



الرقم: ١٠٨/ج ب/ك.ع.ا. 2025/

البويرة في : 2025/10/14

مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي

في يوم 2025/10/14

بناء على تقارير الخبرة الإيجابية المتعلقة بالمطبوعة
الجامعية الموسومة بعنوان: "نظريات التنظيم" موجهة لطلبة
السنة الثالثة ليسانس تخصص اتصال

د: فرد حياة

صادق المجلس العلمي على المطبوعة

رئيس المجلس العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Mulhend Ulhag - Tibiret -

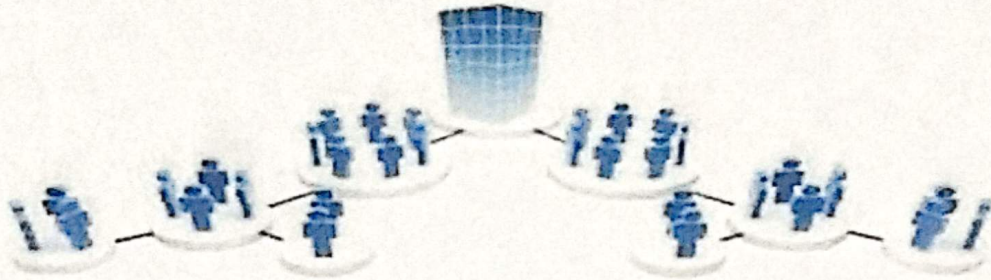


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



مطبوعة بيداغوجية لمقياس نظريات التنظيم
موجه لطلبة السنة الثالثة تخصص اتصال

من إعداد:

الأستاذة حياة فرد

السنة الجامعية: 2025/2024



مطبوعة بيداغوجية لمقياس نظريات التنظيم موجهة لطلبة السنة الثالثة اتصال

من إعداد الأستاذة حياة فرد

الموسم الجامعي 2025/2024

أولاً: البطاقة التقنية للمقياس

وحدة تعليم أساسية	عنوان الوحدة
نظريات التنظيم	المادة
5	الرصيد
3	المعامل
يهدف إلى تحقيق غايات ومعارف عملية تقوي المدارك النظرية والتطبيقية للمتعلم حول التنظيم، نوجزها فيما يلي: . العامل الإنساني كفاعل وكموضوع في التنظيم. . التنظيمات كعينات نختر من خلالها تطور المجتمع في الجوانب التنظيمية والاقتصادية والإدارية. . التنظيمات كمحرك ومعبر عن الأبعاد الحضارية للمجتمع، تجسد الهوية الثقافية التنظيمية لأي مجتمع . علاقات السلطة وصناعة القرار داخل التنظيم، القيادة والرشيد الإداري . القيادة والاتصال.	الأهداف التعليمية للمقياس
أن يكون الطالب على اطلاع عام بأوليات علوم الإعلام والاتصال مجالات دراستها وتخصصاتها.	المكتسبات القبلية
الأعمال الموجهة 50% + الامتحان 50%	طريقة التقييم

ثانيا: محتوى المقياس حسب مقرر التكوين

التنظيمات المحلية: البلدية كنموذج	المحور الأول: التنظيمات الإدارية
التنظيمات المركزية: الوزارة-الحكومة كنموذج	
التنظيمات الدولية: " منظمة الأمم المتحدة كنموذج"	
التنظيم الصناعي " المؤسسة الصناعية كنموذج	المحور الثاني: التنظيمات الاقتصادية
التنظيم الخدماتي " المؤسسات الخدمتية كنموذج	
التنظيمات الدولية العابرة للقارات: " الشركات متعددة الجنسيات	
الأحزاب السياسية "كنموذج	المحور الثالث: التنظيمات السياسية
الجماعات الضاغطة "النموذج.	
التنظيمات الغير حكومية "كنموذج."	

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III- III	مقرر المقياس
III-VIII	فهرس المحتويات
أ-ج	مقدمة
المحاضرة الأولى: نظريات التنظيم	
02	النظرية
02	النظرية العلمية
03	التنظيم
04	عناصر وفوائد التنظيم
05	نظرية التنظيم
06	الإدارة وخصائصها
الإطار النظري لنظريات التنظيم	
الخلاصة	
المحاضرة الثانية: نظريات التنظيم في المدرسة الكلاسيكية	
10	رائد النظرية
12	أسس وأركان الإدارة العلمية.
12	أهم المبادئ والمفاهيم التي تتشكل منها الإدارة العلمية
14	الانتقادات الموجهة للنظرية
15	رائد النظرية
16	وظائف الإدارة حسب نظرية هنري فايول
16	مبادئ الإدارة حسب نظرية هنري فايول
18	انتقادات النظرية
19	رائد النظرية
20	خصائص التنظيم البيروقراطي
21	نماذج السلطة لدى ماكس فيبر
21	الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية
النظرية البيروقراطية	
الخلاصة	

فهرس المحتويات

المحاضرة الثالثة: نظريات العلاقات الإنسانية

24	مفهوم العلاقات الانسانية	ظهور مدرسة العلاقات الانسانية
25	أهمية العلاقات الانسانية	
26	أسس ودعائم العلاقات الإنسانية	
27	أهداف مدرسة العاقات الانسانية	
28	رائد النظرية	نظرية العلاقات الإنسانية لجورج إلتون مايو
29	تجارب الهاوثورن	
31	نتائج تجارب الهاوثورن	
32	الانتقادات الموجهة لتجارب الهاوثورن	
33	التعريف بماري باركر فوليت	ماري باركر فوليت في مدرسة العلاقات الإنسانية
33	الفلسفة الإدارية لماري باركر فوليت	
34	المبادئ العلاقات الانسانية عند ماري باركر	
35	الانتقادات الموجهة إلى العلاقات الإنسانية	

الخلاصة

المحاضرة الرابعة: نظريات التنظيم السلوكي

38	مفهوم المدرسة السلوكية	نظرية سلم أو هرم الحاجات لأبراهام ماسلو
40	رائد النظرية	
40	مستويات هرم الحاجات الأساسية	
41	افتراضات نموذج وهرم أبراهام ماسلو	
42	الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو	
44	رائد النظرية	نظرية x و y ماك غريغور دوغلاس
44	الفروض التشاؤمية لنظرية (X)	
45	الفروض التفاؤلية لنظرية (y)	
46	الانتقادات الموجهة لنظرية	

الخلاصة

المحاضرة الخامسة: نظريات التنظيم الحديثة

50	رائد النظرية	نظرية اتخاذ القرارات
50	أسس مدرسة اتخاذ القرارات	
51	اسهامات مدرسة اتخاذ القرارات في الإدارة الحديثة	
51	خطوات اتخاذ القرار	
52	الانتقادات الموجهة لمدرسة اتخاذ القرارات	

54	رائد النظرية	نظرية النظم لشستر بيرنارد
54	مكونات النظام حسب نظرية التنظيم	
55	الأجزاء والوظائف الأساسية للمنظمة	
56	إسهامات مدرسة النظم	
57	الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم	
58	رائد النظرية الموقفية	النظرية الموقفية
58	أسس النظرية الموقفية	
59	إسهامات النظرية الموقفية	
59	الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية	
61	رائد النظرية	نظرية الإدارة بالأهداف
61	مفهوم الإدارة بالأهداف	
62	فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف	
62	مبادئ الإدارة بالأهداف	
63	مميزات أسلوب الإدارة بالأهداف نشأة	
الخلاصة		
المحاضرة السادسة : التنظيمات الإدارية		
66	مفهوم التنظيم الإداري	الإطار النظري للتنظيم الإداري
66	أهمية التنظيم الإداري	
67	مبادئ التنظيم الإداري	
69	أنواع التنظيم الإداري	
الخلاصة		
المحاضرة السابعة: التنظيمات الإدارية		
72	اللامركزية الإدارية	اللامركزية الإدارية
72	مفهوم اللامركزية الإدارية	
73	أركان اللامركزية الإدارية	
الخلاصة		
المحاضرة الثامنة: التنظيمات الإدارية		
77	تعريف البلدية	البلدية نموذجاً
79	خصائص البلدية	

فهرس المحتويات

81	التطور التاريخي للبلدية	
83	هيئات البلدية	
الخلاصة		
المحاضرة التاسعة: التنظيمات المركزية		
87	تعريف المركزية الإدارية	المركزية الإدارية
88	أركان المركزية الإدارية	
88	صور المركزية الإدارية	
90	تقدير المركزية الإدارية	
الخلاصة		
المحاضرة العاشرة: التنظيم الإداري المركزي		
94	رئيس الجمهورية	رئاسة الجمهورية نموذجاً
95	شروط الترشح لتولي منصب رئيس الجمهورية	
96	سلطات رئيس الجمهورية	
96	صلاحيات رئيس الجمهورية في التعيين في الوظائف والمهام العليا للدولة	
97	الأجهزة المركزية المساعدة لرئيس الجمهورية	
الخلاصة		
المحاضرة الحادي عشر: التنظيم الإداري المركزي		
100	مكانة الوزير الأول	الوزير الأول (رئيس الحكومة)
101	تعيين الوزير الأول أو رئيس الحكومة	
101	صلاحيات الوزير الأول	
102	الأجهزة المساعدة للوزير الأول أو رئيس الحكومة لأداء مهامه	
102	إنهاء مهام الوزير الأول أو رئيس الحكومة	
الخلاصة		
المحاضرة الثاني عشر: التنظيمات الدولية		
105	تعريف التنظيم الدولي	التنظيمات الدولية
106	الفرق بين النظام الدولي والمجتمع الدولي	
106	بنية التنظيم الدولي	

فهرس المحتويات

107	أنماط الأنظمة الدولية	
108	وظائف التنظيم الدولي	
الخلاصة		
المحاضرة الثالث عشر: التنظيمات الدولية		
111	فشل عصبة الأمم	هيئة الأمم المتحدة نموذجا
111	مبادئ عصبة الأمم	
112	ميلاد منظمة الأمم المتحدة	
113	اهداف أجهزة الأمم المتحدة	
114	مبادئ الأمم المتحدة	
الخلاصة		
المحاضرة الرابع عشر: التنظيمات الاقتصادية		
117	التنظيمات الاقتصادية	التنظيم الاقتصادي
117	تعريف المؤسسة الاقتصادية	
118	نشأة المؤسسة الاقتصادية	
118	تعريف المؤسسة الصناعية	
118	خصائص التنظيم الصناعي	
119	أهداف المؤسسة الصناعية	
الخلاصة		
المحاضرة الخامس عشر: التنظيم الدولي		
121	تعريف الشركات المتعددة الجنسية	الشركات المتعددة الجنسية
123	خصائص الشركات المتعددة الجنسية	
124	دوافع نشوء الشركات المتعددة الجنسية وتطورها	
الخلاصة		
التنظيم الخدماتي: المحاضرة السادس عشر		
128	تعريف المؤسسة الخدمية	التنظيم الخدماتي
128	مراحل تطور المؤسسة الخدمية	
129	خصائص المؤسسة الخدمية	
130	وظائف المؤسسة الخدمية	
132	عناصر المؤسسة الخدمية	
الخلاصة		
المحاضرة السابع عشر: التنظيمات السياسية		

فهرس المحتويات

135	مفهوم الأحزاب السياسية وأهميتها	التنظيم السياسي(الأحزاب السياسية أنموذجا)
137	الشروط الأساسية لبناء وبقاء الأحزاب السياسية	
137	وظائف الأحزاب السياسية	
138	تصنيف الأحزاب السياسية	
الخلاصة		
المحاضرة الثامن عشر: التنظيمات السياسية		
141	تعريف الجماعات الضاغطة	الجماعات الضاغطة نموذج
141	تصنيف الجماعات الضاغطة	
143	الوسائل التي تستعملها الجماعات الضاغطة	
144	وظائف الجماعات الضاغطة	
الخلاصة		
التنظيمات الغير الحكومية:المحاضرة التاسع عشر		
148	نشأة المنظمات غير حكومية	المنظمات الغير حكومية
149	تعريفات منظمات غير حكومية	
150	خصائص المنظمات غير حكومية	
الخلاصة		
153	الخاتمة	
155	قائمة المراجع	

تعد التنظيمات الإدارية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المجتمعات لتحقيق أهدافها وإدارة شؤونها بكفاءة، فمع تعقيد الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، برزت الحاجة إلى وجود تنظيمات قادرة على ضبط العمليات وتوزيع المسؤوليات وتنسيق الجهود بما يضمن تحقيق التكامل بين مختلف الأطراف، فلقد تطورت التنظيمات الإدارية عبر الزمن لتواكب التغيرات التي يشهدها العالم، حيث أصبحت أداة حيوية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز العدالة الاجتماعية وتنظيم الموارد البشرية والمادية، هذه التنظيمات تتجلى في صور متعددة، منها ما يرتبط بالمستوى المحلي لخدمة المجتمعات الصغيرة، ومنها ما يرتبط بالمستويات الوطنية لإدارة الشؤون العامة للدولة، وصو الا إلى التنظيمات الدولية التي تعمل على تحقيق التعاون والتكامل بين الأمم، ولا يقتصر دور التنظيمات الإدارية على الجانب الحكومي فقط، بل يمتد ليشمل المجالات الاقتصادية من خلال إدارة الأنشطة الصناعية والخدماتية، كما يظهر دورها بوضوح في المجال السياسي عبر الأحزاب والجماعات المؤثرة في صنع القرار، بالإضافة إلى ذلك، تبرز التنظيمات غير الحكومية كقوة فاعلة تعمل على معالجة قضايا المجتمع التي قد تغفلها المؤسسات الرسمية لذا تشكل التنظيمات الإدارية الإطار الذي يُسير حركة المجتمع بمختلف مستوياته، وهي أداة رئيسية لتحقيق التوازن والاستقرار والتنمية الشاملة. ومن خلال دراستها، يمكننا فهم آليات عملها وتحدياتها، مما يساعد على تطويرها لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية في مواجهة التحديات المستقبلية.

قبل التطرق إلى دراسة التنظيمات الإدارية بمختلف أشكالها ومستوياتها، كما هو مقرر في عرض التكوين الخاص بتخصص الاتصال وبالتحديد في مقياس نظريات التنظيم ارتأينا أنه من الضروري أن نستعرض لمحة عن أهم النظريات التي أسست لمفهوم التنظيم وساهمت في تطوره عبر الزمن، ففهم هذه النظريات يعد خطوة جوهرية لأنها تمثل الإطار الفكري الذي تستند إليه التنظيمات الإدارية في ممارساتها اليومية، بحيث بدأت النظريات الكلاسيكية بوضع الأسس العلمية للتنظيم، حيث ركزت على تقسيم العمل، الهيكل الواضح، والتراتبية الصارمة التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، ومن أبرز هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ونظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر، ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتضيف بُعداً جديداً يُركز على أهمية العامل البشري، حيث أكدت أن نجاح التنظيم لا يعتمد فقط على الهياكل والإجراءات، بل أيضاً على العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، وهو ما برز في دراسات هوثورن التي أجراها إلتون مايو. ونظرية ماري باركر فوليت أما النظريات السلوكية، فقد عمقت هذا الفهم من خلال التركيز على سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، مما أتاح للمؤسسات فهماً أكبر لدوافع العاملين وطرق تحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل. كنظرية أبراهام ماسلو

المتمثلة في هرم الاحتياجات ونظرية دوغلاس ماك قريقر X و Y وفي النهاية، قدمت النظريات الحديثة رؤية شاملة وديناميكية للتنظيمات، حيث تناولت مفاهيم مثل النظم المفتوحة، المرونة، الابتكار، والتكيف مع التغيرات البيئية .

إن الإلمام بهذه النظريات يزودنا بالأساس الضروري لفهم كيف نشأت التنظيمات الإدارية وكيف تطورت، مما يساعدنا على تحليلها بشكل أعمق وتطبيقها بفاعلية في مختلف المجالات. قد تم تقسيم المطبوعة إلى تسعة عشر محاضرة وهي كالتالي:

المحاضرة الأولى: نظريات التنظيم تقدم هذه المحاضرة الإطار النظري لنظريات التنظيم، موضحة مفهوم التنظيم، عناصره وفوائده، مع تسليط الضوء على النظريات العلمية والتنظيمية والإدارية، مما يشكل قاعدة لفهم ديناميكيات الإدارة وخصائصها

المحاضرة الثانية: نظريات التنظيم في المدرسة الكلاسيكية تتناول هذه المحاضرة المدرسة الكلاسيكية عبر نظريات الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، المبادئ الإدارية لهنري فايول، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، مع التركيز على أسس ومبادئ كل نظرية والانتقادات الموجهة إليها.

المحاضرة الثالثة: نظريات العلاقات الإنسانية تناقش هذه المحاضرة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية أسسها وأهدافها، عبر دراسات مثل تجارب هاوثورن لجورج إلتون مايو، وفلسفة ماري باركر فوليت، مع تحليل الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة.

المحاضرة الرابعة: نظريات التنظيم السلوكي تقدم المحاضرة نظريات التنظيم السلوكي مثل هرم الحاجات لأبراهام ماسلو، ونظرية X و Y لماك غريغور دوغلاس، مبرزا افتراضاتها، تطبيقاتها وانتقاداتها في مجال الإدارة .

المحاضرة الخامسة: نظريات التنظيم الحديثة تعرض هذه المحاضرة تطور النظريات الحديثة مثل اتخاذ القرارات، نظرية النظم، النظرية الموقفية، والإدارة بالأهداف، مشيرة إلى مساهماتها وانتقاداتها.

المحاضرة السادسة: التنظيمات الإدارية تركز المحاضرة على الإطار النظري للتنظيم الإداري، مبينة مفهومه، أهميته وأنواعه، بما يسهم في بناء رؤية متكاملة عن الإدارة التنظيمية.

المحاضرة السابعة: التنظيمات الإدارية - اللامركزية الإدارية تستعرض هذه المحاضرة مفهوم اللامركزية الإدارية، أركانها، وأهميتها كمنهج تنظيمي مرن لتحقيق الفعالية الإدارية.

المحاضرة الثامنة: التنظيمات الإدارية - البلدية نموذج انا تتناول المحاضرة تعريف البلدية، خصائصها، هيئاتها، وتطورها التاريخي كنموذج للتنظيمات الإدارية المحلية.

المحاضرة التاسعة: التنظيمات المركزية - المركزية الإدارية تبحث المحاضرة في مفهوم المركزية الإدارية، أركانها وصورها، مع تقييم إيجابيات وسلبيات هذا النموذج.

المحاضرة العاشرة: التنظيم الإداري المركزي - رئاسة الجمهورية نموذج اجا تقدم المحاضرة نموذج رئاسة الجمهورية، مبينة شروط الترشح، صلاحيات الرئيس، ودور الأجهزة المركزية المساعدة

المحاضرة الحادية عشرة: التنظيم الإداري المركزي - الوزير الأول تركز المحاضرة على مكانة الوزير الأول، صلاحياته، ودور الأجهزة المساعدة له في إدارة شؤون الدولة.

المحاضرة الثانية عشرة: التنظيمات الدولية تستعرض المحاضرة مفهوم التنظيم الدولي، أنماطه ووظائفه، مع توضيح الفرق بين النظام الدولي والمجتمع الدولي.

المحاضرة الثالثة عشرة: التنظيمات الدولية - هيئة الأمم المتحدة نموذج اجا تتناول المحاضرة نشأة هيئة الأمم المتحدة، أهدافها ومبادئها، مع تسليط الضوء على تطورها بعد فشل عصبة الأمم.

المحاضرة الرابعة عشرة: التنظيمات الاقتصادية تبحث هذه المحاضرة في التنظيمات الاقتصادية، موضحة تعريف المؤسسة الصناعية، خصائصها وأهدافها

المحاضرة الخامسة عشرة: التنظيم الدولي - الشركات المتعددة الجنسيات تتناول المحاضرة الشركات المتعددة الجنسيات، تعريفها، خصائصها، والدوافع التي أدت إلى نشأتها وتطورها عالميا.

المحاضرة السادسة عشرة: التنظيم الخدماتي تركز المحاضرة على تعريف المؤسسة الخدمية، مراحل تطورها، وخصائصها، مع إبراز وظائفها الأساسية.

المحاضرة السابعة عشرة: التنظيمات السياسية - الأحزاب السياسية أنموذجا تستعرض المحاضرة مفهوم الأحزاب السياسية، شروط بقائها، وظائفها، وتصنيفاتها ضمن النظم السياسية

المحاضرة الثامنة عشرة: التنظيمات السياسية - الجماعات الضاغطة نموذج اجا تتناول المحاضرة تعريف الجماعات الضاغطة، تصنيفها، وسائل عملها، ووظائفها في التأثير على القرارات السياسية

المحاضرة التاسعة عشرة: التنظيمات غير الحكومية تبحث المحاضرة في نشأة المنظمات غير الحكومية، خصائصها، وتعريفاتها، ودورها في المجالين المحلي والدولي.

العناصر

نظرية التنظيم الإدارة وخصائصها	التنظيم مفهوم التنظيم لغتا اصطلاح عناصر وفوائد التنظيم	النظرية العلمية	النظرية أصلها اللغوي المعنى الاصطلاحي
-----------------------------------	---	--------------------	---

الأهداف التعليمية للمحاضرة:

تتمحور حول تحقيق الفهم العميق للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالنظرية، التنظيم، والإدارة، من خلال الجوانب اللغوية، الاصطلاحية، والنظرية. الأهداف تشمل:

1. تحليل الأصل اللغوي للمفاهيم الأساسية
2. تمييز المعنى الاصطلاحي للمفاهيم
3. فهم النظرية العلمية وأهميتها
4. استيعاب مفهوم التنظيم
5. التعرف على عناصر التنظيم وفوائده
6. استكشاف نظرية التنظيم.
7. فهم الإدارة وخصائصها

الإطار النظري لنظريات التنظيم

1. **النظرية:** مصطلح يطلق على مجموعة من الحقائق المقبولة علمياً عن طريق البرهان والتجارب تفسر أو تحلل ظاهرة أو ظواهر، يطلق مصطلح النظرية على أية فرضية أيدها التجارب والوقائع أو الخبرة أو البرهان العقلي المحكم كما هو الحال في الرياضيات والفيزياء و.... تصبح النظرية إما قانوناً إذا أقيم البرهان العقلي المحكم بحيث يستحيل تنفيذ هذا البرهان

أ. **أصلها اللغوي:** هي مصدر صناعي من كلمة النظر وتجمع على النظريات، والنظر هو تأمل الشيء ومعاينته، ثم يستعار ويتسع في، فيقال: نظرت إلى الشيء أنظر إليه إذا عاينته.¹

ب. **المعنى الاصطلاحي:** اصطلاح علمي شاع في الأوساط العلمية للتعبير عن قانون العلوم وتفسير حقائقها، وعادة ما تعرف بالمعنى الفلسفي المنطقي، فيقولون أن النظرية قضية تثبت بالبرهان، أو هي تركيب عقلي مؤلف من عدة تصورات متسقة تهدف إلى ربط النتائج.²

فالنظرية بهذه المعاني المتقدمة تعتمد على الفرضيات العلمية في توضيح الأشياء والظواهر التي لها نسق تتشابه فيه في معظمها، تربط قوانينها بعضها البعض لتصل إلى مبدأ يستنبط به أحكام وقواعد.

2. **النظرية العلمية:** نظرية نسبية قابلة للتعديل والتعبير وذلك بتطوير الاكتشافات العلمية وبتطوير الحياة الاجتماعية والمعرفة الإنسانية وما دام العقل الإنساني في حالة تطور فلا يعقل أن يبقى مقيداً بنظريات تجاوزها الزمن والمعرفة المحصلة فأى تقدم علمي ينتج عنه ضرورة إعادة النظر في النظريات المطروحة سابقاً، إن فشل النظرية باحتكاكها بالواقع في إثبات الحقيقة أو ظهرت حقائق أخرى يتطلب أن يظهر في مكانها نظرية أخرى أكثر قدرة على إثبات الحقيقة والتعامل مع الواقع.

يعد الصراع بين النظريات في مختلف المجالات العلمية مظهراً من مظاهر التطور المعرفي وشرطاً لتطور المعارف الإنسانية والبقاء للأصلح.

يعرف **موننت بالمر** النظرية من خلال مقارنتها بالفرضية لقوله: إذا كان الفرض إقراراً غير محقق بوجود علاقة بين متغيرين أو أكثر، فإن النظرية هي بوجود علاقة بين

¹ بن زكريا الرازي، **معجم مقاييس اللغة**، (تر: عبد السلام محمد هارون)، دار الفكر: 1979، 444/5

² جميل صليبا، **المعجم الفلسفي**، دار الكتاب اللبناني، بيروت لبنان 1982، 477/2، المعجم الوسيط، دار الدعوة، 2/201.

متغيرات محققة امبريقيا وفي اللحظة التي تكون فيها النظرية قابلة للاختبار
الأمبريقي يمكن عندئذ الاستنباط منها افتراضات عدة

3. التنظـيم: تشق كلمة التنظيم:

لغـتـا: من الفعل نظم ومنها الانتظام الذي يعني الاتساق، فتتظيم الأشياء يعني ترتيبها وتنسيقها وجعلها أكثر عقلانية، ومنه فان التنظيم يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال لتحقيق الغاية من أي عمل مشترك، من أحد شروط بقاء التنظيم وفعاليتـه قدرته على تحفيز المشاركين في **اصطلاحا:** يشير التنظيم إلى معنيين مختلفين هما:

المعنى الأول يشير إلى تلك المجموعات أو الوحدات الاجتماعية العملية مثل المصارف والبنوك والمصانع والنقابات والجمعيات المختلفة، التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة حسب طبيعة نشاط كالإنتاج والتوزيع والتربية والتكوين وكذا التنظيم.

المعنى الثاني يشير إلى بعض السلوكيات والعمليات الاجتماعية، أي يشير إلى الفعل المنظم للنشاطات المختلفة، مثل ترتيب الوسائل والتحكم فيها من أجل تحقيق أهداف اجتماعية انتاج، تربية، تكوين توزيع وتحقيق الاندماج لمختلف الأعضاء داخل وحدة منسجمة. هكذا تستخدم نفس الكلمة للدلالة عن الوحدات الاجتماعية القائمة كما تستخدم للدلالة على السلوكيات الاجتماعية الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة¹. تعريف **ميشال ريد Michael Reed** للتنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع (أو البيئة) أي أن تحقيق الأهداف الخاصة يساهم في تحقيق الأهداف العامة².

التنظيم عند **أحمد ماهر** له معان كثيرة فهو عبارة عن مكان place، و هيكل structure وعملية process ووسيلة tool ويوضح ذلك من خلال ما يلي³:

¹ محمد بوخولوف، **التنظيم الصناعي والبيئة**، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص16

² حكيمة جاب الله، **مطبوعة محاضرات وحدة نظريات التنظيم**، السنة الثالثة ليسانس، تخصص اتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص11.

التنظيم كمكان أو كيان: منها المصانع الشركات المحلات، المدارس الجماعات، السجون والجيوش ... كل هذه الاماكن بها كيان اجتماعي من الافراد يؤدون وظائف متعددة وفقا لأنظمة وقواعد محددة سلفا لتحقيق أهداف معينة.

التنظيم كهيكل: ذلك أن لكل تنظيم هيكل تنظيمي يحاكي الهيكل العظمي للإنسان، حيث يحدد عدد المستويات التنظيمية.

التنظيم كعمليات: يمكن أيضا النظر اليه كعمليات وممارسات توضح حركة التنظيم من خلال مجموعة من العمليات منها

- تقسيم المنظمة إلى وحدات تنظيمية
- تحديد الوظائف التي يعمل بداخلها الأفراد،
- تحديد مقدار المسؤولية لكل منصب ثم تقسيم العمل إلى أجزاء قابلة للتنفيذ والعلاقات بين وحدات التنظيم وكذا أساليب الاتصال

التنظيم كوسيلة: باعتبار أن التنظيم عبارة عن وسيلة لتحقيق أهداف أخرى لمساعد على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة، فعلى سبيل المثال المنظمة والتنظيم. وسيلة لتحقيق تقسيم العمل، وايضا هذا وسيلة الاستخدام التكنولوجي بشكل يحقق أهداف المنظمة، كما أنهما وسيلة لقيم النبيلة¹.

