد وقت أطول ينعكس هذا في شكل جمود في العمل و بطء في الإجراءات . يتضح اذا من هذا العرض للنظرية الحديثة للبيروقراطية مدى اختلافها عن نظرية max weber و تقاربها مع النماذج الحديثة التي قدمها مرتون و سلزنيك و جولدنر و الصفة الأساسية التي تميز هذه الاتجاهات الحديثة لدراسة البيروقراطية هي إدخال العنصر البشري و البيئة المحيطة كالمحددات الأساسية للسلوك و لبيروقراطية

### الخاتمة

و مع اكتمال بحثنا المتواضع لا يسعنا إلا أن نقول إننا قمنا به كلنا شغف و شوق لمعرفة ماهية و ما سياسة التنظيم البيروقراطي و ما هي الخصائص التي يركز عليها لإنشاء توافق إداري منتظم و مترابط يؤدي بنا إلى تكامل بنيوي ينهض بمؤسستنا من الناحية الإدارية . و أرجو أن نكون قد استوفينا هذا الموضوع بجميع جوانبه و أصبنا في اختيارنا لمنهج بحثنا هذا و شكرا .