4. عناصر وفوائد التنظيم: يمكن حصر عناصر التنظيم في الآتي:

- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها كالإنتاج والتسويق وغيرها وتختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة.
- الأفراد أو العاملون في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية
- الإمكانيات أو الموارد المتاحة المنشأة وهي تشمل الموارد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
- النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال.
- الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي .

¹ أحمد ماهر، نظريات التنظيم -الماضي- الحاضر- المستقبل، الدار الجامعية، القاهرة، 2017، ص 124.

- عنصر الأفراد فهم يتولون تصميم التنظيم وتوزيع السلطات وتحديد المسؤوليات ويسترشدون بالسياسات والنظم والإجراءات، كما يقومون بتنفيذ الفعلي للنشاطات. ويمكن إيجاز فوائد التنظيم الجيد فيما يلي:
 - التوزيع العلمي للأعمال والوظائف الاستفادة على أسس موضوعية بعيدا عن العوامل الشخصية، وبما يمنع الفوضى والارتباك في تصنيف العمل وتوزيعه وتحديد أهميته.
 - تحديد العلاقات بين العاملين ودور كل واحد منهم بوضوح، وتحديد خطوط السلطة بينهم بما يقضي على الازدواجية في العمل ويحقق الاستقرار في سهر عمل المنظمة، فمن خلاله يعرف كل موظف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.
 - التنسيق بين أنشطة المنظمة بفاعلية ومنع مبالغة كل وحدة في تعظيم أهميتها ودورها واحتياجاتها، وبالتالي ضمان سلامة العلاقات الإدارية بينها بما يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين في المنظمة
 - الاستجابة للمستجدات في مجال الأعمال أو الأفراد أو التكنولوجيا أو عناصر البيئة والتكيف معها، فالتنظيم المرن يساهم في إحداث تغييرات إيجابية وجديدة في الهيكل التنظيمي.
 - ضمان نقل القرارات والمعلومات والصلاحيات من خلال قوات جيدة للاتصال مما يسهل عملية التواصل بين الأفراد ومجموعات العمل والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المشتركة.
 - تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.¹
- 5. نظرية التنظيم:** تتحدد اهتمامات نظرية التنظيم بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يتناسب والمنظمات الإدارية المختلفة، وفقا للاعتبارات والمحددات الخاصة بكل منهما، فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عليه لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية حيث أن هناك ارتباطا بين نمط التصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية، فوحدة التحليل في نظرية التنظيم

¹ سعاد حفاف، محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك، شعبة العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حسية بن بوعلي، شلف، 2018-2019، ص 11.

هي التنظيم الإداري من منظور شمولي MACRO PERSPECTIVE حيث تهتم بالهيكل التنظيمي ومحدداته من حيث الحجم ونوعية المهمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي يعمل فيها التنظيم¹.

6. الإدارة وخصائصها: لم يتفق الخبراء والباحثون في مجال الإدارة على تعريف واضح أو شامل، لأن تعريف ومفهوم الإدارة يتحدد على حسب وجهة نظر الباحث أو الخبير لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها وعلى قدر خبراته وقناعاته الإدارية، والإدارة كلمة مشتقة من أصل لاتيني وتعني الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنفع، أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة الإدارة من أصل أدار أي أحاط أو جعله يدور، وأما في اللغة الانجليزية يطلق عليها أحد اللفظين:

لفظ Management وهو يعني الإدارة في مستوى التنفيذ والإجراء لتحقيق أرباح مالية.

لفظ Administration وهو يعني المهام الأساسية للإدارة العليا دون النظر لأهمية تحقيق أرباح مالية. لقد عرف العلماء ورجال الفكر الإداري الإدارة بعدة تعريفات أهمها:²

تعريف فريدريك تايلور: بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".

تعريف هنري فايول: "الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب". تعريف كونتز وأردونييل: "الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم". تعريف بيتر دراكر: "الإدارة عنصر متعدد الوظائف فهو يدير العمل والمديرين".

تعريف كيمبول وكيمبرول الأصغر: "تشتمل الإدارة على جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياسته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين"

¹ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2014، ص124

² خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية)، منهج تحليلي، عمان، دار جرير، ط1، 2007، ص 20-21.

تعريف تشستر برنارد: "الإدارة هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".

تعريف خليل الشماع: "الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والحفز والرقابة واتخاذ القرار التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلة¹

الخلاصة:

تعد دراسة العلاقة بين النظرية، التنظيم، والإدارة أمراً ضرورياً لفهم آليات العمل داخل المؤسسات وتحقيق الأهداف بكفاءة. من خلال التحليل اللغوي والاصطلاحي لهذه المفاهيم، يتضح أن كل عنصر منها يشكل جزءاً أساسياً في بناء هيكل إداري وتنظيمي متكامل.

¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002، ص

العناصر

أولاً: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور W.Taylor Fredrick

رائد النظرية

أسس وأركان الإدارة العلمية

أهم المبادئ والمفاهيم التي تتشكل منها الإدارة العلمية.

الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية

ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول Henri Fayol:

رائد النظرية

وظائف الإدارة حسب نظرية هنري فايول

مبادئ الإدارة حسب نظرية هنري فايول

الانتقادات الموجهة لنظرية المبادئ الإدارية

ثالثاً: النظرية البيروقراطية ماكسميليان كارل إميل فيبر Carl

Emil Weber Maximilian

رائد النظرية

خصائص التنظيم حسب النظرية البيروقراطية

الأهداف التعليمية للمحاضرة:

- تعريف الطلبة بأسس وأركان النظريات الإدارية الكلاسيكية.
- تحليل المبادئ التي قامت عليها كل نظرية من النظريات الثلاث.
- تعزيز التفكير النقدي لدى الطلبة من خلال مناقشة الانتقادات الموجهة لكل نظرية.

من المتوقع أن يكون الطلبة قادرين على:

- شرح الأسس والمبادئ لكل من النظريات الثلاث.
- تطبيق بعض مفاهيم هذه النظريات على أمثلة واقعية.
- تحليل إيجابيات وسلبيات كل نظرية من منظور نقدي.
- عقد مقارنة بين النظريات الثلاث وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها.

تعد المدرسة الكلاسيكية حجر الأساس الذي قامت عليه الكثير من المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة. بحيث ظهرت هذه المدرسة في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، في وقت شهدت فيه المنظمات الصناعية نمواً سريعاً وتحديات جديدة تتطلب أساليب مبتكرة لتنظيم العمل وزيادة الإنتاجية.

وأبرز رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور بنظريته في الإدارة العلمية، وهنري فايول بمبادئه الأربعة عشر للإدارة، وماكس فيبر بتصوره للتنظيم البيروقراطي. بتهدف هذه النظريات إلى تحقيق الكفاءة والتنظيم من خلال توحيد الجهود البشرية وتبسيط العمليات وإضفاء الطابع المنهجي على الإدارة.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور W.Taylor Fredrick:

لقد ارتبطت نظرية الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور الذي قام ببناء إطار نظري جديد، يختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة، حيث يعتمد هذا التنظيم على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة وقد بنى تصوراتته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل وخطواته، وأوجه الهدر والضياع الذي تعانيها المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية ويعتبر تايلور من الأوائل الذين أسهموا في تطوير الإدارة وهذا بالابتعاد عن طرق الإدارة التقليدية النابعة من التجربة والخطأ والحدس والتخمين والتقدير إلى الإدارة العلمية التي تعتمد على الدراسة للعمل

1. رائد النظرية:



فريدريك وينسلو تايلور W.Taylor Fredrick
هو مهندس ومخترع أمريكي شهير ولد في مدينة فيلادلفيا في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وذلك في عام 1856م، معروف بـ "أبو الإدارة العلمية"، وذلك بسبب إسهامه بشكل كبير في تطوير الهندسة الصناعية وإدارة الإنتاج في جميع أنحاء العالم، وقد كان فريدريك تايلور أول رجل في التاريخ رأى أن العمل يستحق المراقبة والدراسة المنهجية، وقد نشر أفكاره وتجاربته في كتابه المعروف بمبادئ الإدارة العلمية عام 1911م، وقد لخص تايلور عمله الخاص بقوله "تتطلب الإدارة العلمية الحقيقية ثورة ذهنية على أجزاء الإدارة والعاملين."

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الفترة الممتدة ما بين 1790-1930 على يد روادها "فريدريك تايلور، هنري كانت"، حيث كانت الحاجة إلى رفع وتحسين الإنتاجية هي العامل الأساسي الذي يقف وراء ظهور هذه الإدارة وبالضبط في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ كان هناك ضعف في وجود اليد العاملة الماهرة مع بدايات القرن العشرين، الأمر الذي لفت انتباه واهتمام الإدارة في المصانع ومنها إلى منظمات الأعمال الأخرى نحو زيادة كفاءة أداء العاملين و رفع إنتاجيته¹ حيث ركزت هذه الإدارة على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها، وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في حالة وجود مشكلة في العمل:

- التعرف على المشكلة.
- التعرف على سبب المشكلة.
- وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلة
- اختيار الحل المناسب.
- تطبيق الحل المناسب².

قامت دراسة **تايلور** أساسا على دراسة **الوقت والحركة** للعاملين في خطوط الإنتاج الصناعي، حيث اعتمد في دراسته لأداء العامل على عاملي الوقت والحركة، أي دراسة الوقت المخصص لكل حركة يقوم بها العامل، فاستخدم لذلك ساعة التوقيت وكذلك بعض أجهزة التصوير ضمن تجربة الكتل الحديدية، حيث كان على العاملين رفع كتل حديدية ووضعها في عربة للنقل. إذ قدر معدل إنتاجهم اليومي بـ 12.5 طن، وهذا طبعاً غير كاف لرفع مستوى الإنتاجية، لهذا السبب كان على تايلور البحث عن الطريقة المثلى لرفع أداء العاملين وزيادة الكفاءة. حيث قام بحذف الحركات الزائدة والضائعة، وبالتالي اختصار الوقت واستغلاله في زيادة الإنتاج، بحيث ازداد الإنتاج اليومي ليصبح أكثر من 47 طن. وبعدها ركز تايلور على ضرورة الاختيار الصحيح للفرد العامل ووضعها بما يناسب طاقاته من أعمال،

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، الأردن، دار اليازوري، 2009، ص 50.

² نعيم ابراهيم الطاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، 2011 ص 73.

وتدريبه على الأداء وفقا للطريقة المثلى ليؤدي كل ذلك إلى حصول العامل على الأجر المناسب.¹

من خلال هذه الدراسة تمكن تايلور نتيجة لدراسة عاملي الوقت والحركة من زيادة الإنتاج إلى أضعاف ما كان عليه سابقا، وبالمقابل ارتفع أجر العامل وبهذا يكون قد حقق أهم أهدافه والمتمثلة في رفع بالإنتاجية، وزيادة أجور العاملين، وتخفيض تكلفة الإنتاج.

إلى جانب دراسة الوقت والحركة، قام تايلور أيضا بوضع نظام الأجور التشجيعية أطلق عليه اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة، ويعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والآخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعد إنتاجية العامل المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل المطلوب فقط، وإنما على جميع الوحدات المنتجة.²

2. أسس وأركان الإدارة العلمية.

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات. - اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية وسليمة.
- تهيئة إمكانيات العمل المادية والإدارية للعمال بالإضافة إلى وضوح التعليمات. - التعاون بين الإدارة والعمال.
- تعتبر الإدارة العلمية أن وحدة العمل الإداري الرئيسية هي الوظيفة ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته هو موضع الاهتمام الكبير.
- هناك خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء أو أقسام المنظمة الإدارية يجري من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة للعاملين.
- تحديد نطاق الإشراف والرقابة حيث يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته.

3. أهم المبادئ والمفاهيم التي تتشكل منها الإدارة العلمية.

1. إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير.

2. استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

3. استخدام الحوافز المادية لإغراء العاملين على تأدية العمل بالسرعة المطلوبة.

¹ فريد فهمي زيارة، المرجع السابق، ص 49.

² حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998، ص 11.

4. الدراسة العلمية للعمل التي ينبغي أن يقوم بها فرقة مختصة لأنها معقدة وطويلة.
5. الرشد الوظيفي، ويقصد بالرشد الوظيفي أو الإداري أن الفرد عندما تسند إليه وظيفة ما يكون قد أعد لها وتدريب عليها.¹

إلى جانب فردريك تايلور نجد " **Henry Gantt هنري جانت** " الذي واصل عمل تايلور فيما يخص نظام الأجر التشجيعي الذي اعترضه مجموعة من العوائق المتمثلة في تعطل الآلات، وانخفاض مستوى جودة المواد، حيث توصل إلى ربط خطة العمل بالمكافأة مستندا على تحديد معدل الإنتاج اليومي مقرونا بعدد من وحدات الإنتاج، بالإضافة إلى تحديد أجر ثابت غير مرتبط بنجاح أو فشل العمال في تحقيق الإنتاج اليومي بحيث إذا تمكن العامل من إنجاز العمل المقدر بثلاث ساعات أو أقل فإنه يحصل مقابل ذلك أجرا يعادل أربع ساعات، أما إذا فشل العامل فيحصل على أجره العادي فقط.²

إذن "جانت" ساهم في تطوير نوع من المخططات والتي تعرف إلى يومنا هذا بمخططات "جانت" أو خريطة "جانت"، والتي مفادها إدارة وتنظيم العمليات الإنتاجية وترتيبها وفقا لزمن التنفيذ، ولتوضح الاستفادة من هذا المخطط في عمليات التخطيط والسيطرة على التكاليف.³

ونجد أيضا **ليليان جيلبرت Lillian Moller Gilbreth** التي تميزت أعمالها ضمن النظرية العلمية بدراسة الوقت والحركة في قطاع الصناعة، فمن هذا المنطلق قرر فرانك التخلي عن دراسته في المعهد الذي أرسل إليه من طرف عائلته واتجه نحو البناء والتشييد، حيث انحصر تفكيره في ضرورة التوصل إلى ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء العمل وقد كان سبيله إلى ذلك هو دراسة الحركات القصيرة المختلفة التي تلزم لوضع أحجار البناء. ولم يكن هدفه الوصول إلى أقصر وقت لأداء العمل وإنما التوصل إلى الطريقة المثلى لأدائه، فمن وجهة نظره هذه الطريقة تتطلب أقل عدد ممكن من الحركات التي يتم تأديتها في مكان عمل محدد وبأقل جهد⁴

¹ عبد الحكيم مرابط، مطبوعة لمقياس نظريات التنظيم والتسيير موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم سياسية، جامعة سطيف، 2021-2022

² كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، 1996، ص 29.

³ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

⁴ حنفي محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 13.

وبالتالي حصل فرانك على نتائج مرضية حيث قام بتقليص الحركات وتسهيل عملية القيام برفع الأحجار وبأقل جهد بدني.

4. الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية: بالرغم مما جاء به تايلور من نتائج إيجابية في الإدارة العلمية والمتمثلة في الزيادة في الإنتاج والرفع من الكفاءة العملية إلا أنها وكغيرها من النظريات وجهت لها انتقادات يمكن حصرها في:

- إن اعتماد تايلور على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل، جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة أصحاب المصانع، أي أن هناك إهمال للجانب الإنساني.
- إن التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الإنسان قد يزيد في تعقيد المشاكل، لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.
- لا يمكن لكل فئات العمل الاستفادة من المقاييس الدقيقة التي يتم وضعها في أداء العمل، لأن هناك فروقات فردية بين العمال.
- إن الاعتماد على الحوافز المادية فقط لدفع العمال لبذل مجهودات أكثر، يكون فجوة وثغرة كبيرة
- في أعمال "تايلور" لأن عدم اهتمامه بالظروف النفسية والاجتماعية للأفراد والحوافز المعنوية أدخله في انتقادات شديدة.¹
- اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة، على العكس من ذلك فقد
- اعتبرت التنظيمات غير الرسمية مصدر خطر على المنشآت.²

¹ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، دار الأمة، طبعة 2013، ص 95.

² إسماعيل حماني، محاضرات مقياس نظريات التنظيم موجهة لطلبة السنة الثالثة اتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة البويرة، 2022/2021، ص 20

ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول Henri Fayol:

إن أهم ما يميز كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري وقد جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة حيث إن هنري فايول فرنسي، وليندال أرويك بريطاني، أما لوثر جيبوليك وموني ورايلي فهم أمريكيون والذي جمعهم في مدرسة واحدة أنهم كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، وذلك فإن أفكار هذه النظرية كانت أكثر عمقاً وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري.

1. رائد النظرية:



هنري فايول Henri Fayol (1841-1925)

كان مهندس تعدين فرنسيا ومؤسس نظرية المبادئ الإدارية، التي طورها بشكل مستقل عن الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، مع أن الاثنين عاشا في نفس الفترة. ولد فيول في إسطنبول، حيث كان والده يعمل في الجيش، ثم عادت عائلته إلى فرنسا في 1847. تخرج من أكاديمية التعدين في سانت إيتيان عام 1860، وبدأ حياته المهنية في شركة تعدين كمهندس خلال مسيرته، ركز على تحسين ظروف العمل، مثل تشكيل فرق عمل وإعادة تقسيم المهام. في عام 1888، أصبح المدير العام للشركة، حيث أجرى تغييرات جذرية أنقذت الشركة مالياً. عند تقاعده في 1918، كانت الشركة واحدة من أكبر التجمعات الصناعية في أوروبا. اعتمد فايول على خبراته الإدارية لتطوير نظريته، التي نشرها في كتابه "الإدارة الصناعية والمدير العام" عام 1916، حيث قدم مبادئ إدارية أساسية ساهمت في تشكيل علم الإدارة الحديثة

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي "هانري فايول"، الذي أصبح فيما بعد رئيساً لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا، والذي كان مهتماً بالإدارة العليا بحكم وظيفته، وقد تميز عن تايلور في جانبين هامين هما:

- سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف.
- اقترح فايول 14 مبدأً لتوجيه المدير في حل المشكلات، وقد أكد على ضرورة أن يراعي المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدأ¹.
- ويعود الفضل له في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي:
 - تحديد وظائف المدير،
 - وضع أنظمة المنشأة

- وضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف².

2. وظائف الإدارة حسب نظرية هنري فايول: فقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي: التخطيط، وتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، ومن ناحية أخرى قسم أنشطة المنشأة إلى ستة أساسية هي:

- الفنية: (الصنع والإنتاج)
- التجارية: (الشراء والبيع)
- المالية: (الحصول على رأس المال واستخدامه)
- المحاسبية: (التكاليف والميزانيات، النفقات).
- الإدارية: (التخطيط، التقييم الموجه، الرقابة).
- الأمان أو الضمان: (حماية الأشخاص وممتلكاتهم).

3. مبادئ الإدارة حسب نظرية هنري فايول: لقد وضع أربعة عشر قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية وأسماها مبادئ الإدارة والتي رأى أنه يمكن تطبيقها

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010، ص 54-55.

² خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط7، 2016، ص41.

في مختلف أنواع المنظمات سواء كانت حكومية أو تابعة للقطاع الخاص ويمكن الإشارة إليها كما يلي¹:

- **تقسيم العمل:** يتضح هذا المبدأ من خلال تصنيف فايول، لأنشطة المنظمة وتقسيمه للعمل داخل تلك الأنشطة وفق مبدأ التخصص كي يضمن تعزيز الكفاءة بالنسبة للعاملين في تلك الأنشطة.
- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فهي الإلتزام الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة، كما وأشار إلى ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- **الانضباط والالتزام:** ركز فايول على ضرورة احترام الأنظمة والتعليمات في المنظمة وعدم الإخلال بها أو بأية عهود أو اتفاقيات ترتبط بها.
- **وحدة إصدار الأوامر:** ويعني أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من شخص واحد.
- **وحدة التوجيه:** ويعني حصر الجهة التي تحدد كيفية أداء العمل وممارسة السلوك من جهة نظر فنية متخصصة حتى لا يحدث تضارب أو اجتهاد في اختيار طريقة العمل أو السلوك
- **إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** وهذا المبدأ يعني وضع أهداف المنظمة تتفق والمصلحة العامة التي تمثل إطار المصالح الشخصية للأفراد وبالتالي فإن تقديم المصلحة العامة على المصالح الذاتية يجعل من هذه المصالح مصالح مساندة للمصلحة العامة أي العمل على تحقيق المصالح الشخصية من خلال إطار المصلحة العامة وعدم الخروج عن هذا الإطار.
- **مركزية السلطة:** دعا فايول إلى ضرورة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا.
- **تدرج السلطة (التسلسل الهرمي):** اتبع فايول ما يسمى بالتنظيم العمودي أو العسكري للسلطة بحيث تتدرج من أعلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة إلى أدنى المستويات.

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2020، ص 23-25.

- **الترتيب:** ويقصد به تحديد المكان والأولوية بالنسبة للمواد والأجهزة والمعدات وكافة موجودات وعلاقات المنظمة هذا ما قصده فايول بالترتيب المادي أما الترتيب الاجتماعي فيقصد به تحديد مواقع العنصر البشري العامل في المنظمة.
- **المساواة:** أي أن تكون هناك عدالة ومساواة في التعامل مع العاملين.
- **الاستقرار في العمل:** ويعني هذا المبدأ تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين لفترات طويلة وتدريبهم والاهتمام بأحوالهم المادية والمعنوية بدل تبني سياسات قصيرة النظر لا تهدف إلى بناء قاعدة عمالية ووظيفية على المدى البعيد.
- **المبادأة:** دعا فايول من خلال هذا المبدأ على فتح الباب أمام العاملين في المنظمة خلال المشاركة إلى إبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم وطرح مشاكلهم على الإدارة العليا لحل تلك المشاكل وهذا المبدأ يساعد على تنمية قدرات العاملين وتشجيع التعاون بينهم وبين الإدارة العليا.
- **التعاون:** أراد فايول من خلال المبادئ السابقة إلى الوصول إلى هذا المبدأ لخلق وبحث وتشجيع روح الفريق الواحد بين العاملين في المنظمة كي يتمكن الجميع من تحقيق أهدافهم جميعاً في جو ينعم بالمحبة والتفاهم.
- **المكافأة والتعويض:** ويعني ضرورة وضع نظام عادل للأجور والمرتبات والمكافآت للعاملين يتفق وطبيعة وظروف العمل ويتوخى مبدأ المساواة والعدالة في الإنتاج.
- 4. **انتقادات النظرية:** تعرضت نظرية المبادئ الإدارية لهنري ايول: لعدة انتقادات نذكر منها ما يلي:
 - تجاهل بعض النشاطات الهامة في التنظيمات الحديثة مثل البحث والتطوير هذا بالإضافة إلى أنه لم يتوسع بما فيه الكفاية بالنسبة للأنشطة التجارية.
 - بعض المبادئ لا يمكن وضعها موضع التنفيذ إذ لا يوجد محددات دقيقة مثل التخصص ووحدته الأمر.
 - اتسامها بالانتمية في التعامل مع مشكلات المنظمة، كما تقتصر للتعميم وتتسم بالطابع النظري.
 - إهمال الجوانب الاجتماعية والنفسية والنظر إليها كعوامل ثانوية في ظل التنظيم المادي الذي يتسم بالرشد التام¹.

¹ إسماعيل حماني، المرجع السابق، ص 21.

ثالثا: النظرية البيروقراطية:

تُعد النظرية البيروقراطية إحدى أهم النظريات التي ساهمت في تشكيل الفكر الإداري الحديث، وارتبطت بشكل وثيق بالفيلسوف وعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي قدّم إطارا نظريا لتحليل التنظيمات الرسمية والإدارية، بحيث تُركز النظرية البيروقراطية على دراسة الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية باعتبارها أدوات لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، نشأت النظرية كرد فعل على الفوضى الإدارية وعدم الكفاءة التي كانت تسيطر على العديد من المؤسسات في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، حيث جاءت البيروقراطية كوسيلة لتنظيم العمل بشكل عقلاني ومنهجي

1. رائد النظرية:



ماكسميليان كارل إميل فيبر Carl Emil Weber Maximilian

ألماني، ولد في 21 أبريل 1864 وتوفي 14 جوان 1920 كان عالِم اجتماع، مؤرخ ومحام وكذا اقتصادي سياسي ويُعتبر من بين أهم المنظرين لتطور المجتمع الغربي الحديث. بحيث أثرت أفكاره بعمق على النظرية الاجتماعية والبحث الاجتماعي، على الرغم من الاعتراف به كواحد من آباء علم الاجتماع إلى جانب أوغست كونت وكارل ماركس وإميل دوركهايم، لم يُعتبر فيبر نفسه عالم اجتماع بل وجد نفسه أكثر في عالم التاريخ.

اعتز ماكس فيبر بالبروتستانتية المسيحية فقد اشتق منها تنظيمها الرسمي ليحكم علاقات العمل في المنظمات والمصانع وأطلق عليه "البيروقراطية" وهو مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية: "بير" تعني المكتب، و"قراطية" تعني السلطة، والمقصود من المصطلحين سلطة المكتب، وتعتمد السلطة هنا على القانون كأساس للتعامل، فالسلطة تكون في المكتب والوظيفة وليس في الشخص، أي أن السلطة

تمارس على ضوء القانون والإجراءات الإدارية بواسطة مكاتب ووظائف تقوم خصيصا لهذا الهدف.¹

من خلال هذا التعريف للبيروقراطية يتضح لنا أن السلطة لا تتمركز في يد الفرد وإنما هي سلطة مادية مرتبطة بالمكتب والوظيفة بينما الفرد أو العامل هو يمكن اعتباره مكملا لهذه السلطة.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن توضيح أن مفهوم البيروقراطية أو كما تسمى في غالبية الأحيان "بالروتين"، يتمثل في المنظمة التي تلتزم بأسس وإجراءات تحريرية مدونة سابقا، وتطبقها بشكل رسمي على كافة العاملين والمتعاملين دون أي اجتهاد استثنائي أو مراعاة لظرف خارجي.

2. **خصائص التنظيم حسب النظرية البيروقراطية:** وقد حددت هذه النظرية مجموعة من الموصفات أو خصائص للمنظمة الإدارية في ظل التنظيم البيروقراطي وهي:

- الالتزام التام بتحديد أعباء ونشاطات المنظمات الحكومية كل على انفراد، وتقسيم على شكل واجبات رسمية ملزمة، وتدوين في سجلات خاصة.
- توزيع الأعمال وفقا للتخصص، والقدرة العلمية، والخبرة العملية.
- ضرورة التناسب بين الصلاحيات وحجم الواجبات الملقاة على العاملين.
- الالتزام التام بتعليمات وأساليب وطرق العمل وعدم مخالفتها مهما كان الوضع.
- ضرورة التدرج الهرمي الوظيفي في التنظيم الإداري للمنظمة.
- حصر العلاقات الشخصية في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين والاكتفاء بالعلاقات الرسمية.

• اللوائح والنظم هي أساس وجود الإدارة الحكومية، ولذا فإن كل التصرفات الرسمية يجب أن تكون محددة مسبقا.²

تعتبر هذه النظرية بناء للنموذج المثالي الذي سعى إلى إرسائه ماكس فيبر والذي يتمركز بشكل أساسي حول إتباع الموضوعية وتفادي العلاقات الشخصية لإعطاء الإدارة صبغة علمية محضة خالية من كل الشبهات التي قد تشكك في مصداقيتها لهذا سعى إلى إرساء خصائص المنظمة الإدارية المذكورة سلفا.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص 77.

² ثامر ملوح المطيري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، المملكة العربية السعودية، دار اللواء للنشر، الطبعة الأولى، 1990، ص 55-56.

إلا أن هذا النموذج يبقى غير صالح لكل الإدارات، فمن الصعب أن يتجرد الإنسان من ذاتيته.

3. نماذج السلطة لدى ماكس فيبر: بالإضافة إلى ما ذكر ميز "ماكس فيبر" في نظريته بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من العقلانية وهي كما يلي:

- السلطة الكارزمية (الملهمة): تستمد شرعيتها ومنطقيتها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد، وهذه الخصائص الملهمة تعطي للقائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الغير.

- السلطة التقليدية: وتستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد، بحيث يستمد القائد نفوذه من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول ولاء الأتباع له.

- السلطة القانونية: هنا يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام، وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين، وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة أو الانتخاب.¹

4. الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية: على الرغم مما قدمه "ماكس فيبر" في طريقة تسيير الأفراد داخل المنظمات من خلال النظرية البيروقراطية إلا أنه تعرض لمجموعة من الانتقادات تتمثل في:

• اعتبار الإنسان كآلة يؤدي واجباته بطرق محددة ثم تدريبه عليها، هذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين.

• التركيز على ضرورة التزام الأفراد باللوائح والإجراءات التي يتم تحديدها التزاما حرفيا وبصورة أوتوماتيكية يحولهم لمجرد آلات تنفيذية وغير قادرة على تقديم أية مبادرات أو إبداعات الأمر الذي ينعكس سلبا على أخذ القرارات.

• إهماله الجانب الإنساني للعامل وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائما لإشباع حاجاته المادية فقط.

• اعتباره للمؤسسة كنظام مغلق، تعتمد على امكانياتها الذاتية لتحقيق الكفاءة، وليس نظاما مفتوحا تتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية.

¹ الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، "عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة البليدة، العدد 10، سنة 2013، ص 18.

- التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات.
- التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها "فيبر" مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس الاختيار المهني.
- تركيزها على مطالب الكفاية الاقتصادية، وعلى الجانب المادي في العمل وإهمالها الناحية الإنسانية¹

الخلاصة

إن المدرسة الكلاسيكية سعت من خلال روادها إلى محاولة إرساء دعائم الإدارة العلمية عن طريق مجموعة المبادئ التنظيمية التي أقرتها كل نظرية، وكان هدفها الأسمى هو زيادة الإنتاج ومضاعفة الأرباح بأقل تكلفة وفي زمن قصير. حيث ركزت في جوهرها على الجانب المادي وألغت الجانب البشري وهو الفرد مؤدي العمل الذي يعد في الأصل محور أية عملية إدارية، لهذا السبب ونظرا للتهميش الذي عانى منه الإنسان في ظل النظريات الكلاسيكية جاءت مجموعة من النظريات الحديثة كرد فعل عليها، والمعبر عنها في نظريات ومدارس تنادي بضرورة توجيه النظر للإنسان باعتباره مركز العملية الإدارية، وذلك من خلال مراعاة شعوره أي مراعاة الجانب النفسي والإنساني قبل الاهتمام بالجانب المادي.

¹ إسماعيل حماني، المرجع السابق، ص 34.

العناصر

أولاً: ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

مفهوم العلاقات الإنسانية

أهمية العلاقات الإنسانية

أسس ودعائم العلاقات الإنسانية

أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية

نظرية العلاقات الإنسانية لجورج إلتون مايو ELTON Mayo

رائد النظرية

تجارب الهاوثورن

نتائج تجارب الهاوثورن

الانتقادات الموجهة لتجارب الهاوثورن

ثالثاً: إسهامات ماري باركر فوليت في مدرسة العلاقات الإنسانية

التعريف بماري باركر فوليت

الفلسفة الإدارية لماري باركر فوليت

مبادئ العلاقات الإنسانية عند ماري باركر

الانتقادات الموجهة إلى نظرية العلاقات الإنسانية

الأهداف التعليمية للمحاضرة:

- فهم مفهوم العلاقات الإنسانية والقدرة على تحديد دورها في بيئة العمل والتنظيمات المختلفة.
 - تحليل أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الإنتاجية والتحفيز الوظيفي.
 - استيعاب أسس ودعائم العلاقات الإنسانية وكيفية تطبيقها لتعزيز بيئة عمل إيجابية.
 - التعرف على أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية وتقييم مدى فعاليتها في تحسين الأداء التنظيمي.
 - دراسة نظرية العلاقات الإنسانية لجورج إلتون مايو والتعرف على دوره في تطور الفكر الإداري.
 - تحليل تجارب الهاوثورن من حيث منهجيتها، أهدافها، ونتائجها.
 - مناقشة نتائج تجارب الهاوثورن وتأثيرها على الفكر الإداري الحديث.
 - تقييم الانتقادات الموجهة إلى تجارب الهاوثورن والقدرة على تحليل نقاط القوة والضعف فيها.
 - التعرف على إسهامات ماري باركر فوليت في مدرسة العلاقات الإنسانية وفهم فلسفتها الإدارية.
 - تحليل المبادئ الأساسية للعلاقات الإنسانية عند ماري باركر فوليت ومدى تأثيرها على بيئة العمل الحديثة.
 - مناقشة الانتقادات الموجهة إلى نظرية العلاقات الإنسانية وتقديم وجهات نظر نقدية حول فعاليتها.
 - تطبيق المفاهيم المستفادة من المحاضرة في مواقف إدارية مختلفة من خلال تحليل دراسات حالة واقعية
- من المتوقع أن يكون الطلبة قادرين على:

- تعريف العلاقات الإنسانية وشرح أهميتها.
- تحليل وفهم أسس مدرسة العلاقات الإنسانية وأهدافها.
- تقييم تجارب الهاوثورن ونتائجها وتأثيرها على الإدارة.
- النقد والتحليل لإسهامات إلتون مايو وماري باركر فوليت.
- تطبيق المبادئ البيداغوجية للعلاقات الإنسانية في بيئات العمل المختلفة

قبل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بدأ علماء النفس المهتمين بالصناعة يولون اهتماماً لآثار الفكر الكلاسيكي، ففي عام 1913 صدر كتاب علم النفس والكفاءات الصناعية، "موجو مستربرج" Hugo Münsterberg "و كان اهتمامه منكبا باختيار العمال المناسبين للأعمال عن طريق اختبارات نفسية واهتم أيضا بالكفاءة ولفقت دراسته الانظار الى دور العلاقات الانسانية.

وقد جاءت مدرسة العلاقات الانسانية (1930-1970) كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث المذكورة في المحاضرة الثانية المتمثلة في الادارة العلمية لفريدريك تايلور والتقسيم الاداري لهنري فايول وكذا البيروقراطية لماكس فيبر، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهتم العاملين، وبالتالي اهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية.

أولاً: ظهور مدرسة العلاقات الانسانية:

- ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى الى ظهور مشكلات جديدة من العلاقات الانسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع.

- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، ويتخذون الطرق المستخدمة في العلاقات الانسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.

- كبر حجم المشروعات أدى الى ظهور مشكلات انسانية جديدة و بالتالي اصبح الاداريون يقومون بالاتصال الشخصي بمعظم العاملين مما أدى الى ظهور الاتصالات و التنظيمات غير الرسمية.¹

1. مفهوم العلاقات الانسانية: يُستخدم مفهوم العلاقات الانسانية في الصناعة ليشير الى تلك العلاقات التي ينطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين اصحاب العمل من جهة، وبين العمال من جهة أخرى، و تهدف هذه العلاقات الى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الانتاج، "و يرجع الفضل في ظهور مفهوم العلاقات الانسانية Human Relation الى الدراسات الشهيرة التي أجريت

¹ صلاح الشنواني، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، مدرسة الشباب، جامعة الاسكندرية، 1999، ص11.

في مصانع هاوثورن Hawthorn التابعة لشركة ويستيرن ألكترىك Electric Western التي قام بها مايو E.mayo و زملاؤه من الباحثين.¹

و قد تناول هذا المفهوم العديد من الاخصائيين و علماء الاجتماع و كثير من الباحثين من جوانب مختلفة حسب رؤيتهم للعلاقات الانسانية وحسب اهداف دراستهم.

فقد عرفها Kieth Davis "عبارة عن تكامل الناس واندماجهم في موقف العمل الذي يؤدي الى اشارة دوافعهم حتى يعملوا معا لتحقيق وكفاية الانتاجية والتعاون لأحراز الاشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي"²

تعريف Scott : العلاقات الانسانية تشير الى عملية تحفيز الافراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي الى الوصول الى التوازن في الاهداف.

ومن هنا نستخلص أن معنى العلاقات الانسانية يتمثل في أهمية العنصر البشري في كل المجالات في نجاح المؤسسات و الوحدات.

2. أهمية العلاقات الانسانية: ارتبط مفهوم العلاقات الانسانية بمفهوم الادارة الديمقراطية ارتباطا وثيقا فمن السمات التي يجب ان تتوفر في الشخص الاداري هي العمل بتكامل (كالبناء) فالقيادة الادارية الناجحة هي التي تحظى بتقدير الآخرين وهي التي تستطيع تلهمهم وتنفذ منهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال وهذا مع توفر امتداح عملهم والاهتمام بالناحية الانسانية للأفراد، والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم ويمكن ابراز أهمية العلاقات الانسانية فيما يلي : المساهمة في تحقيق حاجات المؤسسة والافراد من خلال المؤشرات الاتية :

- مستوى اندفاع الافراد لتحقيق انتاج جيد
 - مدى ولاء الافراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها .
 - مستوى الثقة المتبادلة والود بين الافراد ومروسيهم
- تأكيد الاتصال الذي يؤدي الى تفاعل بين الافراد والجماعات للوصول الى تفاهم متبادل. تحسين العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين.

¹ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2007، ص177.

² كيث ديفز، السلوك الانساني في العمل ، مؤسسة فرانكلي للطباعة و النشر القاهرة، 1974، ص10.

"بالإضافة للخدمات الاجتماعية كعملية الاتصال سواء التتازلي أو التصاعدي أو الأفقي وكذلك حرية النقابة والمساهمة فيها وتكوين التنظيمات الرسمية والغير الرسمية كلها اجراءات تقوم بها المؤسسة لرفع معنويات العمال و بالتالي رفع انتاج المؤسسة .

و تجدر الاشارة الى ان حياة العمال مرتبطة بالعديد من العوامل النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية ولا يمكن اقصاء عامل من هذه العوامل الثلاث و الا سيؤدي للقضاء على العامل و من وراءه المؤسسة¹

3. أسس ودعائم العلاقات الإنسانية:

- **الاسس النفسية للعلاقات الانسانية:** يتأثر الانسان نفسيا بأخيه الانسان بما لديه من قدرة على الاحتكاك بالوسيط المحيط به، وهذه الاشياء تعتبر جزءا من خبرته، لذا فالسياسة المرنة في المعاملة التي تقوم بها المؤسسة تؤدي الى ايجاد وضع موازن يخدم جميع عمالها، والهدف من هذه العملية ايجاد انجح السبل لتوفير الوسائل الملائمة للعمال فالإنسان له شخصيته و دوافعه و حاجاته و اتجاهاته كلف عوامل تختلف من فرد الى آخر لكن إذا أرادت المؤسسة أن تحل مشاكلها فما عليها إلا ان تحل مشاكل العمال من خلال رفع معنويات العمال، واحترام كرامة الافراد، فهذه العوامل تعتبر اساسية لرفع معنويات العمال، وبالتالي الزيادة في الانتاج².

- **الدعائم الاجتماعية والاقتصادية للعلاقات الانسانية :** للإنسان علاقة وطيدة بأخيه الانسان، وإذا كانت له شخصية تخالف الاشخاص الآخرين³ وميول يناقض سلوك الآخرين، فهذا يعود الى مستوى تكوينه و احتكاكه بوسطه الاجتماعي، فثقافة المجتمع وتنشئة الفرد والوسط الاجتماعي كلها عوامل لها اهمية قصوى في حياة الانسان.

لذا فالحديث عند الدعائم الاجتماعية ومن ثم الاقتصادية تجعلنا نركز على عوامل نراها مهمة وهي ثقافة

¹ محمد الصريفي، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2003، ص56.

² ميلودي عبد الكريم، مصلي سفيان، العلاقات الانسانية و انتاجية العمل بالمؤسسة الاقتصادية من منظور التّن مايو، دراسة ميدانية بمؤسسة منطال بالجزائر، مذكرة ماستر قسم علم الاجتماع جامعة تلمسان، 2011، ص3.

³ صالح الشبكشي، المرجع نفسه، ص 23

المجتمع لا يمكن أن نتجاهل أو ننكر أن لثقافة المجتمع أثر بليغ على حياة الفرد العامل، وبالتالي سلوكه اتجاه الآخرين والمؤسسة التي يعمل فيها.

3. أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية: ان العلاقات الشخصية المتبادلة بين العاملين أنفسهم هي اهم العوامل المؤثرة في انتاجية العمل بحيث "ترى هذه المدرسة أن العامل الاكثر سعادة هو العامل الاكثر انتاجا كما أن أهمية العوامل الاجتماعية غالبا ما تزيد على أهمية الحوافز المادية المالية في تحديد مستوى اداء العاملين".¹

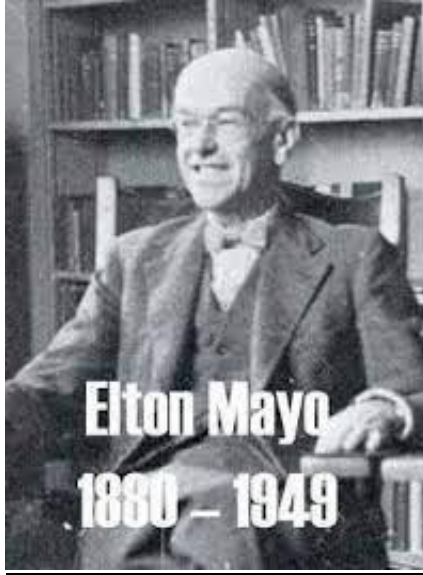
- العمل على تنمية روح التعاون بين الافراد و الجماعات في محيط العمل .
- تحفيز الافراد والمجموعات على الانتاج .
- تمكين الافراد من اشباع حاجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم".²

¹ رونالد.ي ريجيو، مدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، (تر:فارس حلمي)، ط1، دار الشروق، عمان، 1999، ص25

² ميلودي عبد الكريم، مصلي سفيان، المرجع السابق، ص9.

ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية لجورج إلتون مايو ELTON Mayo

1. رائد النظرية:



جـورج إلتون مايو ELTON Mayo ولد في 26 ديسمبر 1880 في أديلايد، أستراليا، وتوفي في 7 سبتمبر 1949، كان عالم نفس واجتماع بارز، يُعتبر من الرواد المؤسسين لعلم اجتماع العمل وحركة العلاقات الإنسانية. انتقل إلى دراسة علم النفس في أستراليا، حيث بدأ مسيرته الأكاديمية كأستاذ للفلسفة وعلم النفس عام 1911. واهتم بمشكلات العمل المتكرر الناتجة عن تطبيق مذهب تايلور الصناعي، تقلد مايو مناصب أكاديمية مرموقة، منها أستاذية في كلية وارتون بولاية فيلادلفيا، وأخرى في جامعة هارفارد بين عامي 1926 و 1947، هناك أسس قسم علم النفس الصناعي وركز على دراسة السلوك الإنساني في بيئة العمل ومن أبرز أعماله كان بين عامي 1927 و 1932، عندما قاد أبحاثاً شهيرة في مصنع "ويسترن إلكتروك" بشيكاغو، المعروفة بتجارب "هوثورن"، هذه الأبحاث أرست النظريات الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية، على الرغم من أن تفاصيل نتائجها تم توثيقها لاحقاً بواسطة زميليه، روثليسبيرغر وديكسون، في كتابهما "الإدارة والعامل". (1939) "في سنواته الأخيرة، وجه مايو اهتمامه إلى الجوانب الاجتماعية والسياسية لتجاربه، منتقداً بعض مظاهر الرأسمالية والنظريات الاقتصادية التقليدية¹.

¹ محمد سيف الدين بوفالطة، مطبوعة نظرية المنظمات موجهة لطالبة السنة الثالثة إدارة أعمال، قسم علوم التسير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2020، 2-2021، ص 42.

2. **تجارب الهاوثورن:** أبرم خلال المدة الواقعة بين (1927-1932) عقد مشروع للتعاون بين شركة **ويسترن إلكتروك** في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال من جامعة هارفرد وتحت إشراف الأستاذ **إلتون مايو** وضمت الفرقة كلا من **رو تليز** **برجز**، و**ديكسون**، و**وارتر** حيث عملوا كفريق، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع الهاوثورن والتي اشتهرت بتجارب الهاوثورن وذلك عام 1939 في مؤلف بعنوان الإدارة والعامل، بحيث تعد البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها على إنتاجية العمل .

انطلق التون مايو وفريق بحثه من عدد من الفرضيات، كانت أول هذه الفرضيات أن الظروف التي تكون فضاء العمل (المحيط) هي التي تساهم في الرفع من الانتاج وتحقيق الرضا الوظيفي، وحسبهم أن أول هذه الظروف أو الشروط التي تأتي بشكل مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي و بالتالي الرفع من الإنتاجية وتتمثل تجارب الهاوثورن في التالي:

تجربة الإضاءة: ترمي هذه التجربة إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين ،وأظهرت التجربة نتائج غير متوقعة تشير كلها إلى متغير جديد هو معنوية العاملين ، وقد أثارت هذه التجربة جانباً مظلماً من جوانب المدرسة الكلاسيكية حيث كان رد الفعل الذي حدث في الروح المعنوية للعاملين أثناء إجراء التجربة هو المؤشر الأساسي على نتائجها وليس مجرد التغيير في أحوال العمل المادية، لذلك بدأ التساؤل لماذا لا تعد الروح المعنوية للعمال من بين المتغيرات التي تؤثر على مستوى الكفاية الإنتاجية ، بل لماذا لا تعدها المتغير الأساسي ؟

تجربة جدولة العمل (ساعات العمل) : بعد فشل تجربة الإضاءة في إثبات العلاقة الايجابية بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية، اتجه القائمون على التجارب إلى تصميم تجارب جديدة تعتمد على أثر ساعات العمل وتوزيعها وفترات الراحة وتوقيتها على الكفاية الإنتاجية، لذلك افترضت الكلاسيكية أن الإجهاد يؤثر في الكفاية الإنتاجية تأثيراً سلبياً أي كلما زاد وقت العمل وقلت فترات الراحة فإن الإجهاد يؤثر تأثيراً سلبياً، لكن التجربة وضحت خطأ الافتراض، لأن معدل الإنتاج استمر في التزايد، وظهر متغير جديد والمتمثل في تعاون العاملين مع القائمين على التجربة، بعد أن أدخل هؤلاء على التجربة تغييرات أساسية على العلاقة بين العاملين والإدارة

أدت إلى تحسين واضح في علاقات العمل ، حيث حل ملاحظ التجربة محل المشرف الرسمي وبذلك تغيرت علاقات العمل والمحيط الاجتماعي تغييرا شاملا.

تجربة الأجور: افترضت المدرسة الكلاسيكية افتراضا مؤداه أن العامل مخلوق اقتصادي، وأن الحافز الوحيد الذي يحفزه إلى العمل هو حافز الأجر، كما افترضت أن الجهد المبذول يتناسب مع الأجر، وقد ثبت من خلال هذه التجربة أن أثر حافز الأجر على الكفاية الإنتاجية يكون واضحا ومستمر إذا اقترنت الزيادة في الأجر بتحسين في الروح المعنوية للعاملين ومن دون ذلك يكون أثر عامل الأجر ضعيفا ويستنفد مفعوله بسرعة.¹

أخذت الإدارة علاقات العمل أساسا لسياسة جديدة في العلاقات الإنسانية وركيزة لنظام الإشراف السائد في المصنع ، ومنهجاً لتدريب المشرفين على معاملة العاملين، وقد بدأت الإدارة الصناعية تسأل الأسئلة الصحيحة، وبدأت ترى المشكلة على حقيقتها ، وهو أمر لا يقل أهمية عن الوصول إلى الإجابة الصحيحة .

تجربة نتائج المقابلات: رتبت الإدارة تجربة أخرى سميت بتجربة المقابلات والتي شملت 1600 عامل، وذلك لغرض استخدام المقابلة ونتائجها أداة لجمع المعلومات عن رأي العاملين في العمل وأحواله وقد فاقت النتائج كل توقعات الإدارة، وكان أثرها المباشر تحسنا ملحوظا في معنويات العاملين، وتوفرت للإدارة سجلات للمقابلات تتضمن بيانات واقعية كافية مستقاة من أفواه العمال، وقد استخدمت برامج المقابلات وسجلاتها لأغراض تدريب الرؤساء، كما أظهرت التجربة تعدد المتغيرات التي تؤثر على معنوية العاملين، ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بنظرة العامل إلى عمله، ومنها ما يتعلق بأحوال العمل المادية، وكذا ما يتعلق بعلاقات العمل ، بينما تركزت اهتمامات المدرسة الكلاسيكية على أحوال العمل المادية فقط.

تجربة ملاحظة السلوك الجماعي: بعد تجربة المقابلات قامت الإدارة الصناعية بإجراء تجربة ترمي إلى اختبار السلوك الجماعي للعمال لأن المقابلة لا تكفي أداة لتحليل الشعور الجماعي للعاملين ، لأنها لا تتيح للمقابل ملاحظة السلوك الجماعي في وقت العمل وعلاقاتهم فيما بينهم ومع الرؤساء، ومن هنا كان لابد من استخدام طريقة الملاحظة المباشرة إلى جانب المقابلات، وقد لاحظ القائمون على التجربة

¹ مليكة مرياح، محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022-2023، ص21.

وجود ميل بين العاملين لتنظيم أنفسهم في جماعات غير رسمية وتم الاستغناء عن الرقابة وعن رؤساء العمال الرسميين، وقد ترتب عن التجربة تحسن في معنوية العاملين نتيجة للتغيير الأساسي الذي أدخل على علاقات العمل كما أظهرت التجربة وجود تجمعات وتنظيمات غير رسمية تقوم على التحكم بالقدرات الإنتاجية لأفرادها، وقد استطاع القائمون على التجربة الاستدلال على وجود ميل لتقييد الإنتاج بين الجماعات العمالية كما أظهرت التجربة أن التنظيمات غير الرسمية لا تتجاوز الإنتاج على ما هو متفق عليه.

3. نتائج تجارب الهاوثورن: أبرز نتائج تجارب الهاوثورن باختصار :

- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكياته.
 - العامل ارقى من ان يكون الا في يد الإدارة والعمل باللوائح والتنظيم الرسمي.
 - علاقة العامل بالمؤسسة ليست اقتصادية فقط فمعنوياته مهمة للغاية.
 - بروز التنظيم الغير الرسمي داخل المؤسسة و تأثير القيادة الغير الرسمية في تأثير على سلوك الافراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات و نمط العلاقات داخل هذه الجماعات.
 - ان طاقة الفرد للعمل لا تتحدد بالطاقة النفسية و الاجتماعية من حيث شعوره بالرضى و التفاهم القائم بينه وبين زملائه و رئيسه.
 - تلعب الحوافز المعنوية دور كبير في اعطاء دفعة لبذل جهد اثناء العمل.
- ومن الفوائد المتحصل عليها من تجارب الهاوثورن :**
- هذه التجارب اثرت الفكر الاداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي اسهمت في دراسة الجوانب الانسانية و السلوكية في محيط العمل
 - هذه التجارب مهدت لظهور منهج جديد في التفكير وهو **المنهج السلوكي** الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الانسانية المعقدة و التعرف على اساليب علاجها.
 - ساعدت على القاء الضوء على المتطلبات الاساسية الواجب توفرها كالتعاون الفعال بين الادارة والعمال.
 - ظهرت لأول مرة ادارة مهمة في المشروعات وهي ادارة الافراد والعلاقات الانسانية تتولى الاهتمام بحس استخدام الموارد البشرية بل وصل الامر الى وجود اقسام للتحليل النفسي داخل المنظمة والإدارات¹

¹ ميلودي عبد الكريم، مصلي سفيان، المرجع السابق، ص14.

4. الإنتقادات الموجهة لتجارب الهاوثورن: يمكن حصر الانتقادات الموجهة لنموذج العلاقات الإنسانية والهاوثورن في التالي:
- يرى البعض أن دراسات الهاوثورن غير علمية بسبب العيوب التي ارتبطت بمنهج الدراسة والادعاءات التي قدمها الباحثون اعتمادا على نتائجها .
 - إن مجتمع الدراسة محدود ولا يمكن التعميم على نتائجها.
 - أنها اقتصر على العمال وعضويتهم في الجماعات واستبعدت الجوانب الأخرى في علاقة العمل على سبيل المثال لم تناقش هيكل العلاقات التنظيمية واعتبرته من الأمور الثانوية، أما الأمور المتغيرة فكلها تدور حول الاتجاهات والميول، والآراء، والمعنويات الإنسانية .
 - يرى البعض أن دراسات الهاوثورن أقامت فلسفتها على إيجاد علاقة بين الإنتاجية والجوانب الاجتماعية لجماعة العمل.
- و قد ثبتت من الدراسات اللاحقة ما يأتي .
- أن الإنتاجية لا تتأثر بصفة مباشرة بالعوامل الاجتماعية فقط , وقد ثبت ذلك عندما فشلت دراسات الهاوثورن في تفسير الاختلافات في مستويات الإنتاجية بين الجماعات التي تسود بينها عوامل اجتماعية موحدة .
 - إن دراسات الهاوثورن عالجت الجوانب الاقتصادية أو الحوافز الاقتصادية في أضيق الحدود، ومع ذلك لم تستطع أن تلقي آثارها تماما على إنتاجية العمال .

ثالثاً: إسهامات ماري باركر فوليت في مدرسة العلاقات الإنسانية

1. التعريف بماري باركر فوليت



ماري باركر فوليت Mary Parker Follett ولدت في بوسطن عام 1868، وتخرجت من كلية رادكليف بامتياز مع مرتبة الشرف، كرست حياتها للعمل الاجتماعي والإداري، حيث أسست مبادرات لتحسين استخدام المباني المدرسية، وأطلقت مراكز اجتماعية ساهمت في تعزيز الديمقراطية، شغلت منصب نائب رئيس جمعية مركز المجتمع الوطني عام 1917، ووجهت كتاباتها نحو الإدارة والديمقراطية الاجتماعية، ألقت كتباً بارزة منها "التجربة الإبداعية" و"الدولة الجديدة"، بعد وفاتها عام 1933، تم جمع أفكارها ونشرها في "الإدارة الديناميكية" عام 1941، مما جعلها تُلقب بـ "أم الإدارة" نظراً لرؤاها المتقدمة.¹

2. الفلسفة الإدارية لماري باركر فوليت: لقد طورت فلسفة تجمع بين العلاقات

الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية وذلك من خلال اعتبارها:

- أن الإنسان يجد طبيعته الحقيقية وحياته من خلال نشاط المجموعة الذي هو عضو فيها .

- أن الوظيفة الحقيقية والدور الحقيقي للمنظمة هي ان توفر فرصا للأفراد حتى يتطوروا من خلال تنظيم العلاقات الانسانية،

- أن النشاط ينبغي أن يضيف في العلاقات الانسانية مثلما تضيف ثروات مادية، كما ترى أن السلطة الحقيقية والقوة لدى المديرين ليس في إملاء الأوامر فقط وإنما يجب تحفيزهم واستمالتهم لقبول القرارات والأوامر عن طواعية، وأن التعامل والتكامل بين الأفراد هو الأساس المرغوب فيه لحل المشكلات حيث أن المدير يجب تدريبه

¹ Emmanuel Groutel, Frédéric Carlier et Fabrice Le Vigoureux, **Le leadership follettien: un modèle pour demain ?**, Management et Avenir, numéro 36, 2010 P 286-287

على تأدية مهامه والتزاماته بالتعاون مع الرؤوسين كفريق متكامل لإنجاز الأهداف المشتركة .

3. المبادئ العلاقات السلوكية عند ماري باركر:

- مبدأ التوافق بين الفرد والتنظيم والتنظيم: يجب أن يستند التنظيم على وضوح الهدف لكل الأطراف، حتى يتعاونوا على تحقيقه.
 - مبدأ العلاقات بين الأفراد : يجب أن يتوفر الاحترام بين الإدارة والعمال.
 - مبدأ التكامل بدلا من الصراع: يمكن حل الصراع بين الإدارة والعمال من خلال التكامل أي من خلال التوفيق بين طلبات الطرفين.
 - مبدأ القوة المشتركة: لا يجب استخدام سلطة التهديد والعقاب، بل يفضل استخدام سلطة الاقناع والتعاون.
 - مبدأ القيادة المشتركة: القائد الناجح ليس هو من يدير أتباعه وإنما الذي يخلق قوة الجماعة وينميها.
 - مبدأ الإدارة كعملية ديناميكية: أن تكون الإدارة بعمليات مستمرة ومتغيرة أي الإدارة المرنة في التعامل مع التحديات التنظيمية البيئية.
 - مبدأ التأثير بدلا من التحكم: الديمقراطية في العمل الإداري أول سبيل للنجاح في المنظمة،¹
 - مبدأ تنظيم المجموعات: هو أحد أسلحة التنظيم ويتم ذلك عن طريق تفعيل مختلف أنواع الاتصالات خاصة بين الوحدات التنظيمية.
- ومن أهم النصائح التي قدمتها:
- التنسيق المستمر، عن طريق الاتصال المباشر وجها لوجه.
 - وضع المنفعة المتبادلة من التنسيق لكل من الطرفين.
 - مبدأ معالجة الصراعات عن طريق الحوار والنقاش والمشاركة في إيجاد الحلول بذلك يمكن إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة.
 - طاعة القوانين والتعليمات يفرضها الموقف وليس المدير.

¹ Marc Mousli, ÉLOGE DU CONFLIT. MARY PARKER FOLLETT ET LE CONFLIT CONSTRUCTIF, De Boeck Supérieur, numéro 4, 2005, P 27-32.

- إن تحقيق أهداف المنظمة يتم من خلال تنسيق جهود العاملين والاتصال بهم وتشجيع العمل الجماعي لمواجهة حل المشكلات التي تعترض التنظيم.
- القيادة لا تعتمد على قوى السلطة وإنما تعتمد على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه، لذا ينبغي أن تكون الأهداف متكاملة¹.
- 4. **الانتقادات الموجهة إلى العلاقات الإنسانية:** على العموم تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية للانتقادات التالية:
 - إن نموذج العلاقات الإنسانية يركز تحليله على مستوى الأفراد والجماعات الصغيرة، ويتعامل معها بمعزل عن المؤثرات التنظيمية والبيئية.
 - تنادي بالمثالية بطريقة زائدة عن حدها.
 - عدم وضوح الآليات التنفيذية
 - قلة الاهتمام بالجوانب الاقتصادية
 - تجاهل الفروق الثقافية والتنظيمية
 - انتقارها للتجريب العلمي².

الخلاصة: إن مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت بُعدًا جديدًا للإدارة، حيث ركزت على العامل كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية، وشددت على أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية لتحسين الأداء والإنتاجية، ومع ذلك، تحتاج إلى التكامل مع النظريات الأخرى لتحقيق التوازن في بيئة العمل.

¹ فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 61.

² رونالد.ي ريجيو، المرجع السابق، ص 5

العناصر

أولاً: المدرسة السلوكية
مفهوم المدرسة السلوكية
أهداف المدرسة السلوكية
خصائص المدرسة السلوكية

ثانياً: نظرية سلم أو هرم الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow
رائد النظرية
مستويات هرم الحاجات الأساسية
افتراضات نموذج وهرم أبراهام ماسلو
الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات الأساسية:

ثالثاً: نظرية x و y ماك غريغور دوغلاس Douglas McGregor
رائد النظرية
الفروض التشاؤمية لنظرية X
الفروض التفاؤلية لنظرية y
الانتقادات الموجهة للنظرية

الأهداف التعليمية للمحاضرة:

- فهم مفهوم المدرسة السلوكية وأهم مبادئها في الإدارة والتنظيم.
 - التعرف على أهداف المدرسة السلوكية وتأثيرها على بيئة العمل وإدارة الأفراد.
 - تحليل خصائص المدرسة السلوكية وتمييزها عن المدارس الفكرية الأخرى في الإدارة.
 - التعرف على أبراهام ماسلو كمؤسس لنظرية الحاجات ودوره في تطوير الفكر الإداري.
 - فهم مستويات هرم الحاجات الأساسية وتفسير تأثيرها على تحفيز الأفراد.
 - تحليل الافتراضات التي يقوم عليها نموذج ماسلو ومدى واقعيتها في بيئات العمل المختلفة.
 - مناقشة الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو وتقييم مدى صلاحيتها في التطبيق الحديث.
 - التعرف على رائد نظرية X و Y ، دوغلاس ماك غريغور وفكره الإداري.
 - تحليل الفروض التشاؤمية لنظرية X وتفسير انعكاساتها على الإدارة التقليدية.
 - فهم الفروض التفاؤلية لنظرية Y وأثرها على تحفيز الموظفين والإدارة الحديثة.
 - مناقشة الانتقادات الموجهة لنظرية X و Y وتقييم فعاليتها في بيئات العمل المختلفة.
- من المتوقع أن يكون الطلبة قادرين على:
- شرح مفهوم المدرسة السلوكية وأهميتها في الإدارة الحديثة.
 - تحليل أهداف وخصائص المدرسة السلوكية وربطها بالتطبيقات الإدارية الفعالة.
 - توضيح نظرية هرم الحاجات لماسلو وتفسير كيفية استخدامها في تحفيز الموظفين.
 - تقييم افتراضات نظرية ماسلو ومدى توافقها مع بيئات العمل المتنوعة.
 - تقديم تحليل نقدي لنظرية ماسلو والتعرف على أهم الانتقادات الموجهة إليها.
 - استيعاب نظرية X و Y لماك غريغور والتمييز بين الفرضيات التشاؤمية والتفاؤلية للإدارة.
 - المقارنة بين نظرية X ونظرية Y من حيث التأثير على السلوك التنظيمي والتحفيز.
 - تطوير تفكير نقدي حول النظريات السلوكية في الإدارة وتطبيقها في الواقع العملي.
 - استخدام المفاهيم المكتسبة في تحليل سلوك الأفراد داخل المؤسسات واقتراح استراتيجيات تحفيزية فعالة.

شهدت العلوم الإدارية والتنظيمية تطوراً ملحوظاً مع بروز النظريات السلوكية التي وضعت الإنسان في قلب العملية التنظيمية، على عكس النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الهياكل والقواعد، جاءت النظريات السلوكية كتكملة لنظريات العلاقات الإنسانية لتبرز أهمية دراسة سلوك الأفراد ودوافعهم كعوامل رئيسية تؤثر على الكفاءة والإنتاجية، تنبع أهمية هذه النظريات من كونها تهدف إلى فهم احتياجات الإنسان، ودوافعه، وكيفية تفاعله مع بيئته التنظيمية، فالإدارة الفعالة لا تقتصر فقط على وضع الخطط وتنظيم الموارد، بل تتطلب أيضاً إدراكاً عميقاً لكيفية تأثير الحوافز والاتصال والعلاقات الإنسانية على الأداء، بحيث ساهمت النظريات السلوكية، مثل هرم الاحتياجات لأبراهام ماسلو ونظريتي دوغلاس ماك جريغور X و Y، في إحداث نقلة نوعية في الفكر التنظيمي، بحيث أكدت على أن تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق توازن بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة يُعد أساساً لتحقيق النجاح المستدام، فمن خلال هذه الرؤية، أضحت النظريات السلوكية مرجعاً مهماً في صياغة سياسات القيادة والتحفيز، مما أدى إلى تحسين بيئات العمل وزيادة الفعالية التنظيمية على المدى الطويل.

أولاً: المدرسة السلوكية:

1. **مفهوم المدرسة السلوكية:** هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة، فهي لا تكتفي بالجانب الوصفي بل تحاول التأثير في السلوك

الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم، إذن هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاوض وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية الحاجات، كما تتميز بنظرتها التفاوضية للإنسان وقدرته على الإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان.

2. أهداف المدرسة السلوكية:

- تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العمال والمنظمة.
- تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف للتغيير الشامل ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الإضاءة والتهوية،

المحاضرة الرابعة: نظريات التنظيم في المدرسة السلوكية

- تهتم بالجماعات وتفاعلها وتستخدم ديناميكيات الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة. تستخدم المشاركة كأداة للعمل الإداري، فالمشاركة ليست استشارية كما جاء مع المدرسة الإنسانية، بل هي مشاركة فعلية في مختلف مراحل القرار .
- اهتم بدراسة التفاعل بين العامل والمنظمة والبيئة وخاصة في تناولها الموضوع الدافعية من منظور شامل
- اهتمت المدرسة بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى إحداث تعديلات في أهداف الإدارة، حتى يساير التنظيم التغيرات التي تحدث في الظروف البيئية مع استحداث أساليب إدارية تتماشى مع التغيرات بشكل تلقائي.¹
- 3. **خصائص المدرسة السلوكية:** تعد أبرز خصائص المدرسة السلوكية في الإدارة القيام بالتركيز على الطريقة التي يتم بها إدارة الإنتاجية، وذلك من خلال فهم سلوك العاملين ودوافعهم، حيث يتضمن ذلك التوقعات والاحتياجات بالإضافة إلى الاهتمامات وطريقة تفاعل المجموعات مع بعضها البعض.²

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، الجامعة الأردنية، 2010.

² Behavioral Management Theories", .courses.lumenlearning, Retrieved 10/12/2024.

ثانيا: نظرية سلم أو هرم الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow

1. رائد النظرية:



أبراهام هارولد ماسلو Abraham Maslow 1908-1970
عالم نفس أمريكي من أصل يهودي، ولد في نيويورك لعائلة مهاجرة من روسيا. رغم نشأته في بيئة تعليمية محدودة، كان والديه يشجعانه على النجاح الأكاديمي، مما جعله منعزلاً ومكرساً للقراءة. بدأ دراسته في القانون بكلية مدينة نيويورك (CCNY) ثم انتقل إلى جامعة كورنيل، قبل أن يعود إلى نيويورك، انتقل لاحقاً إلى جامعة ويسكونسن، حيث اكتشف شغفه بعلم النفس وحصل على البكالوريوس 1930، والماجستير 1931، والدكتوراه 1934، عمل أستاذاً بكلية بروكلين عام 1935، ثم رئيساً لقسم علم النفس في جامعة برانديز عام 1951، توفي ماسلو في 8 يونيو 1970. يعد من أبرز إسهاماته "هرم ماسلو للاحتياجات الأساسية"¹

2. **مستويات هرم الحاجات الأساسية:** قدم "أبراهام ماسلو" من خلال نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية خمس مستويات للحاجات الإنسانية تتدرج في شكل هرمي طبقاً لأهميتها النسبية وهي:

الحاجات الفسيولوجية أو الحيوية: تتضمن جميع الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان واستمراره في الحياة مثل الحاجات الخاصة بالطعام والكساء والمأوى والماء والتكاثر وغير ذلك من المتطلبات الجسدية التي يحتاجها العامل في حياته سواء داخل العمل أو خارجه.

حاجات الأمن والسلامة: يتركز هذا النوع من الحاجات الإنسانية على حماية الفرد من الأمراض والأزمات الاقتصادية المتوقعة، إذن اشباع حاجات الأمان والسلامة للفرد تأتي بالدرجة الثانية بعد الحاجات الفسيولوجية لأنها تمثل قوة الإنسان وصحته ومقدرته على الاستمرار في العمل واستقراره الاقتصادي، وبالتالي فإن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه الفرد لا يقتصر على الجانب المادي بل يشمل الجانب النفسي أيضاً.

¹ محمد سيف الدين بوفالطة ، المرجع السابق، ص48.

الحاجات الاجتماعية: إن الإنسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي ومن خلال تواجده شبه الدائم في المجموعات البشرية داخل العمل فإنه يسعى لتوطيد الصداقة مع الآخرين لأن في ذلك تسهيلاً لمهامه العملية الشاقة، كما أن الفرد يشعر بالحاجة إلى الانتماء الجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها.

حاجات التقدير والاحترام: إن تقدير الفرد واحترامه في المجموعة البشرية يأتي من خلال تقويم هذه المجموعة له وحكمها على الصفات المميزة لشخصيته بالمقارنة مع الآخرين كشعور هذه المجموعة بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه من خلال ما يتمتع به من سلوك قويم وأخلاق عالية وكفايات وقدرات جيدة والاندفاع لحل مشاكل زملائه بالقدر الذي يستطيع.

حاجات إرضاء الذات: إن حاجات إرضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد بعد أن يكون قد أشبع احتياجاته من المجموعات الأربع الأولى وكلما ارتقى الإنسان وتقدم في مجال إرضاء الحاجات الذاتية وإشباعها كلما زادت رغبته في تحصيل المزيد منها وذلك من خلال الاعتماد على الذات في تحسين وتطوير كفاياته ومهاراته الإنتاجية ورفع مستواه العلمي.

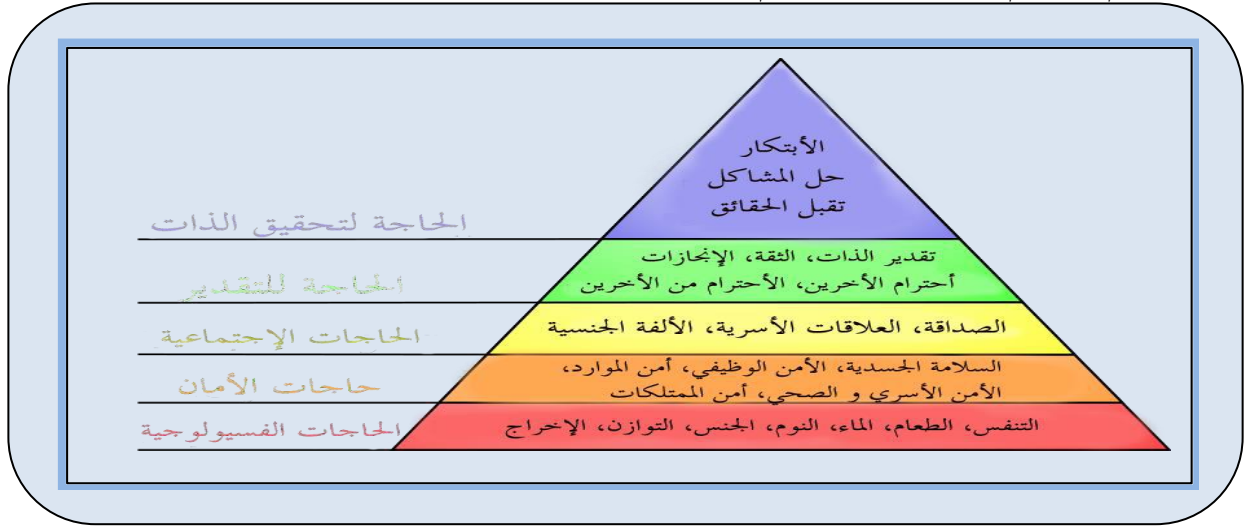
3. افتراضات نموذج وهرم أبراهام ماسلو: إن مبدأ تسلسل الحاجات عنصر مهم في نموذج "ماسلو"

للدوافع، وهو يتضمن الافتراضات التالية:

- الإنسان محفز عن طريق الرغبة في تلبية الحاجات وهذا ما يدفعه للعمل؛
- الحاجة التي تؤثر في السلوك هي حاجة غير المشبعة؛
- إن عدم تلبية حاجة من الحاجات أمولية يجعل الفرد يركز على هذا النقص في الاشباع ولا يهتم بحاجات المستويات الأخرى؛
- إن اشباع احتياجات مستوى معين لا يمثل حافز إلا إذا تم ولو بصفة نسبية إشباع حاجات المستويات السابقة. والشكل الموالي يمثل هرم الحاجات عند أبراهام ماسلو¹:

¹ حيزية لصاق، المرجع السابق، ص12.

الشكل رقم 1: هرم الحاجات عند ابراهام ماسلو.



4. الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات الأساسية: بالرغم من أن أهمية نظرية ماسلو حيث أنها من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الواقعية من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية بلغة بسيطة ومفهومة إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات والتي كان في مقدمتها مايلي:

- افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومتتالية حيث يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ثم الحاجة إلى الأمن وهكذا، وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي . فلا يعقل أن ينتج الفرد ولا يقوم بإشباع الحاجة إلى الانتماء مثلاً طالما لم يشبع بعد حاجاته المادية ، والحاجة للأمان.
- أفترض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى. وهذا غير واقعي ويتوقف على المواقف والظروف ونوع الأفراد، فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى إلى إشباعها ولو بالتضحية مؤقتاً ببعض الحاجات الفسيولوجية أو تفضل أن تعمل مع شخص يحترمك ويشعرك بالتقدير، وترفض العمل مع شخص آخر لا يشبع حاجة الاحترام والتقدير لديك بالرغم من أنه يقدم لك أجراً كبيراً.
- بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات، إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر،

ومن وقت لآخر، فالفرد في الصحراء قد يعرض نفسه إلى الخطر في سبيل الحصول على جرعة من الماء في حالة العطش الشديد، والأسير لدى الأعداء في الحرب قد يذل ويهان ويقبل هذا ويتحمل في سبيل أن يحصل على الطعام أو ينجو من القتل ... وهكذا.

• تتسم أعمال ماسلو بالطابع النظري أكثر من الطابع العملي الواقعي، بحيث يرى البعض أن نظرية ماسلو في الدافعية بالتطبيق على التنظيم لم تقدم الإجابة للعديد من الأسئلة¹

¹ عبد العليم محبد بكري، مبادئ إدارة الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، 2017، ص 91

ثالثاً: نظرية x و y ماك غريغور دوغلاس Douglas McGregor

تعتبر نظريتي (X) و (Y) من أماسس التي ساعدت في تطور فهم الإدارة السلوكية والتي أسهمت في تحديد كيفية بناء بيئات عمل فعالة من خلال تقدير احتياجات ودوافع أمافراد داخل المنظمات.

1. رائد النظرية:



دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor

هو عالم نفس واقتصادي أمريكي، ولد في 6 سبتمبر 1906 في ديترويت، الولايات المتحدة، وتوفي في 1 أكتوبر 1964 في ماساتشوستس. يُعتبر ماكغريغور من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة، اشتهر بتطويره لنظريتي "X" التشاؤمية و "Y" التفاؤلية حول الدوافع البشرية في بيئة العمل، أستاذًا في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) وكان له تأثير كبير في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، تعد نظرياته من أماسس التي بنيت عليها العديد من الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي من خلال فهم أعمق لدوافع أمافراد وسلوكهم في بيئة العمل

أوضح "ماك غريغور دوغلاس أن الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا أماسس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا امأخير. وبعد "ماك غريغور" من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين، وتتمثل هذه الافتراضات في الفروض المتعلقة بنظرية (X) و الفروض المتعلقة بنظرية (Y)¹

2. الفروض التشاؤمية لنظرية (X): تقوم على جملة من الفروض من أهمها:

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا
- الإنسان ليس طموح ويكره المسؤولية،

¹ أحمد ماهر، نظرية التنظيم - الماضي - الحاضر - المستقبل، الدار الجامعية، القاهرة، 2017

- يفضل الإنسان أن يقاد بدل أن يقود
- الإنسان كائن منغلق داخليا،

أي أن الفرد حسب هذه النظرية لا تهمه أهداف المنظمة، وكل ما يهمه هو ذاته فقط، وعليه فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب وتطبيق الرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية، وقد كان هذا سائدا ومسيطرًا لحد كبير في الكثير من المنظمات، ولكن ومن أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية X،¹ إقترح "ماك غريغو دوغلاس" نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة،

3. الفروض التفاضلية لنظرية Y : وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.
 - الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المنظمة
 - الإنسان أكثر التزاما بآهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك.
 - يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع
- يرى أن اتباع نظرية Y في مجال إدارة المنظمات والموارد البشرية سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والرفع من مستوى أداء أفرادها بحيث يظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها نظرية Y من حيث الأهمية في تدريب الأفراد، فالأفراد حسبها يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري، لديهم في العمل تصرف طبيعي، كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار والإبداع، و لكن كل هذه القدرات غير مستغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلالها، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم، كما أن برامج تدريب خاصة تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات، وتفتح له آفاقا للابتكار والإبداع. مما سبق يتضح لنا الدور المهم لنشاط التدريب ودوره في دفع الموارد البشرية وتحفيزهم على أداء

¹ نادر أحمد أبو شيعة، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء، عمان، 2011، ص34.

امآعمال بكفاءة أكبر، وهذا ما يتيح لهم إشباع حاجاتهم المختلفة، امآمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المنظمة.¹

4. **الانتقادات الموجهة للنظرية:** بالرغم من إسهامها في مجال تحليل الدافع للعمل لدى المورد البشري، إلا أن الانتقاد الموجه لنظرية **x** و **y** هو:

- أنها بادرت باقتراح السياسة الواجب تتبعها في التعامل مع امآفراد من الصنف **x** وكذا مع الأمفراد من الصنف **y**، غير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع صنف آخر من الأمفراد لا ينتمي لا إلى الصنف **x** أو الصنف **y**.
- أهملت النظرية الجوانب القانونية التنظيمية داخل المنظمة.²

الخلاصة: إن المدرسة السلوكية في الإدارة، قد ركزت على دراسة سلوك الأمفراد داخل بيئة العمل، مؤكدة على أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية في تحسين كفاءة العاملين. تهدف هذه المدرسة إلى تحسين العلاقات الإنسانية وتحفيز الأمفراد، وتمتاز بتركيزها على الإنسان ككائن له حاجات ودوافع. كما تناولت المحاضرة نظرية هرم الحاجات لأبراهام ماسلو، التي قسمت حاجات الإنسان إلى خمس مستويات متدرجة تبدأ بالحاجات الفسيولوجية وتنتهي بتحقيق الذات، وافترضت أن الفرد لا يسعى لحاجة عليا إلا بعد إشباع الأدنى منها، رغم ما وُجه للنظرية من انتقادات تتعلق بترتيب الحاجات واختلاف الثقافات. كما استعرضت المحاضرة نظرية **x** و **y** لماك غريغور، حيث تمثل نظرية **x** نظرة تشاؤمية تفترض أن الإنسان كسول ويتهرب من المسؤولية، بينما تعكس نظرية **y** نظرة تفاؤلية ترى أن الإنسان يحب العمل ويسعى للإنجاز إذا توافرت له الظروف المناسبة، إلا أن هذه النظرية أيضاً تعرضت لانتقادات لاقتصارها على تصنيفين فقط دون مراعاة فروقات الأمفراد والبيئات.

¹ محمد الفتاح محمود البشير المغربي، **مبادئ الإدارة**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن ، 2014، ص 26.

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 108.

العناصر

أولاً: نظرية اتخاذ القرارات عند هيربرت سايمون Herbert Simon

رائد النظرية

أسس مدرسة اتخاذ القرارات

إسهامات مدرسة اتخاذ القرارات في الإدارة الحديثة:

خطوات اتخاذ القرار

الانتقادات الموجهة لمدرسة اتخاذ القرارات

ثانياً: نظرية النظم لشستر بيرنارد Chester Irving Barnard

رائد النظرية

مكونات النظام حسب نظرية التنظيم

الأجزاء والوظائف الأساسية للمنظمة

إسهامات مدرسة النظم

الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم

ثالثاً: النظرية الموقفية فريد إدوارد فيدلر Fred Edward Fiedler

رائد النظرية

أسس النظرية الموقفية

إسهامات النظرية الموقفية

الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية

رابعاً: نظرية الإدارة بالأهداف بيتر فردناند دراكر Peter Ferdinand Drucker

رائد النظرية:

نشأة مفهوم الإدارة بالأهداف

فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف

مبادئ الإدارة بالأهداف

مميزات أسلوب الإدارة بالأهداف

الأهداف التعليمية للمحاضرة:

- فهم وتفسير نظريات الإدارة الحديثة، بما في ذلك نظرية اتخاذ القرارات، نظرية النظم، النظرية الموقفية، ونظرية الإدارة بالأهداف.
- تحليل أسس كل نظرية، وتحديد روادها وأهم المفاهيم التي تقدمها في مجال الإدارة.
- مقارنة النظريات المختلفة، وإبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وتأثيرها على الفكر الإداري.
- تطبيق المفاهيم النظرية على الواقع العملي من خلال دراسة حالات واقعية واستخدام الأساليب التحليلية في اتخاذ القرار.
- تقييم الانتقادات الموجهة لكل نظرية واستنتاج مدى فعاليتها في بيئات العمل الحديثة.
- تنمية مهارات التفكير النقدي والإداري لدى الطلاب لمساعدتهم في اتخاذ قرارات إدارية فعالة مستندة إلى أسس علمية.

من المتوقع أن يكون الطلبة قادرين على:

- القدرة على شرح النظريات الإدارية الأربع بلغة واضحة ومبسطة.
- تحليل أمثلة واقعية وتحديد النظرية الإدارية الأكثر ملاءمة لكل حالة.
- المشاركة في نقاشات فكرية حول فاعلية هذه النظريات في بيئات العمل المختلفة.
- تطبيق المبادئ المستفادة في حل مشكلات إدارية محتملة داخل المؤسسات.

إن الانتقادات الموجهة للنظريات التقليدية والعلاقات الإنسانية وكذا السلوكية حفزت الباحثين لتطوير النظريات السابقة وتعديل فلسفتها، وركزوا في بحوثهم على زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم وذلك بإدخال أساليب جديدة منها أن التنظيم نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من العوامل كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجية، وأنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين إذن فالنظرية الحديثة حاولت من البداية فهم الجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، ومشاعرهم، واتجاهاتهم على أداء التنظيم.

أولاً: نظرية اتخاذ القرارات عند هيربرت سايمون Herbert Simon

تنسب نظرية اتخاذ القرارات التي ظهرت تقريباً في سنة 1950 إلى هيربرت سايمون الذي أعطى تعريفاً للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال **et Herbert simon, Richard cyrt, james March** إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سايمون "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع"¹.

¹ فوزية بلعجال، محاضرات مقياس نظريات التنظيم، موجه لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة سيدي بلعباس، 2020-2021، ص 1.

1. رائد النظرية:¹



هربرت سايمون (Herbert Simon)
عالم أمريكي بارز ومتعدد التخصصات، اشتهر بإسهاماته في مجالات الاقتصاد، علم النفس، علوم الحاسوب، الإدارة والذكاء الاصطناعي، ولد في 15 جوان 1916 وتوفي في 9 فيفري 2001، حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978 بسبب أبحاثه في نظرية اتخاذ القرار داخل المنظمات الاقتصادية ومن أبرز إنجازاته نظرية اتخاذ القرار، طور مفهوم "العقلانية المحدودة"، يُعتبر من الرواد الأوائل في الذكاء الاصطناعي، شارك في تطوير برامج كمبيوتر مثل برنامج Logic Theorist، الذي يُعتبر أول برنامج ذكاء اصطناعي في 1956، كتب العديد من الأعمال في الإدارة، مثل كتاب "الإدارة السلوكية" الذي أثر بشكل كبير على فهم العمليات الإدارية واتخاذ القرار، علم النفس المعرفي، كما أنه قدم رؤية مهمة حول كيفية عمل العقل البشري، وخاصة في معالجة المعلومات واتخاذ القرار، أبرز كتبه: السلوك الإداري، علوم الصنع الاصطناعي، نماذج الإنسان

2. أسس مدرسة اتخاذ القرارات:

- تعتبر هذه النظرية التنظيم أنه نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات، لذلك أصبحت دراسة التنظيم منصبه أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات.
- تحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار
- ركزت المدرسة على اعتبار أن التنظيم نشاط تعاوني، وبالتالي لا بد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف.

¹ زوينة بوساق، نظرية إتخاذ القرار عند هيربرت سايمون، مجلة مسار الحرية، العدد 31، 2015

- وضع الفرد في موضعه الصحيح، ولقد رأت أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد وتقوم نظرية النظام التعاوني على أساس توافر ثلاث عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي هي:

• هدف مشترك يجمع بين أعضاء التنظيم.

• إمكانية الاتصال بين الأعضاء.

• الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء.

كما اهتمت النظرية **بالتنظيم غير الرسمي** وأوضحت أنه يقوم بمجموعة وظائف داخل التنظيم الرسمي وهي:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.

- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لمembers التنظيم¹.

3. اسهامات مدرسة اتخاذ القرارات في الإدارة الحديثة:

- قدمت النظرية عدداً من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في كافة المجالات من صنع قرارات أكثر صواباً وصحة.

- تستخدم الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والتصنيع على نطاق واسع في جدولة الإنتاج، تخطيط

مستلزمات الإنتاج، وتحسين الجودة والموازنة والمخزون.

- تستخدم الأساليب الكمية في المنظمات الخدمية لإدارة العمليات فهناك أساليب كمية تستخدم في المصارف والمستشفيات وشركات التأمين والمنظمات الحكومية في تخطيط الموارد البشرية وتخطيط برامج التطوير والموازنات وجدولة مواعيد الطائرات.

- بالنسبة لنظم المعلومات يمكن القول أن المعلومات أصبحت عنصراً هاماً وحيوياً في عمل المنظمة وبالنسبة لأي مدير ويتوقف عليها نجاح المنظمة ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وقيادة وكفاءة عمليات صنع القرارات الإدارية المتعلقة بوظائف العملية الإدارية من (تخطيط وتنظيم ورقابة)

4. خطوات اتخاذ القرار: هناك خمس خطوات تضم عملية اتخاذ القرار:

تشخيص المشكلة: إن التعرف بالمشكلة وتحديد أبعادها والبحث في الأسباب الرئيسية لحدوثها والتعرف على أغراض وأثار هذه المشكلة أي استبعاد الباحث

¹ فوزية بلعجال، المرجع السابق، ص2.

للتعرف على المشكلة من خلال استخراج تلك النقاط الجوهرية التي تتميز بها ومعرفة كيف كان حدوث المشكلة

تحليل المشكلة: بعد التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها تأتي مرحلة تحليلها عن طريق تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل أمثل لها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها. **إيجاد البدائل:** وضع عدة بدائل لحل بديل، فكل مشكلة عدة حلول من النادر أن نجد أجل واحد لها، **تقييم البدائل:** تعتبر هذه المرحلة من بين المراحل الفكرية الصعبة، هنا يقوم الباحث بعملية مفاضلة بين البدائل اختيار الحل الملائم (اتخاذ القرار): اختيار بديل أو حل من البدائل المقترحة على أن يكون ملائم وبإمكانه أن يصل إلى نتائج جيدة.

متابعة تنفيذ القرار: فمتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره، إذا كان كحل أمثل للمشكلة المطروحة فعلى الباحث أن ينقل قراره للآخرين ويشرح أبعاده ويقنعهم بهذا البديل¹.

4. **الانتقادات الموجهة لمدرسة اتخاذ القرارات:** تعرضت نظرية اتخاذ القرار لمجموعة من الانتقادات وهي:

- أن هذه النظرية لا شكل بديلاً للإدارة، إن المدخل الكمي وفر وسائل وأساليب هامة ساعدت المديرين في أداء أدوارهم،

- لا تهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات.
- يجب النظر إلى الأفراد الذين يقومون باستخدام هذه الأساليب على أنهم يستعملون تلك الأساليب وتفسيرها والانتفاع منها، لذا يجب أن تؤخذ بالاعتبار حاجاتهم وانطباعاتهم وفهمهم من أجل اعتماد مدخل كمي مناسب².

• رفض فكرة اعتبار المنظمة نظام مغلق بعيد عن التأثيرات الخارجية والداخلية للبيئة بما أن متخذ القرار يأخذ قراره في نظام مفتوح فإن اتخاذ القرار مفهوم نسبي فهو نتيجة تأثير العوامل المحيطة بالمنظمة.

• أهملت هذه النظرية الجانب الإنساني داخل وخارج المنظمة وركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار، فسلوك الإنسان يخضع لمجموعة من العوامل والعمل البشري يحتوي بشكل عام على درجات عدم الرشد.

¹ إبراهيم خسين محمد، محمد الحسين العجمي، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 173.

² فوزية بلعجال، المرجع السابق، ص 21

- الرشد مفهوم سلبي لا يؤدي دائما إلى القرار المناسب
- متخذ القرار يمكن أن لا يكون عقلانيا أو منطقيا في اتخاذ القرار ويتأثر بالعوامل المحيطة به.
- وجود الأهداف المتناقضة أمام متخذ القرار تجعل عملية المرشد أمر غير مضمون في اتخاذ القرار
- إن القرار ليست لديه دائما معلومات أو معارف كاملة على الظروف الذي فيه ضمن المستقبل أن يعرف كل البدائل وكذلك كل النتائج المتوقعة¹

ثانيا: نظرية النظم لشستر بيرنارد Chester Irving Barnard

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965 جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بير تنفلي" "Ludwing von Bertalanffy" لنظرية النظم في 1937، وأفكار شيستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938 ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تتنظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة" ويعتبر "شيستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.²

¹ كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص76.

² ثامر كامل محمد الخزرجي، النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة، عمان، دار مجدالوي، 3112، ص 55-56.

1. رائد النظرية



تشستر إرفينغ بارنارد Chester Irving Barnard
 ولد في 7 نوفمبر 1886 في مالدين، ماساتشوستس، الولايات المتحدة، وتوفي 7 جوان 1961، عمل في مجال الأعمال والإدارة، وكانت مسيرته المهنية مرتبطة بشركة الهاتف والتلغراف الأمريكية (AT&T)، حيث أصبح لاحقاً رئيساً لشركة نيو جيرسي بيل تليفون، اكتسب خبرة عميقة في قيادة المنظمات، مما أثر على تطويره للنظريات الإدارية والتنظيمية وذلك بعد تقاعده، أصبح مهتماً بالأبحاث الأكاديمية، وكتب العديد من الأعمال العلمية المؤثرة أعماله العلمية ونظرياته، كتاب "وظائف المدير التنفيذي" نُشر عام 1938، ويُعتبر من أبرز الأعمال في مجال الإدارة، يُعتبر بارنارد من أوائل المفكرين الذين قدموا رؤية شاملة للمنظمات كنظم مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها .
 أثرت أفكاره على العديد من العلماء، مثل هيربرت سيمون، الذي طور مفهوم العقلانية في اتخاذ القرار، لا تزال مفاهيمه حول القيادة، السلطة، والتعاون تُدرس في مجالات الإدارة والتنظيم، أعماله الأخرى: بالإضافة إلى كتابه الأساسي، كتب مقالات ومحاضرات تناولت مواضيع مثل: الأخلاق والمسؤولية في القيادة، تأثير القيم الإنسانية على إدارة المنظمات

2. مكونات النظام حسب نظرية التنظيم: يتكون النظام من مجموعة من الاجزاء

التي لها علاقة وثيقة ببعضها البعض وهي:

- إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد سواء كان قائداً أو منفذاً، لذا من أهم الأمور التي تعالجها النظرية هي حوافز الفرد واتجاهاته.
- **فلسفة النظام:** إن لكل منظمة فلسفتها الخاصة بها وتكون حسب نوعية النشاط الذي تقوم به وحسب السلع والخدمات التي تقدمها للبيئة الخارجية ليتم الاستفادة منها من طرف المستخدمين أو العملاء.

هيكل النظام: وهو التنظيم الذي تقوم عليه المنظمة ويكون في شكل مخطط تنظيمي.

الإجراءات والقواعد: وهي اللوائح والقوانين أو الإجراءات التي تحكم المنظمة وتبين طبيعة نشاطها الاقتصادي أو الاجتماعي... الخ.

المستوى الفني والتكنولوجي: ونقصد به تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية أمالات والعمليات ويجب أن يكون تصميمها يتماشى مع التركيبة السيكولوجية للبشر.

التنظيم الرسمي وغير الرسمي: فالتنظيم الرسمي هو ترتيب الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب، أما التنظيم غير الرسمي فيعتبر هو الآخر جزء مهم في النظام ويتمثل في أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض.¹

4. الأجزاء والوظائف الأساسية للمنظمة

إن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة كنظام مفتوح يتناول وفقا لنظرية النظم العناصر التالية:

المنظمة كنظام مفتوح: من خلال العناصر الأساسية من مدخلات وتحويلات ومخرجات وتغذية عكسية تواصل المنظمة دورتها بشكل تلقائي ومستمر ودون انقطاع، وآثار التفاعل داخل المنظمة يمكن أن تدرك بالمنطق والتحليل العلمي لمدى تقدم المنظمة وتطورها أو مدى انحطاطها وتدهورها الذي يؤدي إلى موتها تدريجيا نتيجة عدم تفاعل واتصال البيئة الخارجية معها تفاعلا ايجابيا يمد المنظمة بالمدخلات والتأييد الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

المدخلات Input: وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات والموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية (الاجتماعية والسياسية) مثل المواد الخام والعمالة والتكنولوجيا إلى غيرها من المدخلات وهذه المدخلات تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات... الخ.

العملية الادارية (عمليات التحويل) Process: في هذه المرحلة يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات مختلفة في صورة سلع وخدمات. أي نعني بها مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات وتعامل الافراد باستخدام المعدات والتسهيلات لتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات.

¹ فوزية بلعجال، المرجع السابق، ص7.

المخرجات Output: في هذه المرحلة يتم نقل المخرجات إلى العملاء النهائيين في البيئة الخارجية، وعادة تأخذ المخرجات شكل السلع والخدمات وهذه المرحلة هي نتيجة لمرحلة التحويلات.

التغذية العكسية أو المرتدة (المعلومات المرتدة) Feedback: تمثل هذه المرحلة رد فعل البيئة الخارجية لمخرجات المنظمة وإرجاعها إلى المنظمة في شكل مدخلات مرة أخرى وهذا الرد يكون إما إيجابي أو سلبي يحدد نوع وحجم المدخلات وهكذا تكتمل دورة عمل المنظمة.¹

4. **إسهامات مدرسة النظم:** يمكن حصر فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:

- سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، يجب أن ينظر الباحثين إلى الإدارة كنظام مفتوح Open System الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمتد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة Grand Theory تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.

- تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا بأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية.... الخ

- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إلى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.

- لقد أدت إلى ثورة إدارية بدات في أواخر الستينيات وبداية السبعينيات ولاتزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري

¹ عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص26.

واساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز. ومن هنا ظهرت الى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم .

6. الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم : تعرضت النظرية لجملة من انتقادات مفادها:

- أن مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا مأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.

- تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك اأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.¹

- إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح مآلفة والانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحياناً،

- صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات لاتخاذ القرار مآن عامل الزمن يلعب الدور الأساسي وصعوبة توفير الموارد المالية

- صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع إذ تتحدد مآهداف التنظيمية كمحصلة الصراع على السلطة والنفوذ وتختلف فيها الأهدف الرسمية عن الأهدف التي تصاغ بلغة مطاطية.²

¹ الهواري سيد، التنظيم، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط5، 1992.

² بلحاج فتيحة، الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد7، 2016.

ثالثاً: النظرية الموقفية ل فريد إدوارد فيدلر Fred Edward Fiedler

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر Fiedler فرضياتها ارتكازاً على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبني على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تواجهها

1. رائد النظرية:



فريد إدوارد فيدلر Fred Edward Fiedler ولد في 13 جويلية 1922 وتوفي سنة 2017، هو عالم نفس نمساوي-أميركي، كان من رواد علم القيادة، درس علم النفس في جامعة شيكاغو ونال الدكتوراه عام 1949، ثم انضم إلى جامعة إلينوي 1951-1969 وأصبح أستاذاً وباحثاً في جامعة واشنطن حتى تقاعده عام 1992 ألف كتاب "نظرية فعالية القيادة" 1967 وطور "نموذج فيدلر للقيادة الموقفية"، الذي يركز على توافق أسلوب القيادة مع متطلبات الموقف صمم مقياس زميل العمل الأقل تفضيلاً (LPC) لتقييم القادة بناءً على تركيزهم على العمل أو العلاقات، كما أكد أن القيادة الفعالة تعتمد على التكيف مع قدرات ورغبات المجموعة وظروف العمل، نُشرت له مؤلفات مؤثرة أخرى، مثل "تحسين فعالية القيادة" 1984 و"الخبرة القيادية والأداء القيادي" 1994 حصل على تكريم واسع من جمعيات علم النفس والإدارة

2. أسس النظرية الموقفية¹: إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.

¹ القحطاني ، سالم ، القيادة الإدارية، المملكة العربية السعودية ، الرياض، مكتبة المتنبّي، 2008.

- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.
- إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.¹
- 3. **إسهامات النظرية الموقفية:** إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:
 - الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
 - تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
 - التزود بوجهات عمل تحدد أكثر أماساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.
- 4. **الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:** لقد حظيت النظرية ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب إلا أنها تعرضت لانتقادات مفادها:
 - تطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، كما أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف ومع ذلك لا يستجيبون للموقف فمثلاً قد يصبح الفرد قائداً في وقت ما كوقت الحرب لكنه لا يفيد الجماعة في وقت السلم.
 - ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، ومدى ملائمتها لنمط القيادة المتبع نجاح النمط القيادي يكون من خلال التفاعل بين

¹ فوزية بلعجال، المرجع السابق، ص 8.

العناصر الثلاث: (الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج وعوامل الموقف أو الظروف المحيطة).

• ليس هناك اتفاق تام بين منظري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة ، أي لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والأزمنة وإنما المواقف هي التي تقرر أفضل الطرق، إضافة إلى ذلك افتراض هذه النظرية أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.

• أن النظرية الموقفية تحتاج أن تقدم خطوطاً عريضة كافية للعمل بها داخل الإدارات، فمازال القائد الإداري قد ينجح في قيادة موقف ويفشل في قيادة موقف آخر، الأمر الذي يتطلب إجراء العديد من الدراسات والبحوث التي من شأنها توفير مرجعية كافية للقادة¹.

• وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيذا يطوق كفاءتها وفعاليتها.

¹ محمد آل ناجي ، الإدارة التعليمية والمدرسية، المملكة العربية السعودية ، الرياض، مطابع الحميضي، 2016

رابعاً: نظرية الإدارة بالأهداف بيتر فردناند دراكر **Peter Ferdinand Drucker**

ويعتبر موضوع الإدارة بالأهداف أحد أهم مواضيع الإدارة في العصر الحديث والواقع العلمي أثبت أهمية اللجوء إلى هذا الأسلوب.

1. رائد النظرية:



بيتر فردناند دراكر **Ferdinand Drucker**

Peter

كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909، وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية 1909-2005، أجمع الكل أنه أمّاب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله لشركة جنرال موتورز.

توفي في عام 2005 عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002.

درس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا، قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة، ترجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة .

كتب معظم مقالاته وتعليقاته في "ول ستريت جورنال" و"هارفارد بيزنس ريفيو" ما بين عامي 1975 و1995

2. نشأة مفهوم الإدارة بالأهداف: ترجع بداية نشأتها إلى الأمريكي بيتر دراكر الذي يعتبر أول من نادى بها في عام 1954، حيث يرى أن الإدارة بالأهداف، هي ذلك النوع من الإدارة التي تتخذ مساراتها على ضوء الأهداف، وتقيم انجازها على أساس الالتزام بتكامل الأعمال المحققة للأهداف.

هناك الكثير من المفاهيم للإدارة بالأهداف ونذكر منها:

جورج أوديون: الرئيس الأعلى والرؤساء العاملين بأي منظمة يحددون معا أهدافها العامة، ويحددون مناطق المسؤولية الرئيسية لكل فرد من أفرادها ولكل وحدة إدارية فيها، وتستخدم هذه الأهداف كمعايير في توجيه النشاط الإداري وفي تقييم أداء أمّافراد العاملين والوحدات العاملة المختلفة في التنظيم.

جون هامبل: يعرفها بأنها : النظام الديناميكي الذي يوحد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج¹ والنمو وحاجات الإداري في المشاركة وتطوير نفسه.

إن الإدارة بالأهداف تتمثل في عمليات إدارية تهدف إلى الفعالية وزيادة الإنتاجية من خلال مشاركة

جميع العاملين في المؤسسة في تحديد أهداف الإدارة ودراستها مسبقا .

3. فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف:

- نظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف وحفز بالشكل المطلوب.

- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون.

- الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة

الفعالة من جميع الموارد

- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية كما أنها أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

4. مبادئ الإدارة بالأهداف: يقوم الإشراف بالأهداف على مبدئين أساسيين

هما:

مبدأ المشاركة و تحقق النتائج الآتية:

- **الالتزام:** ويقصد به أن يتشارك جميع العاملين في وضع أمّأهداف ضمن الإمكانيات المتاحة.

- **تحمل المسؤولية:** تعد القدرة على تحمل المسؤولية من أفضل سمات الإداري لضمان تحقيق أهدافه.

¹ عريفج سامي سلطي، الإدارة التربوية المعاصرة، ص189

- **رفع الروح المعنوية** : نتيجة لتحقيق المبادئ السابقين فإن ذلك يؤثر على تحقيق أعضاء المنظمة لذاتهم ، وإكسابهم الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به.¹

مبدأ تحديد الأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف على وضع أهداف على شكل النتائج المرجو تحقيقها

والا أهداف غاية في الأهمية في الإدارة بالأهداف، ولذا فلا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة لدى جميع الإداريين المعنيين بتحقيقها ومحددة بفترة زمنية معينة، يتم خلالها مراجعة ما ينجز باستمرار وعلى فترات زمنية معينة .

5. مميزات أسلوب الإدارة بالأهداف:

- ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
- يسهل مهمة الإشراف والتوجيه.
- يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية.
- يزيد من الإنتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة.
- يقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وينشر المعلومات.
- يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.
- يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.
- يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
- يعطي صورة كاملة عن المنظمة والشركة وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء الكلي لها.
- لا يقف عند تحديد الأهداف بل يربط بين الأهداف والوسائل اللازمة لبلوغها.

الخلاصة

تركز نظرية اتخاذ القرارات لهبرت سايمون على مفهوم العقلانية المحدودة، حيث يتخذ الأفراد قرارات مرضية بدلا من مثالية بسبب قيود المعلومات والوقت، مما ساهم في تطوير النماذج الإدارية وتحليل القرارات. أما نظرية النظم لتشستر برنارد فترى المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، وتوضح أن نجاحها يعتمد على تكامل الأفراد والعمليات والموارد، رغم صعوبة التطبيق بسبب تعقيد التداخلات التنظيمية.

¹ يعقوب نشوان ، الإدارة والإشراف التربوي، المرجع السابق، ص186.

بينما تؤكد النظرية الموقفية لفريد فيدلر أن فعالية القيادة تعتمد على الموقف، حيث تتغير أنماط القيادة وفقاً لعوامل مثل العلاقة بين القائد والمرؤوسين وهيكل المهمة، لكنها تواجه صعوبة في قياس هذه المتغيرات بدقة. وأخيراً، تدعو نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر إلى تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتعزيز مشاركة الموظفين في تحقيقها، مما يحسن الأداء المؤسسي، رغم تحديات وضع أهداف مرنة تتكيف مع التغيرات البيئية.

العناصر

الإطار النظري للتنظيم الإداري
مفهوم التنظيم الإداري
أهمية التنظيم الإداري
مبادئ التنظيم الإداري
أنواع التنظيم الإداري

الأهداف التعليمية: يتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- شرح الإطار النظري للتنظيم الإداري وفهم الخلفيات الفكرية
- تحديد مفهوم التنظيم الإداري وبيان الفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى.
- تحليل أهمية التنظيم الإداري في نجاح المؤسسات وتحقيق الكفاءة والفعالية.
- توضيح مبادئ التنظيم الإداري الأساسية وتفسير كيفية تطبيقها في بيئات العمل المختلفة.
- تمييز بين أنواع التنظيم الإداري وشرح خصائص كل نوع ومتى يتم استخدامه.

أولاً: الإطار النظري للتنظيم الإداري

1. مفهوم التنظيم الإداري: يطلق مفهوم التنظيم الإداري على إحدى العمليات التنظيمية الإدارية المتكاملة والتي يتم فيها الاستعانة بالعناصر البشرية وغير البشرية لكي تعمل على مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة. ويتم استخدام التنظيم الإداري في المؤسسات والشركات والبنوك الكبرى، حيث يتخذ فيها شكل التنظيم الإداري الشكل الهرمي وفيه يتم تصنيف العناصر البشرية الموجودة فيه من أعلى الهرم إلى أسفله.

يستخدم التنظيم الإداري ليعرف العاملون في المؤسسة المهام الموكلة إليهم ولا تحدث فوضى بينهم بحيث يقوم المدير الإداري باتخاذ القرارات التي تمكنه من حل المشكلات التي تواجه المنظمة كما يتخذ القرارات التي تساعده على الوصول إلى أهداف المنظمة¹.

2. أهمية التنظيم الإداري: إذا كانت مهمة التخطيط في تحديد أهداف المنظمة الادارية واعداد الامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف فالتنظيم ضرورة لابد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من أجل الوصول الى الغايات التي أنشأت من أجلها المنظمة الإدارية أيا كان حجمها أو طبيعة عملها، وعليه فإن للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها و يمكننا أن نورد جزء منها على النحو التالي:

الاستغلال الفعال للموارد: يتيح التنظيم الإداري تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية وغير البشرية.

منع التكرار والازدواجية: يساعد في توزيع المهام بوضوح بين الموظفين، مما يقلل من تداخل الأدوار.

توحيد الجهود: يساهم في تنسيق العمل بين أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة .

حلقة وصل بين الأفراد: يعمل التنظيم الإداري كجسر يربط بين جميع العاملين في المنظمة، مما يعزز التواصل الفعال بين الأقسام بسبب اتساع حجم المنظمة وتعدد أفرادها.

الاستجابة للتغيرات: يساعد التنظيم الإداري على التكيف مع التغيرات المحيطة سواء داخل المنظمة أو خارجها.

¹ عبد الحفيظ موسى الشوابكة، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، ط5، العدد50، 2 ديسمبر 2022، ص1470.

توزيع الوظائف بناء على الكفاءة: يضمن توزيع الأدوار وفق الخبرة والمؤهلات الدراسية، مما يحقق التخصص والكفاءة في الأداء.

تحديد العلاقات الوظيفية: يعمل التنظيم الإداري على وضع حدود واضحة بين الموظفين، بحيث يدرك كل منهم واجباته وصلاحياته داخل المنظمة باختصار، التنظيم الإداري ليس مجرد وظيفة إدارية، بل هو حجر الأساس الذي يدعم استقرار ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بطريقة فعالة ومتكاملة¹.

3. **مبادئ التنظيم الإداري:** وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

مبدأ ضرورة التنظيم: أي ضرورة تقسيم العمل والواجبات بين الأفراد مع تفويض السلطة لذلك.

مبدأ تحديد الهدف: يجب أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وكذلك التمسك بها، لأن الأهداف هي التي تبين الواجبات المطلوب تنفيذها وبذلك تحديد المسؤوليات التنظيمية وتؤدي الأهداف الخطط وتركيز الجهود وتوجيه التنظيم نحو النهايات المطلوبة إلى التنمية.

مبدأ وحدة الهدف: أي يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفق مع الهدف النهائي للتنظيم ككل.

مبدأ الكفاءة: أي تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وبواسطة الأفراد العاملين بها بأقل التكاليف الممكنة

مبدأ تقسيم العمل: إذ يجب تقسيم العمل إلى أبسط العناصر المكونة له، وذلك حتى يمكن التعرف على تحقيق موارد التخصيص بأنواعها

مبدأ التحديد الوظيفي: يجب تحديد النتائج المتوقعة والأنشطة المطلوب القيام بها والسلطة التنظيمية المفوضة لكل وحدة تنظيمية، وكذا العلاقة بين السلطة والوحدات الأخرى وهذا من أجل الزيادة في إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين وتحقيق أهداف المؤسسة.

مبدأ تنظيم الوظائف: أي يجب بناء التنظيم على الوظائف والأعمال المطلوب القيام بها والأشخاص حتى يكون التنظيم موضوعيا.

مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية: وهذا بزيادة الأفراد أو الوحدات التنظيمية لدى الهيكل التنظيمي.

نفس المرجع، ص 1471.¹

مبدأ التدرج: كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة إلى كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات و الاتصال التنظيمي.¹

مبدأ التفويض: أي يجب أن تكون السلطة المفوضة للفرد كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

مبدأ المسؤولية: أي يجب أن يكون مسؤولاً عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسيه، فالمسؤولية لا تفوض المسؤولية كالتزام بانجاز المهمة الموكلة والمحددة لأن السلطة ضرورية لانجاز المسؤولية.

مبدأ وحدة الرئاسة : أي أن الفرد يكون مرؤوساً لسيد واحد.

مبدأ مستوى السلطة : إن المحافظة على تفويض السلطة يستلزم قيام المسير باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته وعدم رفعها الى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

مبدأ الإشراف المحدد: بالنسبة لأي مؤسسة ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديداً واضحاً.

مبدأ ديناميكية التنظيم: أي أن التنظيم يسمح تعديلها مما يؤدي إلى نموه واستمراره، التكيف مع الظروف والتغيرات المحيطة.

توزيع الأدوار: التي تمثل الرهانات الأساسية للتنظيمات، فكل عضو مكلف بمهمة ينجزها بطريقة خاصة، ويشير الدور هنا إلى الفاعل حسب قدراته التي هي الأساس في التوجيه.

وجود نظام للسلطة الإشرافية: ويتمثل في تلك الثقة التي يحض بها لأفراد، والتي تؤهلهم لاحتلال وضع معين في السلم الهرمي للتنظيم، من أجل التوجيه والمتابعة.

وجود نظام الاتصال: وهو جعل الأفراد على الاتصال الدائم ببعضهم البعض، ويتخذ اتجاهات متعددة رأسية وأفقية، ويتم عبر قنوات محددة وبالسعة المطلوبة.

وجود نظام للمساهمة والاستفادة: ويعني تحديد الحقوق والواجبات بكل دقة بالنسبة لجميع أعضاء التنظيم، كما أن العضو مطالب بتنفيذ الأوامر الآتية إليه من المستخدم، فإنه بالمقابل، يتلقى مقابلاً محدداً متفقاً عليه مسبقاً وموثقاً، يتخذ التنظيم

¹ علي الشريف محمد سلطان، مبادئ معاصرة في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص142.

هيكلًا تنظيميًا تتضح من خلاله المهام والسلطات التي تكون معروفة لدى جميع أعضائه، كما تتحدد من خلال مواقع الأقسام والفروع وعلاقتها الرأسية والأفقية¹.

4. **أنواع التنظيم الإداري:** عادة ما يميز كتاب الإدارة والمتخصصون في التنظيم بين نوعين من التنظيم الإداري هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

التنظيم الرسمي Formal Organization:

هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة. هذا التنظيم الرسمي يسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة ومن أجل أن يحقق التنظيم الرسمي الأهداف الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة المتوخاة منه فلا بد من توافر الشروط التالية :

- سهولة اتصال الأفراد ببعضهم.
- وجود علاقة جيدة تجعل الأفراد يستقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام.
- توفر الإمكانيات اللازمة والتسهيلات التي يتطلبها العمل والتي من شأنها رفع كفاءته وتنفيذه بصورة جيدة.
- تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجهد ووقت، ومحاولة استغلال الإمكانيات المتاحة مع توضيح كل خطوط ومسارات السلطة والمسؤولية، والعمل على تطوير الأفراد باستخدام الوسائل اللازمة.
- تصنيف وجمع الأعمال ذات الصبغة الواحدة في مكان واحد لاكتشاف المهارات الفردية اللازمة والمطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف،
- تحقيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية عند محاسبة كل فرد ومراجعة أعماله من قبل الرئيس المباشر له.
- الاستعانة بذوي التخصص أو الاستشاريين إذا ازداد حجم العمل وذلك لصعوبة قيام الرئيس أو المدير بالبت في كافة القضايا التي تعرض عليه.

¹ عبد العزيز زاتيني، مطبوعة مقياس نظريات التنظيم موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة البويرة، 2020-2021، ص10.

• تضيق نطاق الإشراف - أي عدد الموظفين الذين يشرف عليهم المدير - بسبب محدودية قدرات المديرين في الإلمام بكافة القضايا وعدم استطاعتهم المتابعة والإشراف الكامل.

• التأكيد على أهمية سهولة التنظيم ومرونته استجابة لظروف التغيير والتطوير¹.

التنظيم غير الرسمي Informal Organisation : أن التنظيم غير الرسمي يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية ومن ثم فإن التنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع الهيكل التنظيمي الرسمي ولا يعكسه.

وتبعاً لذلك يمكن تعريف التنظيم غير الرسمي بأنه "مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة"².

هذا النوع من التنظيم يظهر نتيجة العلاقات التلقائية أو الاختيارية بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يقوم بدور رئيس في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين أو الموظفين، كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المستويات التي يتطلبها التنظيم الرسمي إما بالزيادة أو النقصان.

الخلاصة:

يعد التنظيم الإداري أحد الركائز الأساسية للعمل المؤسسي الناجح، إذ ينطلق من إطار نظري يعكس تطور الفكر الإداري عبر الزمن، مستنداً إلى مبادئ ونظريات علمية. ويُعرف التنظيم الإداري بأنه عملية تحديد الأنشطة وتنسيق الجهود وتوزيع المهام والمسؤوليات بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة. تتجلى أهمية التنظيم في دوره المحوري في تحسين الأداء، وتسهيل الاتصال، وتقليل التداخل والازدواجية في العمل. كما تقوم مبادئ التنظيم الإداري على أسس مثل وحدة الأمر، التسلسل الهرمي، وتحديد الصلاحيات. وتتنوع أشكال التنظيم الإداري بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والتنظيم المركزي واللامركزي، وغيرها، بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة وأهدافها.

¹ أحمد الشميري، أنواع التنظيم، جامعة الملك سعود 2021، ص 3.

² بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار النشر والتوزيع، وهران، 2004، ص87.

العناصر

البلدية نموذجاً
تعريف البلدية
خصائص البلدية
هيئات البلدية
التطور التاريخي للبلدية

الأهداف التعليمية

بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- شرح مفهوم البلدية وتحديد دورها في النظام الإداري المحلي
- تمييز خصائص البلدية التي تجعلها وحدة إدارية ذات طابع خاص داخل الهيكل الإداري للدولة
- التعرف على الهيئات المكونة للبلدية ووظائف كل منها في إدارة الشؤون المحلية.
- استعراض التطور التاريخي للبلدية وتتبع مراحل نشأتها وتحولاتها في السياقات المختلفة.
- تحليل دور البلدية كنموذج للامركزية الإدارية ومدى فعاليتها في تحسين الخدمات العامة.

ثالثا: البلدية نموذجا

اعتمدت الجزائر في تنظيمها الإداري على أسلوب اللامركزية الإدارية، والتي تشكل البلدية نواتها القاعدية، هذه الأخيرة مرت بعدة تغيرات و تطورات مست مفهومها و كيفية إنشائها وحددت صلاحياتها، نتيجة تزايد الضغوط الجماهيرية المطالبة بتحقيق الديمقراطية الشعبية، وتضخم وظائف الدولة وتشعب مسؤولياتها ونقل أعباء التنمية وبروز حتمية المشاركة الشعبية في تنفيذ برامج التنمية المحلية .

عرفت الجزائر عدة دساتير تطرقت إلى **البلدية** كهيئة إقليمية محلية تجسد أسلوب التنظيم اللامركزي الإداري، وتشرك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية ، كما سن المشرع الجزائري عدة نصوص قانونية متعلقة بالبلدية، حسب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في كل فترة، كما أن للعامل التاريخي دور بارز في التطور الذي عرفته البلدية، والذي أثرت فيه الظروف التي مرت بها البلاد خلال الحقبة الاستعمارية حتى فترة ما بعد الاستقلال.

1. تعريف البلدية: إن كلمة بلدية مشتقة من كلمة بلدة أو جزء من البلد، وهذا الأخير يقصد به كل مكان في الأرض عامرا كان أم خاليا، بحيث اختلفت الآراء حول تعريف البلدية فالبعض يعرفها على أنها هيئة محلية ذات حدود معلومة وهي الجزء الأصغر في التنظيم الإداري على مستوى الولاية، والبعض الآخر عرفها على أنها القاعدة الأساسية في التقسيم الإداري الجزائري. لقد تغير تعريف البلدية من دستور إلى آخر ومن قانون إلى آخر،

عرفت الجزائر عدة دساتير كما سبق وأشرنا انطلاقا من دستور سنة 1963 ثم دستور سنة 1976 فـ دستور 1989 وصولا إلى دستور سنة 1996، حيث تطرقت هذه الدساتير إلى البلدية كخلية أساسية في الجماعات المحلية و اختلفت النصوص التعريفية لها وهي كالتالي:

دستور سنة 1963 المؤرخ في 10 سبتمبر 1963 حيث نصت المادة 09 منه على : تتكون الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى القانون تحديد مداها واختصاصها، وتعتبر البلدية أساسا المجموعة الترابية والاقتصادية والاجتماعية.¹

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1963 المؤرخ في 10 سبتمبر 1963 الجريدة الرسمية، عدد 64 لسنة 1963.

دستور 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 حيث نصت المادة 36 منه على : المجموعات الإقليمية هي الولاية و البلدية البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية في القاعدة¹.

دستور سنة 1989 المؤرخ في 23 فيفري 1989 حيث نصت المادة 15 منه على : "الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية و البلدية، البلدية هي الجماعة القاعدية².

دستور سنة 1996 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996 حيث نصت المادة 15 منه على:الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية البلدية هي الجماعة القاعدية . إن المقصود بالإقليمية هي أنه لكل بلدية إقليم يبين حدودها الجغرافية و ترابها و التي لها الصلاحيات الكاملة في استغلالها داخل الحدود المخصصة لها³.

دستور سنة 2020: لقد نصت المادة 17 من دستور الجزائر لسنة 2020، على ما يلي: الجماعات المحلية للدولة هي البلدية والولاية البلدية هي الجماعة القاعدية"،⁴ وهو ما يفهم من خلاله أن البلدية هي جماعة محلية القاعدية للدولة، يجب الإشارة، أن المؤسس الدستوري استعمل اصطلاح جديد هو **الجماعات المحلية** عوض اصطلاح "الجماعات الإقليمية" الذي سبق أن استعمله في الدساتير السابقة الذكر، وهو الذي نراه أنه لا يعدو سوى تسمية مرادفة لاصطلاح الجماعات الإقليمية لا تترتب عليه أي آثار قانونية.

كما تعددت القوانين المنظمة للبلدية، واختلف مفهومها فيها حسب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي ميزت كل فترة جاء فيها كل قانون: **قانون البلدية رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967** حيث عرف البلدية: "هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، الجريدة الرسمية، عدد 94 الصادرة في 24 نوفمبر 1976.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور الجزائر لسنة 1989 المؤرخ في 23 فيفري 1989 الجريدة الرسمية، عدد 09 الصادرة في 01 مارس 1989

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1996 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996 الجريدة الرسمية عدد 76 الصادرة في 08 ديسمبر 1996

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 2020، الجريدة الرسمية، العدد 82، الصادرة 30 ديسمبر 2020.

الأساسية"، ولا شك أن هذا التعريف يعكس الوظائف العديدة للبلدية في ظل الفلسفة الاشتراكية آنذاك.¹

قانون البلدية رقم 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 حيث عرف البلدية في المادة 01 منه " هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب القانون.

أي أن البلدية هي الوحدة اللامركزية الأساسية باعتبارها مرفقا عموميا، فقد منحها القانون الشخصية المعنوية والذمة المالية أي أنها تتمتع باستقلال مالي الذي هو من خصائص الشخصية المعنوية.²

قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 حيث عرف البلدية في المادة 01: " هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون.³

وباعتبار أن البلدية تشكل الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية المحلية فقد نص نفس القانون على البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية و مكان ممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.⁴

2. خصائص البلدية: نخص بالذكر الخصائص التالية:

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة: لقد اعتبرت كل الدساتير الجزائرية و قوانين البلدية، البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، ومعنى ذلك أن البلدية هي الوحدة الترابية الأساسية التي يتشكل منه إقليم الدولة. وذلك إلى جانب الولاية التي تعتبر هي الأخرى جماعة إقليمية للدولة، وتشكل سمة الجماعة القاعدية الخاصة التي تميز البلدية عن الولاية، والتي من خلالها يتجسد مبدأ تقريب الإدارة من المواطن باعتبار أن البلدية هي الخلية الإدارية الأساسية الأقرب للمواطن.

البلدية هي شخص معنوي عام: لقد منح المشرع البلدية الشخصية المعنوية ، وهو ما يؤدي إلى تمتعها بالاستقلالية الإدارية ، والذمة المالية المستقلة عن الدولة ، وهذا ما

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 67/24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية عدد 06 الصادرة سنة 1967.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية عدد 15 الصادرة بنفس التاريخ

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 11-10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 المتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية عدد 37 الصادرة في 03 جويلية 2011

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 02 من القانون 10-11. المتعلق بالبلدية.

نستشفه من خلال المادة الأولى من قانون البلدية لسنة 2011، كما نستشفه كذلك من خلال المادة 49 من القانون المدني التي تعتبر البلدية من الأشخاص الاعتبارية. وهو ما يترتب عنه تمتع البلدية بكل الآثار المترتبة عن الشخصية المعنوية من قدرة على القيام بالتصرفات القانونية واكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات لاستقلال الإداري والذمة المالية المستقلة وموطن وممثل قانوني وغيرها. وهذا ما يميز البلدية عن المصالح غير ممرضة للدولة كالمديريات التنفيذية على مستوى الولايات، وكذلك الدائرة التي تعتبر هيئة عدم تركيز إداري لا تتمتع بالشخصية المعنوية.¹

تعود أسباب إعطاء المشرع الجزائري للبلدية اختصاصات واسعة ومتنوعة إلى أسباب إيديولوجية متصلة بطبيعة نظام البلدية باعتبارها الخلية الحية والأساسية والقاعدية للدولة الجزائرية في كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية.²

البلدية هيئة لامركزية إدارية إقليمية: تعتبر البلدية هيئة لا مركزية إدارية إقليمية، تدير الشؤون العمومية المحلية، في إطار الصلاحيات التي حددها القانون. وهو ما يميزها عن الهيئات الإدارية المركزية (رئاسة الجمهورية، الوزارة الأولى، الوزارات المصالح غير ممرضة للدولة)، كما يميزها كذلك عن المؤسسات العمومية التي تعتبر هيئات تمثل اللامركزية الإدارية المرفقية.

البلدية تحدث بموجب قانون وتنشأ البلدية بموجب نص تشريعي: يحدد مداها والصلاحيات التي تقوم بها في تسيير الشؤون العمومية المحلية. وهذا ما نصت عليه المادة الأولى من قانون البلدية لسنة 2011 وهو ما يبين المكانة الكبيرة التي تتمتع بها البلدية، وهذا عكس المؤسسات العمومية التي تنشأ بموجب نص تنظيمي.

البلدية تخضع لرقابة الدولة: إذا كانت البلدية هي جماعة إقليمية للدولة، تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي، في ممارسة صلاحياتها إلا أن استقلاليتها ليست مطلقة، وإنما تكون محددة في إطار احترام مبدأ المشروعية وفي إطار احترام مبدأ وحدة الدولة. وهذا ما يترتب عليه خضوع البلدية لرقابة الدولة في إطار القانون، وهو ما يعرف بالوصاية الإدارية على البلدية.³

¹ حكيم طيبون، محاضرات مقياس قانون البلدية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص قانون إدارة وتسيير الجماعات المحلية، قسم الحقوق، جامعة خميس مليانة، 2023-2024، ص5

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 7 من الدستور الجزائري الصادر في 1976، الجريدة الرسمية العدد 94.

³ حكيم طيبون، المرجع السابق، ص6.

3. التطور التاريخي للبلدية:

نظام البلدية في الفترة الاستعمارية (1830-1962) تميز نظام البلدية خلال الفترة الاستعمارية في الجزائر بكونه أداة استعمارية تهدف إلى ترسيخ النفوذ الفرنسي على حساب السكان الأصليين.

عملت البلديات في هذه المرحلة على خدمة الأقلية الأوروبية وتلبية احتياجات الإدارة الاستعمارية، بينما أهملت بشكل كبير مصالح الجزائريين. يمكن تقسيم تطور البلديات خلال هذه الفترة إلى عدة مراحل وصيغ تنظيمية

المكاتب العربية: (1844) كانت المكاتب العربية أولى الهيئات المحلية التي تشبه البلديات، وقد أنشأها الاستعمار لإخضاع السكان المحليين وإحكام السيطرة عليهم، أديرت هذه المكاتب من قبل ضباط في الجيش الفرنسي، وكانت تهدف إلى ضمان استقرار الاحتلال وتوسيع نفوذه، مع مراقبة السكان الجزائريين عن كثب.

أصناف البلديات بعد 1868: شهد النظام البلدي تصنيف البلديات إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

البلديات المختلطة: انتشرت في المناطق التي يسكنها الجزائريون بكثرة، خاصة في الشمال، ضمت هذه البلديات دواوير ومراكز تعمير، وأدارها متصرف مدني فرنسي بمساعدة لجنة بلدية أغلب أعضائها من الأوروبيين، مع تمثيل رمزي للجزائريين بعد مرسوم 8 فبراير 1919 .

البلديات ذات التصرف العام (ذات الصلاحيات الكاملة): ركزت هذه البلديات على المناطق التي يقطنها المستوطنون الأوروبيون، خصوصاً المدن الكبرى والمناطق الساحلية، كانت تطبق القانون البلدي الفرنسي الصادر عام 1884، وتتشكل من رئيس بلدية ومجلس بلدي منتخب من الأوروبيين فقط، بينما لم يستفد الجزائريون من خدماتها إلا بشكل محدود للغاية.

البلديات الأهلية: ظهرت في المناطق العسكرية في الصحراء، وأديرت من قبل ضباط الجيش الفرنسي بمساعدة من أهالي المنطقة، كانت تهدف إلى ضمان السيطرة على المناطق الصحراوية وتعزيز النفوذ الفرنسي، تميزت هذه الأشكال من البلديات بانعدام العدالة والتمثيل الحقيقي للسكان الجزائريين، حيث كانت جميعها تخدم المصالح الاستعمارية دون مراعاة لاحتياجات الأغلبية الجزائرية .

نظام البلدية بعد الاستقلال، مرت البلديات بمراحل تطوير متعددة لتعكس التحولات السياسية والاجتماعية التي شهدتها الجزائر

- **المرحلة الانتقالية:** (1962-1967) عانت الجزائر من فراغ إداري ومؤسسي كبير نتيجة هجرة الموظفين الأوروبيين، مما تسبب في شلل أكثر من 1500 بلدية، أنشأت الدولة لجائاً خاصة لتسيير الشؤون البلدية، وقلصت عدد البلديات من 1535 إلى 676 بلدية بموجب مرسوم مؤرخ في 16 ماي 1963، والمتضمن إعادة التنظيم الإقليمي للبلديات، هدفت هذه الإجراءات إلى ضمان استمرارية الخدمات العامة بالرغم من نقص الموارد البشرية والمالية:

قانون البلدية لسنة 1967: أصدر أول قانون بلدي بعد الاستقلال لتحديد صلاحيات البلديات وتنظيمها، حيث أصبحت البلديات وحدة أساسية للتنظيم الإداري واللامركزية.¹

قانون البلدية لسنة 1990: منح القانون مزيداً من الاستقلالية للبلديات، مع التركيز على التنمية المحلية وتعزيز الديمقراطية من خلال الانتخابات البلدية.²

قانون البلدية لسنة 2011: قد نظم هذا القانون، بواسطة القانون رقم 10-11 السالف الذكر، وقد جاء في إطار ظروف جديدة، منها التعديل الدستوري لسنة 2008، لدستور سنة 1996، والذي مبدأ مشاركة المرأة في المجالس المنتخبة عن طريق ما يعرف بنظام الكوتا. كما جاء بعد الإصلاحات السياسية التي تمت في سنة 2011 بعد ثورات الربيع العربي، وفي ظل التطورات الحاصلة في المجتمع الجزائري بحيث عدد سكان في سنة 2010 بلغ حوالي 36.3 مليون نسمة بالمقارنة مع سنة 1990 التي بلغ في 25 مليون نسمة، وفي هذا الصدد، قام هذا القانون بإقرار مجموعة من المبادئ كمبدأ المشاركة مواطنين في تسيير الشؤون العمومية المحلية، ما يعرف بالديمقراطية التشاركية، كما قام بإلغاء آلية سحب الثقة من رئيس المجلس، من أجل القضاء على حالة الانسداد بالبلديات وتعزيز مكانة الهيئة التنفيذية للبلدية، من خلال وضع نواب لرئيس المجلس وتعزيز صلاحياته، ووضع ضمانات لحماية العهد الانتخابية لرئيس المجلس. كما تم وضع قانون أساسي للمنتخب البلدي، وقام كذلك، بإعادة تنظيم مالية البلدية ووضع آليات للتعاون والتضامن بين البلديات.

¹ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، 2012، ص 110-112.

² حكيم طيبون، المرجع السابق، ص 11.

كما أقر نظام الكوتا لتشجيع وتوسيع تمثيل المرأة في الحياة السياسية، لاسيما بعد صدور القانون رقم 12-03 المؤرخ في 12 يناير 2012 ، الذي يحدد كيفيات توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة

ملاحظة: تم إلغاء نظام الكوتا، و ذلك بعد صدور قانون جديد للانتخابات، و ذلك بموجب الأمر رقم 21-01 المؤرخ في 10 مارس 2021، المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، المعدل والمتمم.

4. **هيئات البلدية:** عرف المشرع الجزائري البلدية، بالإطار المؤسساتي المشاركة المواطنين في التسيير لما لها من دور فعال في تجسيد طموحات ومتطلبات وحاجيات السكان المقيمين بها، ولتحقيق ذلك وجب تنظيمها وهيكلتها، وهذا ما نصت عليه المادة 15 من القانون 10-11 : تتوفر البلدية على هيئة مداولة وهي المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي المجلس الشعبي البلدي يعرف المجلس بشكل عام على أنه: "جماعة منتخبة أو هيئة تشكل جهازا استشاريا أو تشريعيا لاتخاذ القرارات في المسائل التي تدخل في اختصاصاتها"، كما يعرف أيضا على أنه: " اجتماع عدد من الأفراد تنظمهم مصلحة واحدة أو عمل واحد يدعون لتداول الرأي وإصدار القرارات والقيام بمهمة معينة،¹ ويتضح هنا أن هذا التعريف لا يركز على مسألة الانتخاب بل يؤكد على المصلحة الواحدة والعمل المشترك الذي يجمعهم واتخاذ القرار بشأنه .تشكيله يتشكل المجلس الشعبي البلدي من عدة أعضاء منتخبين أي الناجحين من القوائم المترشحة، بحيث يتم نجاح عدد من أعضاء القائمة تناسباً مع عدد الأصوات التي تحصلت عليها، واعتمد المشرع الجزائري على معيار التعداد السكاني للبلديات لتحديد عدد أعضاء كالاتي:

- 13 عضوا في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة.
- 15 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و 20000 نسمة.
- 19 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20001 و 50000 نسمة .
- 23 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50001 و 100000 نسمة .
- 33 عضوا في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100001 و 200000 نسمة.

¹ محمد غانص، محاضرات في مقياس الجماعات المحلية في الجزائر موجه لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة

وجماعات محلية، قسم العلوم السياسية، جامعة تسمسليت، 2020-2021، ص 20

43 عضوا في البلديات التي يساوي عدد سكانها بين 200001 أو يفوق¹.

صلاحياته: يرتبط مدى اتساع الصلاحيات والاختصاصات الموكلة للمجلس الشعبي البلدي بطبيعة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلاد، يتولى المجلس الشعبي البلدي ما يلي:

• إدارة الشؤون العامة للبلدية من خلال مداولاته في مختلف الميادين المتعلقة بحياة المواطنين في إقليم البلدية.

• يمثل أبناء المنطقة المحلية في تجسيد هذه الانشغالات والطموحات.

• يساهم المجلس الشعبي البلدي بصفة خاصة إلى جانب الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذلك الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه،

رئيس المجلس الشعبي البلدي: يعتبر أهم هيئة في تسيير البلدية، نظرا لحساسية منصبه وكونه حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية من جهة، والمسؤول الأول للبلدية ويمثل الهيئة التنفيذية بها من جهة أخرى.

إن تعدد القوانين المتعلقة بالبلدية خاصة القانون 10-11، الذي جاء بصلاحيات واختصاصات تتماشى مع المعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وهذا ما انعكس بدوره على طريقة اختيار وتنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي واختصاصاته وسلطاته وكيفية إنهاء مهامه.

صلاحياته: إن مجمل الاختصاصات التي يمارسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، تسيير في اتجاهين

أساسيين، ففي الاتجاه الأول يمارس اختصاصاته وصلاحياته بوصفه ممثلا للمجموعة المحلية التي هي البلدية وسكانها ويكون خاضع بموجبها السلطة الوصاية الإدارية، أما الاتجاه الثاني فيمارس اختصاصاته بوصفه ممثلا للدولة، أي ممثل البلدية كهيئة لامركزية قاعدية تمثل سلطة لعدم التركيز الإداري ويكون

حينها خاضعا لسلطة الرئاسة التي يمارسها عليه رؤساؤه في السلم الإداري بدءا بالوالي إلى الوزراء المعنيين لهذا نجد صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي واسعة ومتشعبة باختلاف المجالات².

الخلاصة:

¹ حكيم طيبون، المرجع السابق، ص 15

² محمد غانص، المرجع السابق، ص 21

تعد البلدية من أبرز صور التنظيمات الإدارية اللامركزية، حيث تمثل وحدة محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، وتتأط بها مهام تسيير الشؤون المحلية وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. وتتميز البلدية بعدة خصائص، من أبرزها تمتعها بالاستقلال النسبي، وانتخاب جزء من هيئاتها من قبل السكان. وتتكون هيئاتها عادة من مجلس منتخب وجهاز تنفيذي، يتعاونان في إدارة أنشطة البلدية. وقد مرت البلدية بمراحل متعددة من التطور التاريخي، انعكست على وظيفتها ومكانتها في النظام الإداري، مما يجعلها نموذجاً حيويًا لتجسيد مبدأ المشاركة الشعبية والحوكمة المحلية.

العناصر

المركزية الإدارية
تعريف المركزية الإدارية
تقدير المركزية الإدارية
صور المركزية الإدارية
أركان المركزية الإدارية

الأهداف التعليمية

- بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادر على:
- شرح مفهوم المركزية الإدارية وبيان خصائصها الأساسية.
 - تحليل مزايا وعيوب المركزية الإدارية وتقدير فعاليتها في إدارة الشأن العام.
 - تمييز صور المركزية الإدارية بين التركيز الإداري وتفويض السلطة، وفهم مجالات تطبيق كل منها.
 - تحديد الأركان الأساسية للمركزية الإدارية وتفسير كيفية ترابطها ضمن النظام الإداري للدولة.
 - مقارنة المركزية الإدارية باللامركزية لفهم الفروق الجوهرية بين النظامين.

أولاً: المركزية الإدارية

1. **تعريف المركزية الإدارية:** المركزية هي أسلوب في التنظيم الإداري يقوم على تركيز السلطة الإدارية في الإدارة المستقرة في عاصمة البلاد على نحو يجعل اتخاذ القرارات محتكرة من قبل السلطات الإدارية المركزية المتمثلة أساساً في الوزارات، فهذا الأسلوب يفترض قيام إدارة عامة داخل عاصمة الدولة على أن تتصرف هذه الإدارة بمباشرة مختلف الوظائف الإدارية مع إخضاع جميع العاملين بالإدارات العامة وفروعها المصاحبة والإقليمية على مختلف مستوياتها الهرمية للهيمنة من جانب الرئيس الإداري المركزي الأعلى ويستوي بعد ذلك صدور الإدارة المركزية من جهة واحدة أو جهات متعددة طالما كانت هذه الجهات تابعة للسلطة الرئاسية العليا ممثلة لها.¹

يمكن تعريفها بأنها جمع أو تركيز السلطة في يد هيئة رئيسية واحدة هي السلطة المركزية في جميع أنحاء الدولة وفي هذه الحالة لا يوجد في الدولة إلا سلطة واحدة تتولى جميع الوظائف بنفسها أو بواسطة موظفين يعملون باسمها خاضعين لسلطاتها وتوجيهاتها خضوعاً تاماً أي ليست لهم أي سلطة ثانية وإنما يستمدون سلطاتهم في العمل وحققهم في تولي اختصاصاتهم من السلطة الرئيسية العليا صاحبة الحق أصلاً.²

وعليه فإن **الشخص المعنوي** هو ذلك الشخص الذي اكتسب صفة المعنوية كممثل للدولة وهو المسؤول الوحيد عن مرؤوسيه الذين جعلهم القانون تحت سلطته، وهذا لا يمكن بأي حال من الأحوال وزير التجارة مثلاً أن يتدخل في صلاحيات موظفي قطاع الصحة أو قطاع التعليم، وبالعودة إلى القانون الجزائري مشخص الوزير هو الذي يمثل الشخص المعنوي العام مركزها لأنه يمثل الدولة والوالي هو الشخص المعنوي العام الذي يمثل الدولة لا مركزياً على مستوى إقليم ولايته بينما يمثل رئيس البلدية الشخص المعنوي العام على مستوى الوحدة المحلية التي يرأسها فهو ممثل الدولة على مستوى أصغر وحدة القاعدية في البلاد.³

¹ مهند نوح، القانون الإداري ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية 2018، ص 62

² برهان زريق، السلطة الإدارية، ط1، المكتبة القانونية الجزائرية، 2016، ص 39

³ زينب عبد النور، المرجع السابق، ص 170.

2. أركان المركزية الإدارية: تقوم المركزية الإدارية على الأركان الثلاثة التالية:

تركيز السلطة الادارية بين ايدي الادارة المركزية: من المعروف عن الادارة المركزية حصر وتجميع السلطة الوظيفية الادارية وتركيزها في يد سلطات الادارة المركزية للدولة، أي حصر السلطات، التقرير والبت النهائي لجميع شؤون والمسائل الوظيفية في يد السلطة الادارية المركزية المتمثلة في رئيس الوزراء، وكذلك سلطة تعديل القرارات أو الغائها للإدارة المركزية مثلا رئيس الجمهورية والوزراء في نطاق ضيق في ظل نظام الدستوري الرئاسي بالنسبة لممثلي الادارة المركزية في الاقاليم ومناطق الدولة الولاية مثلا يجب عليهم اتباع السلطات المركزية و الخضوع المباشر لها يعني انهم اصبحوا مستقلين عن السلطات الادارية لانهم لا يزالون مرتبطون بالسلطات الادارة المركزية بواسطة السلطة الرئاسية و الخضوع لها¹.

السلم الإداري أو التدرج الإداري: تعني هذه الفكرة ان يتخذ الجهاز الإداري أو هيكل النظام الإداري في الدولة المتكون أيضا من مجموعة من الأجهزة والوحدات الإدارية المختلفة ومجموعة القواعد القانونية والمتكون كذلك من مجموعة من العاملين باسم الدولة (شكل هرمي متتابع الدرجات)².

السلطة الرئاسية: بمعنى الرئيس يحرك السلم الإداري القائم عليه وله حق وسلطة استعمال قوة الأمر والنهي³.

3. صور المركزية الإدارية تتمثل صور المركزية الإدارية في صورتين أساسيتين هما كالتالي:

التركيز الإداري: بمقتضى هذه الصورة تنحصر الصلاحيات الإدارية بكل جزئياتها في يد الوزير بحيث لا يكون الممثل الوزير في الأقاليم أي سلطة أي ينبغي على ممثلي السلطة المركزية في الأقاليم الرجوع إلى وزاراتهم في كل جزئية ومن هنا جاء وصف الوزارية للدلالة على الدور العظيم للوزير وهيئته على جميع شؤون الوزارة

¹ محمد سليمان الطماوي، القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1967، ص84.

² محمد رفعت عبد الوهاب، النظرية العامة للقانون الإداري (طبعة القانون الإداري، التنظيم الإداري، وظائف الإدارة العامة، الموظفون العموميون، أعمال الإدارة العامة، امتيازات الإدارة العامة، أموال الإدارة العامة)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 133

³ منية شوايدية ، الرقابة الإدارية بين الوصاية الإدارية والسلطة الرئاسية، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13 ديسمبر 2015، ص382.

في المركز وفي الأقاليم ومن هذا تم وصف التركيز الإداري بالمركزية المتطرفة الكاملة أو الحصرية الإدارية.¹

عدم التركيز الإداري يعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة النشأة ويتجلى في الاعتراف لبعض الموظفين التابعين لوزير معين بسلطة اتخاذ بعض القرارات ذات الأهمية القليلة أو المتوسطة والبت فيها نهائياً،² دون الرجوع إلى العاصمة وهي من بين طرق تخفيف الثقل المركزي في التسيير وبالتالي لتحقيق السرعة والفعالية، ويقضى بتوزيع السلطات الإدارية بين الحكومة المركزية وممثليها على الصعيد المحلي بحيث ينتج لهؤلاء بعض الصلاحيات والاختصاصات والسلطات الإدارية مع بقائهم تابعين للحكومة المركزية ومعينين من قبلها وخاضعين لرقابتها أي دون أن يترتب عن ذلك استقلالهم عنها.³

إن عدم التركيز الإداري يقوم على أساس فكرة التفويض لضمان فعالية النشاط الإداري، وذلك بأن تعهد السلطات المركزية ببعض صلاحياتها واختصاصاتها إلى كبار الموظفين الإداريين في الأقاليم مثل الولاة ورؤساء الدوائر ومسؤولي المديريات الموجودة في المستوى الولائي دون منحهم الاستقلال القانوني أو انفصال تلك الأجهزة عن الإدارة المركزية، وهو ما يسمى التفويض في السلطة أو تفويض الاختصاص كما يأخذ التفويض صورة التفويض في التوقيع أو تفويض الإمضاء، ونظراً للطبيعة التفويض الاستثنائية فهو محفوف بالعديد من القواعد والشروط والتي من أهمها وجوب استناد التفويض بصورته إلى نص قانوني تشريعي أو تنظيمي يجيزه ويسمح به صراحة وأن يكون التفويض في الاختصاص جزئياً ذلك أن صاحب الاختصاص لا يمكن لن يفوض غيره بالقيام بكل وجميع سلطاته متخذاً تماماً عن ممارسة مهامه، وكذلك أن تحكم عملية التفويض قاعدة "لا تفويض في التفويض" بحيث لا يجوز للمفوض إليه أن يقوم بدوره بالتفويض فيما فوض إليه إلى غيره ومن بين الشروط أيضاً أن تبقى مسؤولية المفوض قائمة إلى جانب توافر شروطها كما و الشأن في علاقة الرئيس بالمرؤوس من حيث المسؤولية.⁴

¹ سعيد نحيلي، القانون الإداري المبادئ العامة، الجزء الأول، منشورات جامعة البعث الجمهورية العربية السورية، 2012-2013، ص 128.

² المصطفى الخطابي، القانون الإداري والعلوم الإدارية، 1993، ص 53.

³ مدوح أحمد وآخرون، المركزية الإدارية وعلاقتها بالإدارة العامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 4، العدد 3، 2010، ص 200.

⁴ محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 57-58.

4. تقدير المركزية الإدارية:

مزايا المركزية: من أهم مزايا المركزية الإدارية:

- تعتبر المركزية أداة فعالة لتقوية السلطة العامة داخل الدولة وفرض هيمنتها على جميع أنحاء البلاد على جميع المستويات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- ضرورة لأي دولة حتى ولو مع وجود نظام اللامركزية الإدارية، حيث نجد سلطات تمثل السلطة المركزية وتخضع لتوجيهاتها.
- إشراف الحكومة المركزية على المرافق العامة في جميع الأقاليم يؤدي إلى العدالة ومساواة الأفراد في الدولة كلها أمام خدماتها ذلك أن القرارات التي تتخذها السلطة المركزية تتصف بالموضوعية لأنها تفضل بعيدة عن ضغط المصالح المحلية.
- يؤدي احتكار السلطة المركزية باختصاص التقرير إلى السرعة في التقرير والتصرف وذلك نظرا إلى وحدة المصدر التي تنبثق منه السلطة المركزية الإدارية.
- إن نظام المركزية الإدارية يمكن الدولة المركزية من القيام بالمشاريع الضخمة التي قد تعجز عنها الوحدات الترابية.
- تعمل على تحقيق العدالة والمساواة بين جميع نواحي الدولة، حيث تسير جميع الأقاليم والعمالات، وجميع المرافق من قبل السلطات المركزية الأمر الذي يتطلب نظرة شاملة لحل الإشكاليات المطروحة، وإشباع الحاجيات العامة بصفة عادلة ومتساوية بين جميع الوحدات الترابية دون تمييز.¹
- عيوب المركزية :** بالرغم من إيجابيات التنظيم المركزي إلا أنه يتصف ببعض العيوب منها:
- إن المركزية بنظرها الشمولية على جميع أنحاء البلاد، تغفل الحاجيات المحلية التي لا يمكن أن يحس بها السكان المحليين، وبالتالي تؤدي إلى تميز بعض المناطق عن الأخرى،
- تحظى العاصمة بأهمية كبرى تفوق غيرها من الوحدات الترابية، الأمر الذي قد يختلف نوعا من التفاوت بين الجهات والعمالات والأقاليم.
- إن تعزيز المركزية يؤدي لا محالة إلى تقوية الحكم المطلق وطغيان الاستبداد داخل الدولة.

¹ مدوح أحمد وآخرون، المرجع السابق، ص202.

- أنها أسلوب غير ديمقراطي، حيث تتركز السلطة في أيدي قلة من الوزراء وكبار الموظفين، وتبعد كثيرا من الكفاءات الوطنية عن الإسهام في إدارة المرافق العمومية وفي العمل العام.
 - إن اللجوء إلى المركزية المفرطة غالبا ما يؤدي إلى ضعف التنسيق والتخطيط.
 - إن تركيز السلطة التقريرية في العاصمة عادة ما تؤدي تعطيل الأعمال والإصرار على هذه المبالغة قد تؤدي بالعمل الإداري ذاته إلى الروتين والتعطيل.
 - إن الاكتفاء بإدارة الدولة من العاصمة، مظهر من مظاهر انعدام الديمقراطية المحلية، بحيث لا يسمح للسكان المحليين بتسيير بعض شؤونهم المحلية بواسطة ممثلين لهم يختارونهم لارتباطهم بالوحدة الترابية التي ينتمون إليها، وتبعاً للشعور الجماعي الذي لا يمكن إغفاله في الجماعات البشرية.¹
 - إن المبالغة في المركزية عادة ما تؤدي إلى تعطيل الأعمال والإصرار على هذه المبالغة قد تؤدي بالعمل الإداري ذاته إلى الروتين ، إذ أن المرحلة التي يقطعها القرار من أسفل إلى أعلى التنظيم بحثا عن "التصديق" يكون على حساب الكفاءة والكلفة.
 - إن المبالغة في المركزية عادة ما تؤدي إلى ضعف التخطيط والتنسيق ذلك أن ارتفاع القرارات التفصيلية في السلم الإداري يعطل وقت الإداريين بقضايا تفصيلية ويؤدي إلى إغراقهم في الأعمال التنفيذية على حساب الإدارة الشاملة والتخطيط والتنسيق الكلي.
 - إن المركزية المتشددة تؤدي إلى ضياع الفروع المختلفة للوزارات في السعي للحصول على الموافقات والموارد المالية اللازمة.
 - إن المركزية المشددة تؤدي إلى تجاهل الحاجيات المحلية وعدم أخذها بعين الاعتبار مما يضعف قرارات الجهاز الإداري وخططه التنفيذية.²
- الخلاصة:**

المركزية الإدارية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري الذي تجمع فيه سلطة اتخاذ القرار بيد السلطة المركزية، ممثلة غالبا في الحكومة أو الإدارة العليا. ويقصد بها تركيز الوظائف الإدارية في يد جهة واحدة، ما يمنح النظام نوعا من

¹ زينب عبد النور، المرجع السابق، ص174.

² الحسين لرقط، محاضرات مقياس نظريات التنظيم موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس ، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023-2024، ص13

الانضباط والاتساق، خاصة في الدول ذات البنى الإدارية البسيطة. تقدر المركزية لما توفره من وحدة في التوجيه والرقابة، رغم ما قد يرافقها من بطء في الاستجابة للاحتياجات المحلية. وتتخذ المركزية صورا متعددة، من أبرزها التركيز الإداري الكامل وتفويض السلطة ضمن الجهاز المركزي. وترتكز على أركان رئيسية تشمل وحدة السلطة، وتبعية الموظفين للإدارة المركزية، وعدم تمتع الوحدات المحلية بالاستقلال القانوني أو المالي.

العناصر

رئاسة الجمهورية نموذجا
رئيس الجمهورية:
شروط الترشح لتولي منصب رئيس الجمهورية
سلطات رئيس الجمهورية
صلاحيات رئيس الجمهورية في التعيين في الوظائف والمهام العليا للدولة
الأجهزة المركزية المساعدة لرئيس الجمهورية

الأهداف التعليمية

- بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:
- تعريف منصب رئيس الجمهورية ضمن النظام السياسي للدولة.
 - تحديد شروط الترشح لتولي منصب رئيس الجمهورية حسب الدستور.
 - شرح سلطات رئيس الجمهورية في المجالات التنفيذية والتشريعية والأمنية.
 - تحليل صلاحيات التعيين في الوظائف والمهام العليا للدولة المخولة لرئيس الجمهورية.
 - التعرف على الأجهزة المركزية المساعدة لرئيس الجمهورية وأدوارها التنظيمية.

ثانيا: رئاسة الجمهورية نموذجا

ترسخت مبادئ الشرعية تقوم على الاشتراك بين البرلمان والهيئة التنفيذية المتمثلة في رئيس الجمهورية أو الحكومة، لكن بقايا آليات الفصل بين السلطات والتفسيرات المتناقضة، لا تزال تؤكد الاختلاف بين الأنظمة السياسية، فجسدت بطرق مختلفة كليات تدخل رئيس الجمهورية في التشريع بشكل مباشر أو غير مباشر، بشكل واسع أو محدود ... لكنها في النهاية أكدت أن ما أسسته الدساتير لم يكن فصلا عضويا أو وظيفيا بين السلطات، بل توزيعا لمختلف الاختصاصات الوظيفية بين المؤسسات الدستورية في الدولة¹.

بعد أن تبنى النظام السياسي الجزائري فكرة ازدواجية السلطة التنفيذية كان لا بد من قطب ثاني ينقسم هذه الازدواجية مع رئيس الجمهورية وهو الوزير الأول الذي يعتبر القطب الثاني في هذه السلطة حيث يعتبر الوزير الأول في ظل دستور 2020 منفذ لبرنامج رئيس الجمهورية ، كما أنه أصبح لديه مسؤولية مزدوجة أمام كل من رئيس الجمهورية ، وذلك نظرا لخضوعه في تعيينه وكذا إنهاء مهامه مما يجعله تحت رحمته، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنه مسؤول أمام البرلمان ، وذلك بخضوعه للرقابة من طرف البرلمان من خلال عرض مخطط حكوته، ومناقشة بيان السياسة العامة .من المبادئ الراسخة في القانون الدستوري ضرورة توزيع الوظيفة التشريعية بين الحكومة والبرلمان، لأن تعدد الهيئات يسمح بتحقيق التوازن بين السلطة والرقابة. بل إن أساس التوازن هو مشاركة السلطة التنفيذية في التشريع وهذا ما سيحول دون وضع قوانين استبدادية.²

1. رئيس الجمهورية: هو أهم مؤسسة في جميع الدول التي تتبنى النظام الرئاسي أو شبه الرئاسي كالجزائر، وذلك بالنظر لدورها السياسي والإداري في دائرة السلطة السياسية، وعليه نجد أن الفقه بمختلف مجالاته (السياسية و الإدارية والقانونية والاجتماعية) يولي لها أهمية كبرى في دراساته .

تنص المادة 84 من دستور 2020 على أنه يجسد رئيس الجمهورية رئيس الدولة ووحدة الأمة يسهر في كل الظروف على وحدة التراب الوطني والسيادة

¹ دلال لوشن ، الصلاحيات التشريعية لرئيس الجمهورية، أطروحة دكتوراه في القانون، جامعة باتنة، 2011-2012، ص3 .

² نفس المرجع، ص46.

الوطنية، ويحمي الدستورو يسهر على إحترامه، يجسد الدولة داخل البلاد وخارجها، له أن يخاطب الأمة مباشرة، و بهذه الصفة فهو يمارس عدة وظائف إدارية هامة ويتصرف في بعض الدوائر المرتبطة مباشرة برئاسة الجمهورية .تقوم رئاسة الجمهورية على مجموعة من الهيئات، تتمثل خاصة في الأجهزة والهيكل الداخلية (الأمانة العامة والمديريات المختلفة).

طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 94/132 المؤرخ في 29 ماي 1994، و مع ذلك يبقى رئيس الجمهورية اهم عنصر في المؤسسة الإدارية المركزية.¹

2. شروط الترشح لتولي منصب رئيس الجمهورية: يعد منصب رئيس الجمهورية من أهم المناصب في الهرم المؤسساتي في الجزائر، لذا أولت أحكام الدستور والقانون الانتخابي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تنظم شروط و مبادئ وإجراءات الترشح لهذا المنصب توافر مجموعة من الشروط تناولتها المادة 87 من دستور 2020 و هي:

- الجنسية الجزائرية الأصلية فقط و يثبت الجنسية الجزائرية الأصلية للأب والأم
- الإسلام يعتبر هذا الشرط من الشروط الطبيعية في الشخص الراغب تولي رئاسة الدولة، باعتبار الإسلام دين الدولة، فلا يمكن للشعب الجزائري أن يرضى بغير مسلم ممثلا له،
- التمتع بالحقوق الوطنية: يجب على المرشح لرئاسة الجمهورية أن يكون متمتعاً بكامل حقوقه المدنية كحق التملك و الحقوق السياسية كحق الانتخاب والترشح،
- إثبات الجنسية الجزائرية الأصلية فقط للزوجة
- يثبت إقامة دائمة بالجزائر دون سواها لمدة 10 سنوات على الأقل قبل إيداع الترشح .
- إثبات وضعيته حيال المشاركة في ثورة نوفمبر 1954 من حيث ضرورة المشاركة فيها إذا كان مولودا قبل جوان 1942.
- يثبت تأديته للخدمة الوطنية أو مبرر قانوني لعدم تأديتها
- يثبت عدم تورط أبويه في أعمال ضد ثورة نوفمبر 1954 إذا كان مولود بعد جولية 1942 .
- يقدم تصريحاً علنياً بممتلكاته العقارية و المنقولة داخل الوطن وخارجه.²

¹ علاء الدين عشي، مدخل للقانون الإداري - التنظيم الإداري، الجزء الأول، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009، ص 67.

² كمال طيبون، المرجع السابق، ص 54-56

3. **سلطات رئيس الجمهورية:** يتمتع رئيس الجمهورية في الظروف العادية بمركز إداري و سياسي مرموق يسمو فوق جميع المناصب السياسية في الدولة، ويلعب الدور الرئيسي على توجيه شؤون الحكم، إذ جاء إلى منصبه بانتخابات صوت له أغلبية الشعب فيها، لذلك يعتبر رئيس الجمهورية الممثل الأول للشعب والمعبّر عنه والراعي المصالحه والمحقق لأهدافه والساخر على استقلال دولته، فيكون إذن من الطبيعي أن يتمتع الرئيس المنتخب من الشعب بسلطات هامة باعتباره حامي الدستور و مجسد وحدة الأمة ومجسد الدولة داخليا وخارجيا، وتزداد هذه السلطات اتساعا في الظروف الاستثنائية، وذلك من أجل المحافظة على أمن الدولة واستقرار مؤسساتها.

يضطلع رئيس الجمهورية بالإضافة إلى السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور بمجموعة من السلطات والصلاحيات التي تناولتها المادة 91 من الدستور:

- هو القائد الأعلى للقوات المسلحة للجمهورية.
- يتولى مسؤولية الدفاع الوطني
- يقرر السياسة الخارجية للأمة ويوجهها
- يرأس مجلس الوزراء من الوزير الأول أو رئيس الحكومة حسب الحالة و ينهي مهامه يوقع المراسيم الرئاسية.
- له حق إصدار العفو وحق تخفيض العقوبات أو استبدالها.
- يمكنه أن يستشير الشعب في كل قضية ذات أهمية وطنية عن طريق الاستفتاء يبرم المعاهدات الدولية و يصادق عليها.
- يسلم أوسمة الدولة و نياشينها و شهاداتها الشرفية .يتولى السلطة التنظيمية يرأس مجلس الوزراء¹.

4. **صلاحيات رئيس الجمهورية في التعيين في الوظائف والمهام العليا للدولة** طبقا لأحكام المادة

92 من الدستور يتمتع رئيس الجمهورية بسلطة التعيين في الوظائف والمهام التي تناولتها نفس المادة، و هي

- الوظائف والمهام المنصوص عليها في الدستور.

¹ عبد الكريم عمار ، حمزة لهواجي، السلطة التنفيذية في ظل التعديل الدستوري، 2016، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة غرداية، 2018-2019، ص33.

- يمكن لرئيس الجمهورية أن يفوض الوزير الأول أو رئيس الحكومة حسب الحالة بعضا من صلاحياته
- الوظائف المدنية و العسكرية في الدولة
- التعيينات التي تتم في مجلس الوزراء بإقتراح من الوزير الأول أو رئيس الحكومة حسب الحالة - الرئيس الأول للمحكمة العليا.
- رئيس مجلس الدولة - الأمين العام للحكومة - محافظ بنك الجزائر - القضاة
- مسؤولو أجهزة الأمن - الولاة
- الأعضاء المسيرين لسلطات الضبط
- يعين رئيس الجمهورية سفراء الجمهورية والمبعوثين فوق العادة إلى الخارج وينهي مهامهم و يتسلم أوراق إعتقاد الممثلين الدبلوماسيين الأجانب و أوراق إنهاء مهامهم.¹

5. الأجهزة المركزية المساعدة لرئيس الجمهورية حتى يمارس رئيس الجمهورية وظائفه المتعددة بمرونة وضع تحت تصرفه مركزيا عدد من الأجهزة ترتبط به مباشرة، فعدد هذه الأجهزة وأهميتها يتغير حسب توزيع المهام بين الرئيس وأعضاء الحكومة الآخرين، هذا من جهة و بعض الظروف التي تملحها الأحداث السياسية من جهة أخرى، و قد نصت المادة 05 من المرسوم الرئاسي رقم 20/07 الذي يحدد صلاحيات مصالح رئاسة الجمهورية وتنظيمها، وأهم هذه الأجهزة المساعدة الرئيس الجمهورية مايلي :

الأمانة العامة للرئاسة

ديوان رئيس الجمهورية الأمانة العامة للحكومة،

المستشارون لدى رئاسة الجمهورية.²

الخلاصة:

يعد رئيس الجمهورية أعلى سلطة تنفيذية في الدولة، يتم انتخابه ضمن شروط دستورية محددة تضمن تمثيله الشرعي والسياسي، يمارس سلطات واسعة تشمل قيادة السياسة العامة، تمثيل الدولة خارجيا، وإصدار القوانين والمراسيم. من

¹ علاء الدين بكدي، سفسيفي العيد، صلاحيات رئيس الجمهورية في ظل التعديل الدستوري 2020، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص الدولة والمؤسسات، قسم الحقوق، جامعة سعيدة، 2001-2022.

² نفس المرجع.

أبرز صلاحياته التعيين في الوظائف العليا للدولة مثل الوزراء، الولاة، ورؤساء المؤسسات السيادية، وهو بذلك يوجه الجهاز التنفيذي. وتدعمه في مهامه أجهزة مركزية متخصصة مثل الأمانة العامة لرئاسة الجمهورية، ديوان الرئاسة، ومستشارين مختصين في شؤون متعددة.

العناصر

الوزير الأول (رئيس الحكومة)
مكانة الوزير الأول
تعيين الوزير الأول أو رئيس الحكومة
صلاحيات الوزير الأول
الأجهزة المساعدة للوزير الأول أو رئيس الحكومة
إنهاء مهام الوزير الأول أو رئيس الحكومة

الأهداف التعليمية

بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- **ضريح مكانة الوزير الأول (أو رئيس الحكومة)** داخل النظام السياسي ودوره في السلطة التنفيذية.
- **شرح آليات تعيين الوزير الأول** وفقاً للنصوص الدستورية المعمول بها.
- **تحليل صلاحيات الوزير الأول** في تسيير شؤون الحكومة وتنسيق العمل بين مختلف الوزارات.
- **التعرف على الأجهزة المساعدة** التي تدعم الوزير الأول في تنفيذ مهامه.
- **بيان كيفية انتهاء مهام الوزير الأول** سواء عن طريق الاستقالة، الإقالة، أو ظروف أخرى محددة قانوناً.

ثالثا: الوزير الأول (رئيس الحكومة)

تقاس سلطة وقوة أي مؤسسة أو هيئة أو جهاز بدرجة استقلالها عن غيرها من الهيئات الأخرى في الدولة فالوزير الأول لا يمكن له أن يشكل جهاز مستقل في إطار ثنائية السلطة التنفيذية إلا إذا كان يتمتع بحرية في ممارسة اختصاصاته الدستورية وعدم ارتباطه بمؤسسة أخرى لأداء مهامه ولا يتوقف تعيينه على هيئة أخرى.¹

1. مكانة الوزير الأول: إن النظام الجزائري يعتمد في تركيبته السياسية وبالتحديد تركيبة السلطة التنفيذية على منصب الوزير الذي يعتبر الرئيس الإداري الأعلى ويعرف بالرئيس الثاني للهيئة التنفيذية في الجزائر، حيث تم تبني فكرة مبدأ الوحدة للسلطة وفقا للدستور 1963 و 1976 والذي أكد على سلطة وحرية الرئيس الكاملة اتجاه السلطة التنفيذية لكن تغير الوضع واختلف ذلك في فترة التعددية السياسية وخاصة بعد إعلان الإصلاحات السياسية من طرف رئيس الجمهورية، فالتطور الدستوري في تلك الفترة أخذ بثنائية السلطة من خلال المؤسستين هما : مؤسسة الرئاسة ومؤسسة الحكومة وفقا لدستور 1989 حيث أضحت السلطة التنفيذية بقطبين هما رئيس الجمهورية والوزير الأول بعد أن كان يسمى رئيس الحكومة.²

يقوم النظام الدستوري الحالي على ازدواجية الهيئة التنفيذية، فإلى جانب رئيس الجمهورية هناك الوزير الأول الذي يتولى مهامه ويستمد سلطته من الدستور، وقد استحدث مركز الوزير الأول أو رئيس الحكومة على إثر التعديل الدستوري لسنة 2020، سيما المواد 103 التي نصت على "يقود الحكومة وزير أول في حال أسفرت الانتخابات التشريعية عن أغلبية رئاسية، يقود الحكومة رئيس حكومة في حال أسفرت الانتخابات التشريعية عن أغلبية برلمانية" وكذا 112، وقد كرس الدستور هذا المركز مبينا إجراءات تعيينه و حالات انتهاء مهامه، وكذا تحديد صلاحياته، بالرجوع إلى الدستور الجزائري الحالي لسنة 2020، فإنه لم يحدد أية شروط لتولي منصب الوزير الأول أو رئيس الحكومة خلافا لمنصب رئيس الجمهورية ، وأن موافقة المجلس الشعبي الوطني على مخطط عمل الحكومة ليس

¹ محمد إلياس حاجي، عكار النعاس، علاقة رئيس الجمهورية بالوزير الأول في النظام الجزائري، مذكرة الماستر في القانون، جامعة الجلفة، 2016-2017، ص22.

² عمار عبد الكريم، حمزة لهواجي، المرجع السابق، ص64.

شرطا أو إجراء لتعيين الوزير الأول أو رئيس الحكومة بقدر ما يشكل شرطا لمواصلة مهامه و تنفيذ ذلك البرنامج.¹

2. **تعيين الوزير الأول أو رئيس الحكومة:** إن تعيين الوزير الأول يحظى بأهمية بالغة في الدستور الجزائري، لذلك فهو يدخل ضمن الاختصاصات الحصرية التي لا يجوز لرئيس الجمهورية أن يفوض غيره للقيام بها طبقا لنص المادة 93/2 من التعديل الدستوري لسنة 2020 طبقا للمادة 91/5 فإن رئيس الجمهورية وضمن السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام الدستور يعين الوزير الأول أو رئيس الحكومة حسب الحالة، في ظل التعددية الحزبية التي تقتضي وجود معارضة مراقبة لنشاط الحكومة، يجب أن يكون الوزير الأول مؤهلا علميا وسياسيا لتولي مهمة تسيير السياسة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة، ولا يقتصر ذلك على تحصيل شهادة جامعية تؤهل حاملها لتولي ذلك المنصب، وإنما تستخلص من خلال الممارسة والتجربة وبعد النظر ومدى قدرة الشخص على مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول الناجعة لها بأقل تكلفة مادية أو سياسية أو هما معا²

3. **صلاحيات الوزير الأول:** باستقراء نص المادة 112 من التعديل الدستوري لسنة 2020 ، فإن

- الوزير الأول أو رئيس الحكومة يمارس حسب الحالة الصلاحيات الآتية :
- توجيه وتنسيق ومراقبة عمل الحكومة
- توزيع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة مع احترام الأحكام الدستورية
- تطبيق القوانين والتنظيمات خول الدستور للوزير الأول أو رئيس الحكومة حسب الحالة صلاحية
- تنفيذ القوانين الصادرة عن المجلس الشعبي الوطني والتنظيمات التي يختص بإصدارها رئيس الجمهورية
- يرأس اجتماعات الحكومة نصت المادة 112/4 يرأس اجتماعات الحكومة... ،
- يوقع المراسيم التنفيذية أشارت المادة 112/05 من التعديل الدستوري 2020 إلى أن الوزير الأول أو رئيس الحكومة يوقع على مراسيم تنفيذية،
- يعين في الوظائف المدنية للدولة التي لا تتدرج ضمن سلطة التعيين لرئيس الجمهورية أو تلك التي يفوضها له هذا الأخير جاء التعديل الدستوري 2020

¹ كمال طيبون، المرجع السابق، ص 62.

² محمد غلياس حاجي، المرجع السابق، ص 22

متضمنًا في المادتين 105 و110 من دستور 2020، أن الوزير الأول يكلف باقتراح تشكيل الحكومة من قبل الرئيس.

- يسهر على حسن سير الإدارة العمومية و المرافق العمومية.¹
- 4. الأجهزة المساعدة للوزير الأول أو رئيس الحكومة لأداء مهامه

- مدير الديوان

- الأمين العام للحكومة - رئيس الديوان

- المكلفون بمهمة

- 5. إنتهاء مهام الوزير الأول أو رئيس الحكومة: تنتهي مهام الوزير الأول أو رئيس الحكومة بأحد الأسباب التالية:

الوفاة

الإقالة يخول الدستور الرئيس الجمهورية أن ينهي مهام الوزير الأول بمرسوم رئاسي مراعاة لقاعدة توازي الأشكال، و تجدر الإشارة إلى أن سلطة رئيس الجمهورية في إقالة الوزير الأول أو رئيس الحكومة مطلقة حيث يعود له وحده تقدير ذلك طبقا لنص المادة 91/05.

الاستقالة تأخذ الاستقالة في الواقع شكلين:

- الإستقالة الإرادية حيث تنص المادة 113 من التعديل الدستوري لسنة 2020 على أنه يمكن لرئيس الحكومة أو الوزير الأول أن يقدم إستقالة حكومته لرئيس الجمهورية.

- الإستقالة الحكيمة وتكون في حالة عدم موافقة المجلس الشعبي الوطني على مخطط عمل الحكومة طبقا لأحكام المادة 107 من التعديل الدستوري لسنة 2020 مما يترتب عنه لجوء رئيس الجمهورية من جديد إلى تعيين وزير أول جديد حسب الكيفيات نفسها.

حالة ترشح الوزير الأول أو رئيس الحكومة لرئاسة الجمهورية، فيترب على ذلك تعيين أحد أعضاء الحكومة الممارسة وظيفية الوزير الأول أو رئيس الحكومة حسب الحالة وجوبا إذا ترشح لرئاسة الجمهورية، ويمارس وظيفية الوزير الأول أو رئيس الحكومة حسب الحال حينئذ أحد أعضاء الحكومة الذي يعينه رئيس الدولة.

¹ سهيلة مزيان، سلطات الوزير الأول ورئيس الحكومة في التعديل الدستوري 2020، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص735.

في حالة مصادقة المجلس الشعبي الوطني على ملتمس الرقابة طبقا للمادة 162 من التعديل الدستور لسنة 2020 بتصويت ثلثي النواب طبقا لأحكام المادة 111/6 من الدستور، ويترتب على إنتهاء مهام الوزير الأول أو رئيس الحكومة سواء بإقالته أو بإستقالته وإنتهاء مهام كل أعضاء الحكومة.¹

يعتبر الوزير الأول مسؤولا عن تنفيذ السياسة الحكومية، وهو لهذا الغرض يملك مجموعة من الصلاحيات التي تمكنه من تحقيق ذلك.

الخلاصة:

يعد الوزير الأول، أو رئيس الحكومة، الشخصية الثانية في السلطة التنفيذية بعد رئيس الجمهورية، ويضطلع بدور محوري في تنسيق العمل الحكومي وتنفيذ السياسات العامة للدولة. يتم تعيينه من طرف رئيس الجمهورية وفق شروط دستورية محددة، ويُمنح صلاحيات واسعة تشمل رئاسة مجلس الحكومة، إصدار المراسيم، وضمان تنفيذ القوانين. كما يُساعده في أداء مهامه طاقم إداري وتنظيمي يشمل الديوان، المستشارين، والأمانة العامة للحكومة. وتنتهي مهامه إما بإستقالته، أو بإقالته من قبل رئيس الجمهورية، أو بظروف سياسية خاصة كحل البرلمان أو سحب الثقة من الحكومة.

¹ كمال طيبون، المرجع السابق، ص 63-64

العناصر

وظائف التنظيم الدولي
تعريف التنظيم الدولي
الفرق بين النظام الدولي والمجتمع الدولي
بنية التنظيم الدولي
أنماط الأنظمة الدولية
التنظيمات الدولية

الأهداف التعليمية

- بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:
- شرح مفهوم التنظيم الدولي وتمييزه عن المفاهيم القريبة منه في العلاقات الدولية.
 - التفريق بين النظام الدولي والمجتمع الدولي من حيث البنية، الفاعلين، وآليات التفاعل.
 - تحليل بنية التنظيم الدولي وفهم مكوناته الأساسية وطرق عمله.
 - تمييز أنماط الأنظمة الدولية عبر العصور مثل الأحادي، الثنائي، المتعدد الأقطاب.
 - استعراض أبرز التنظيمات الدولية ودورها في حفظ الأمن وتحقيق التعاون الدولي.
 - تفسير الوظائف الأساسية للتنظيم الدولي في إدارة العلاقات بين الدول وتحقيق الاستقرار العالمي.

أولاً: التنظيمات الدولية

ظهر مفهوم التنظيم الدولي في بداية القرن العشرين، حيث كان يقصد به وضع إطار ونظام قانوني لتنظيم العلاقات بين الدول، يكون شبيهاً بالتنظيم الموجود داخل الدولة، والذي يتجسد من خلال السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية، فيتم إنشاء منظمات دولية أو حكومات عالمية تتكفل بوظيفة التنظيم الدولي من أجل تحقيق الهدف الأسمى لكل أعضاء المجتمع الدولي وهو الأمن والاستقرار الدوليين، فتحقيق التنظيم الدولي يتطلب تضامن دولي عالمي تلتزم الدول بموجبه باحترام القانون الدولي والاحتكام له في حالة النزاع

1. **تعريف التنظيم الدولي:** تعددت وتنوعت التعاريف المحددة للتنظيم الدولي وفقاً للتوجهات الفكرية غير أنها في مجملها تتفق مع أبعاداً قانونية وفلسفية أخلاقية وعلمية .

كلمة "التنظيم" تعني النظام ويقصد بها مجموعة الوحدات أو العناصر التي ترتبط فيما بينها بعلاقات، هذه الوحدات تتميز بخصائص مشتركة تدعم هذه الروابط، وتتيح العلاقات بين الوحدات إمكانية الاتصال والتأثير المتبادل داخل الهيكل النظامي والتنظيم يعني النظام وهو يعبر عن حالة من التوافق والانضباط تتسم بخلوها من الفوضى أو الاضطراب وذلك بفضل احترام القانون.¹

أما مصطلح "الدولي" فهو يعبر على أن الفاعل الرئيسي داخل هذا التنظيم هو الدولة، فرغم ظهور العديد من الفواعل والكيانات الأخرى في هذا التنظيم الدولي المعاصر (غير أن الدولة لازالت الفاعل الأساسي من بين الفواعل والأشخاص في المجتمع الدولي ومنه فالتنظيم الدولي هو الإطار الذي تتشكل داخله الجماعة الدولية فهو يشمل كل مظهر من مظاهر العلاقات الدولية مثل العلاقات الدبلوماسية وإبرام المعاهدات والمؤتمرات وغيرها من الأنظمة القانونية. وهو أيضاً "مجموع التفاعلات المترابطة في نطاق حركة وحدات المجتمع الدولي"².

¹ جهاد عودة، النظام نظريات وإشكاليات، ط1 ، المنيا، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2005، ص09.

² Barry Buzan, Laust Schouenborg, **Global International Society- A New Framework for Analysis**, First p, New York: Cambridge University Press, 2018, P 16.

وعرفه أيضا **كينت بولدنج** بأنه "مجموعة من الوحدات السلوكية المتفاعلة التي تسمى أمم أو دول والتي يضاف إليها أحيانا بعض المنظمات فوق القومية كالأمم المتحدة".¹

بينما الأستاذ **محمد المجذوب** يرى بأن التنظيم الدولي هو النظام القائم اليوم والذي مر بمراحل تاريخية عديدة وأن هذه المراحل لا تمتد كما يعتقد الدكتور شلبي إلى فترة الشعوب والأمم القديمة، ولكن تقتصر على القرن الماضي إلى غاية اليوم.²

2. **الفرق بين النظام الدولي والمجتمع الدولي:** النظام الدولي ليس هو المجتمع الدولي، فالمجتمع

الدولي هو الإطار الذي يشكل بنيان النظام الدولي تبعا لحقائقه، وإن النظام الدولي يجد مجال تطبيقه في المجتمع الدولي، أما التنظيم الدولي فيعبر عنه غالبا بمصطلح النظام الدولي، غير أن التنظيم الدولي يختلف عن النظام الدولي، فالأول بعد بمثابة المؤسس للثاني،³ فالتنظيم الدولي يهدف في النهاية إلى إحلال النظام الدولي وإنهاء الفوضى، رغم أن مصطلح النظام الدولي غالبا ما كان يستخدم بدوره للتعبير عن شكل النظام الدولي (نظام متعدد الأقطاب، نظام الثنائية القطبية، نظام الأحادية القطبية)، فهو يعبر عن تجسيد توزيع مصادر القوة والنفوذ بين الدول فهو لا يتميز بالثبات، كما أنه ليس حالة من النظام التي تعبر عن الانضباط والالتزام بقواعد سلوكية ملزمة من جهة عليا، ولكنه عملية انتظام للسلوك الدولي يفرضه واقع العلاقات الدولية القائم على الصراع والتنافس والتعاون وفقا لامتلاك القدرات والتأثير بين الدول، والتي تتمثل في القوة العسكرية والاقتصادية والنفوذ السياسي، وكذا العوامل التكنولوجية والثقافية والموقع الجيوسياسي والقدرة الديمغرافية⁴

3. **بنية التنظيم الدولي:** يتم التفاعل في السياسة الدولية من خلال الأفعال والمواقف والسياسات الخارجية لمجموعة الفواعل المشكلة للنظام الدولي، ويمكن تسمية هؤلاء بالفاعلين الدوليين الرئيسيين وهم كما يلي :

¹ علي زياد العلي، المراكز النظرية في السياسة الدولية، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 120.

² مبروك غضبان، التنظيم الدولي والمنظمات الدولية دراسة تاريخية تحليلية وتقييمية لتطور التنظيم الدولي لمنظّماته، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 194، ص15.

محمد عوض الهزايمة، قضايا دولية - تركة قرن مضى وحمولة قرة آتى، ط1، عمان، المكتبة الوطنية، 2005، ص18.

⁴ علي زياد العلي، المرجع السابق، ص120

- **الدولة:** الدولة القومية بكل ما تتضمنه من أجهزة ومؤسسات، وهي الوحدة الأساسية في بنية وتركيب النظام الدولي، سيطرت على هذه البنية منذ تأسيسها في معاهدة ويستفاليا سنة 1648، وقد سيطر مفهوم القوة كوسيلة أساسية بالنسبة للدولة، فقد قامت لقرون من الزمن علاقات قائمة على مبدأ القوة والهيمنة والصراع خاصة بين الدول الكبرى.¹

- **المنظمات الدولية:** هي عبارة عن هيئات قانونية ذات طابع دولي تنشئها مجموعة من الدول أو الفواعل الدولية الأخرى ذات الإرادة الحرة من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة، تنقسم إلى قسمين (منظمات دولية حكومية ومنظمات دولية غير حكومية، وقد تكون منظمات عالمية أو إقليمية)

- **الشركات الدولية متعددة الجنسيات** وهي كيانات اقتصادية تعمل في أكثر من بلد واحد وهي أهم مظهر من مظاهر العولمة السياسية، وتعرف أيضا بأنها شركات اقتصادية وصناعية وتجارية تنشط على المستوى الدولي فلا تقتيد بحدود الدولة التي تنتمي إليها من حيث الجنسية، لها تأثير كبير في الشؤون السياسية الدولية فبإمكانها تغيير سلوكيات الدول تجاه قضايا معينة، وهي مرتبطة بشكل وثيق بالاقتصاد الدولي.²

- **الجماعات والمنظمات دون مستوى الدول** وهي فواعل جديدة أصبحت أفعالها ونشاطاتها تحدث أثرا واضحا في النظام الدولي، ومنها الحركات العرقية ذات التوجهات الانفصالية الجماعات والتنظيمات الإرهابية، جماعات المصالح والضغط.³

- **الأفراد:** أصبح فاعل مؤثر في توجيه الأحداث الدولية وتغيير مجراها بنسب متفاوتة خاصة المتخصصين في القرصنة الالكترونية، صحفيين، رؤساء العصابات، رجال أعمال ومستثمرين المشاهير في الرياضة والفن وغيرها

4. أنماط الأنظمة الدولية: تتمثل الأنماط الثلاثة للأنظمة الدولية كالتالي:

- **نظام القطبية الأحادية:** يتميز بوجود ترتيب تدرجي من خلال هيمنة تدرجية لقطب قوي على هرم النظام الدولي، نتيجة التمرکز الشديد للموارد والإمكانات

¹ جهاد عودة، المرجع السابق، ص11.

² خالد إبراهيم الشلال، سيادة الدولة في ظل النظام العالمي الجديد وتحديات العولمة، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2014، ص145.

³ إبراهيم صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية-النظرية والواقع، ط1، القاهرة، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، 2011، ص09.

المتاحة وعلى نحو يجعل منها وحدة دولية متفردة بكل المقاييس على غيرها من وحدات النظام الدولي، وتظهر الأحادية القطبية في وجهين:

الوجه الأول: يعرف بالقطبية الأحادية الصلبة

الوجه الثاني: يعرف بالقطبية الأحادية الهشة.¹

- **نظام الثنائية القطبية:** يقوم على التوازي النسبي والمتقارب لقوتين كبيرتين على قمة النظام الدولي تختلفان في المبادئ السياسية والايدولوجية وحتى الاقتصادية، مع غياب المرونة والانسجام في التعامل بينهما (مرحلة الحرب الباردة بين الـو.م.أ والاتحاد).

- **نظام تعدد الأقطاب** ويعرف بنظام **توازن القوى**، يقوم على تعدد محاور القوة واستقلالية القوى المتوازنة من حيث القوة في الدفاع عن مصالحها، في ظل رفض احتكام للقانون الدولي والأخلاق والأعراف الدولية.²

5. **وظائف التنظيم الدولي:** ومن أبرز وظائف التنظيم الدولي نذكر:

- **تحقيق الأمن والاستقرار:** تحقيق الأمن هو الهدف الأسمى لقيام التنظيم الدولي، ويعتمد على الرغبة في

إنهاء الصراع والحرب³: فتهديد الأمن الدولي ينفي وجود التنظيم الدولي، والهدف الأساسي الذي جاء من أجله وهو حماية وحداته من الاعتداء والفوضى ووظيفة تحقيق أمن النظام الدولي تتطلب رصد الموارد وتعبئتها وتحويلها إلى قدرات لحماية النظام والدفاع عن بقاءه، وتختلف حسب شكل النظام ففي النظام التعددي تتطلب التوازن وتحقيق الإجماع وتوفير القدرة العسكرية القادرة على مواجهة التحديات، أما في النظام الأحادي فيغلب عليها طابع الإكراه من طرف القوة المهيمنة.

- **التكامل والتعاون الدولي:** التنظيم يتطلب التحول من تعدد الوحدات وتباعدها إلى تفاعلها وترابطها والتقريب بينها في المصالح والأفكار، فالتكامل والتعاون عملية نظامية قد تتجسد في العديد من الأشكال كالتكتلات الوظيفية في المجال الاقتصادي السوق الأوروبية المشتركة في السبعينات.⁴

¹ علي زياد العلي، المرجع السابق، ص128.

² جهاد عودة، المرجع السابق، ص13.

³ إلياس جوانتيا، ستش بيتر، أساسيات العلاقات الدولية، (تر: محي الدين حمدي)، ط1، دمشق، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص26.

⁴ سهيل حسين الفتلاوي، موسوعة المنظمات الدولية، - نظرية المنظمة الدولية، ج1، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص51.

- **تحقيق التنمية والازدهار** : تعتبر التنمية وسيلة لتطوير التنظيم الدولي، وذلك من خلال استخراج الموارد وتوظيفها لتحسين أداء النظام وصورته والمحافظة على توازنه واستقراره، وتتجسد التنمية في نظام التعددية من خلال التكتلات الاقتصادية التي تركز على العامل الاقتصادي ، فكلما انتشرت التكتلات الاقتصادية بناء على الطروحات الليبرالية تحقق الأمن والاستقرار في النظام الدولي، فغالبية النزاعات الدولية وعدم الاستقرار في النظام الدولي تحدث في جنوب الكرة الأرضية وليس في شمالها.¹

- **الشرعية والتكيف** : وتعني الشرعية مدى القبول الذي تتميز به سلوكيات القوى الدولية عند بقية أعضاء التنظيم الدولي، ففي نظام التعددية القطبية تستند الشرعية إلى القبول المتبادل للقوى الكبرى مع دور فعال للمنظمات العالمية والإقليمية، أما الشرعية في النظام الثنائي فتستند إلى مقدار القوة التي يمتلكها الطرفين ودرجة قبول الدول التابعة لهما لسلوكياتهما، أما في النظام الأحادي فالدولة العالمية لا تحتاج لتبرير سياساتها والبحث عن شرعية لها.²

الخلاصة:

يتناول التنظيم الدولي مجموعة القواعد والآليات التي تنظم العلاقات بين الدول والجهات الفاعلة الأخرى في الساحة الدولية، بهدف تحقيق قدر من التعاون والاستقرار، ويتميز التنظيم الدولي عن مفهومي النظام الدولي والمجتمع الدولي، حيث يعكس النظام الدولي هيكل القوة بين الدول، بينما يشير المجتمع الدولي إلى قيم ومبادئ مشتركة. ويتكوّن التنظيم الدولي من بنية مؤسسية تشمل الدول والمنظمات الدولية، وتظهر فيه أنماط مختلفة من الأنظمة الدولية كالنظام الأحادي أو المتعدد الأقطاب حسب ميزان القوة العالمي. وتؤدي التنظيمات الدولية، كالأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي، وظائف محورية تتعلق بالسلم والأمن، التنمية، وحقوق الإنسان، مما يجعل التنظيم الدولي أحد الأعمدة الأساسية في إدارة الشأن العالمي.

¹ Ersel Aydinli, James Rosenau, **Globalization Security and The Nation State-Paradigms in Transition**, Albany: State University of New York Press, 2005, P 09.

² جهاد عودة، المرجع السابق، ص17.

العناصر

هيئة الأمم المتحدة نموذجا
فشل عصبة الأمم
مبادئ عصبة الأمم
اهداف ومبادئ وأجهزة الأمم المتحدة
مبادئ الأمم المتحدة

الأهداف التعليمية

بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- توضيح أسباب فشل عصبة الأمم في الحفاظ على السلم والأمن الدوليين بعد الحرب العالمية الأولى.
- تحديد المبادئ الأساسية التي قامت عليها عصبة الأمم، وتقييم مدى واقعيتها في التطبيق العملي.
- شرح أهداف ومبادئ هيئة الأمم المتحدة كما وردت في ميثاقها التأسيسي.
- التعرف على الأجهزة الرئيسية للأمم المتحدة ووظائف كل منها في إطار النظام الدولي.
- تحليل مبادئ الأمم المتحدة في ضوء التحديات العالمية ومدى التزام الدول الأعضاء بها.
- المقارنة بين عصبة الأمم وهيئة الأمم المتحدة

ثانيا: هيئة الأمم المتحدة نموذجاً

لا شك في أن ميلاد منظمة الأمم المتحدة على أنقاض عصبة الأمم قد عرّى مساوئ التنظيم الدولي بشكل عام ومسايرته للمتغيرات الدولية في فترات مختلفة، بالرغم من ترسخ عديد المبادئ الدولية، كالالتزام بعدم اللجوء للحرب لحل المنازعات الدولية، والمحافظة على العدل والاحترام و احترام القانون الدولي، إلا أن التجارب و ظروف نشأة التنظيم الدولي قد أثبتت عامل تأثيرها بالأحداث و التغيرات الدولية المتسايرة ، الأمر الذي حمل معه انتقادات و مطالبات متكررة الإصلاح الوضع.

عرف نشأة **التنظيم الدولي** بشكل عام عدة مراحل ساهمت كل منها بفعل العوامل والظروف المحيطة بها إلى تكوين قناعات لدى المفاوضين بضرورة التفكير في بدائل مستمرة إذا لم تنجح أفكارهم و عرفت فشلاً ذريعاً ، و لعل فيما عرفت الجماعة الدولية بعد فشل عصبة الأمم بفعل فشل الأهداف التي وجدت من أجلها ، دعا الدول إلى التفكير في تنظيم جديد يحل محل عصبة الأمم لتحقيق الأهداف المرجوة.¹

1. **فشل عصبة الأمم:** بفعل الحروب والصراعات التي عرفتها أوروبا للسيطرة على العالم تجلت في الحياة الدولية ضرورة التفكير في الحفاظ على الاستقرار والسلم ومنع الحروب في أوروبا من خلال التفكير في هياكل و هيئات تهتم بالسلم والأمن الدوليين و حل الأزمات الدولية سلمياً بين الدول، وهو ما أدى إلى ظهور بعض الدراسات التي تركز على هذا الأمر منها عصبة دعم السلام في فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية ومن زعمائها الرئيس الأمريكي **وليام تافت** ، و مشروع الجنرال **بان كريستان** البريطاني عام 1917 الخاص بإنشاء عصبة الأمم،²

و لعب الرئيس الأمريكي ويلسون في تأسيس عصبة دولية ، يكون لها دور فاعل في المحافظة على الأمن والسلام في العالم ، لذا دعا في خطابه الشهير أمام الكونغرس الأمريكي عام 1911م لإنشاء رابطة بين الأمم ، و شارك في إعداد الميثاق لهذه الرابطة (عصبة الأمم) ، و أصر على أن تتضمن معاهدة فرساي هذا الميثاق

¹ علان حرشاي، محاضرات في مقياس إصلاح منظمة الأمم المتحدة موجه لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص

القانون الدولي العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2021-2022، ص05.

² حسن نافعة، الأمم المتحدة في نصف قرن، دراسة في تطور التنظيم الدولي منذ 1945، عالم المعرفة، الكويت،

1995، ص04.

وأصبح جزءا منها، وأصبحت العصبة هي التي ستضمن تنفيذ معاهدة الصلح ، وبالرغم من معارضة الكونغرس إنشاء العصبة إلا أنه أصر على أن تتضمن صراحة عدم معارضتها مبدأ " مونرو " الشهير¹ بتاريخ 28 أبريل من عام 1919، تم إنشاء عصبة الأمم التي ساهمت في تهدئة الوضع نسبيا، إلا أنها لم تستطع المحافظة على السلم والأمن الدوليين، مما أدى إلى اندلاع الحرب العالمية الثانية، و هو ما يعني فشل عصبة الأمم لعدة أسباب

2. مبادئ عصبة الأمم : نذكر منها ما يلي:

- العمل على الحد من اللجوء إلى الحرب كوسيلة لحل المنازعات الدولية.
- تكون العلاقات بين أعضاء العصبة علنية ودائمة و على أساس العدالة والشرف
- تلتزم الدول الأعضاء بقواعد القانون الدولي العام وتراعيها في تصرفاتها
- تعمل هذه الدول على تحقيق العدالة و إحترام الالتزامات الناجمة عن المعاهدات².

وبالرغم من ذلك ، فإن عصبة الأمم لم تتوصل إلى تحقيق أهدافها ، و لم تستطع منع نشوب الحروب العدوانية للغموض الذي إكتنف نص المادة 15 منها التي نصت على عدة إجراءات لحل المنازعات الدولية بالطرق السلمية ، إلا أنها أباحت اللجوء إلى القوة في حالة مرور ثلاثة أشهر على صدور حكم قضائي أو حكم محكمة تحكيم دون أن ينفذ أو صدوره ، أو مرور ثلاثة أشهر على عرض النزاع على المجلس دون أن يصدر فيه أي قرار لعدم توافر الإجماع ، إضافة إلى ذلك أن اختصاصات الجمعية و المجلس لم تكن محددة تحديدا واضحا³.

3. ميلاد منظمة الأمم المتحدة: ظهرت الحاجة إلى إنشاء الأمم المتحدة بعد فشل عصبة الأمم في تحقيق السلم الذي عقد بين ونستون تشرشل رئيس الوزراء البريطاني وفرانكلين روزفلت الرئيس الأمريكي على متن الباخرة prince of wales في 14 اب 1941 م أولى المحاولات الجادة،⁴ و نتج عن هذا اللقاء إصدار بيان مشترك عرف باسم (ميثاق الأطنطي) ، الذي تضمن مجموعة مبادئ الأساسية المشتركة لسياسة البلدين في المستقبل .

¹ طلال العطار، هيئة الأمم المتحدة منذ النشأة حتى اليوم، ط1، جدة، 1993، ص 22.

² رجب عبد المنعم متولي، هيئة الأمم بين الإبقاء والإلغاء في ضوء التطورات الدولية الراهنة، د د ن، 2005، ص12.

³ بن عامر تونسي، قانون المجتمع الدولي، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص152.

⁴ شهاب مفيد، المنظمات الدولية، ط10، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص183.

في كانون الثاني من عام 1942 وقع الاتحاد السوفياتي وتسع دول أخرى على الميثاق في اجتماع ضم ممثلين عن 26 دولة اتفق فيه الحاضرون على استمرار الحرب وكان من ضمن هؤلاء الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت الذي اقترح تسمية الأمم المتحدة على الحضور، وقد وقعت على التصريح بعد ذلك 21 دولة و من أهم بنوده (الاعتراف بتصريح الأطنطي، إقامة منظمة جديدة لحفظ السلم والأمن)

بعد ذلك انعقد مؤتمر " دامبرتون أوكس " في عام 1944 على مرحلتين تم الاتفاق على أهداف المنظمة المراد إنشاؤها وعلى هيكلها، وتم التركيز على مكانة الدول الكبرى، ودورها في حفظ السلم والأمن الدوليين

وفيما بعد تم عقد مؤتمر (يالطا) في الاتحاد السوفياتي من 4 إلى 11 فيفري من عام 1945 بمشاركة كل من الولايات المتحدة الأمريكية، الاتحاد السوفياتي وكندا، نتج عن هذا المؤتمر الموافقة على مجموعة مبادئ منها الدعوة لعقد مؤتمر " سان فرانسيسكو " في 25 أبريل 1945¹.

و قد عقد المؤتمر بالتاريخ المتفق عليه وشاركت فيه حوالي 50 دولة لإعداد ميثاق الأمم المتحدة معتمدين على المقترحات المتفق عليها في مؤتمر " دامبرتون أوكس " السالف ذكره ، و نتج عنه التوقيع والمصادقة على الميثاق في 26 جوان 1945، لتلتحق بولندا لتصبح عضوا مؤسسا و يرتفع عدد الأعضاء المؤسسين إلى 51 دولة، وبعد ذلك أعلن عن إنشاء منظمة الأمم المتحدة في 24 أكتوبر عام 1945 بعد المصادقة عليه من قبل الدول المؤسسة².

4. أهداف أجهزة الأمم المتحدة: تطرق ميثاق الأمم المتحدة وباعتباره أعلى مراتب المعاهدات الدولية عبر ديباجته مواده إلى الغرض من إنشاء منظمة الأمم المتحدة والأهداف والمقاصد والمبادئ التي تقوم عليها وكذا الأجهزة الرئيسية التي تتألف منها أهداف الأمم المتحدة.

أدى اجتماع الدول الكبرى المتحالفة ضد دول المحور وهم بصدد إيجاد منظمة عالمية تختلف عن عصبة الأمم التي فشلت في تحقيق أهدافها للوصول إلى اتفاق حول تحديد مجموعة من الأهداف والمبادئ ، وقد نص ميثاق الأمم المتحدة على تلك الأهداف والمقاصد من خلال المادة الأولى منه و تتمثل فيما يلي:

¹ علال حشاوي، المرجع السابق، ص7

² عبد العزيز محمد سرحان، الأمم المتحدة واختيار المصير - الشرعية أو الاستعمار، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص52.

- **حفظ السلم والأمن الدولي**، و تحقيقا لهذه الغاية تتخذ الهيئة التدابير المشتركة الفعالة لمنع الأسباب التي تهدد السلم و لإزالتها، وتقمع أعمال العدوان وغيرها من وجود الإخلال بالسلم ، وتتذرع بالوسائل السلمية، وفقا لمبادئ العدل والقانون الدولي لحل المنازعات الدولية التي قد تؤدي إلى الإخلال بالسلم أو لتسويتها.
- **إنماء العلاقات الودية بين الأمم**: على أساس احترام المبدأ الذي يقضي بالتسوية في الحقوق بين الشعوب و بأن يكون لكل منها تقرير مصيرها، وكذلك اتخاذ التدابير الأخرى الملائمة لتعزيز السلم العام.
- **تحقيق التعاون الدولي على حل المسائل الدولية ذات الصبغة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإنسانية وعلى تعزيز حقوق الإنسان والحريات الأساسية للناس جميعا والتشجيع على ذلك إطلاقا بلا تمييز الجنس أو اللغة أو الدين ولا تفريق بين النساء والرجال.**
- **جعل هذه الهيئة مرجعا لتنسيق أعمال الأمم وتوجيهها نحو هذه الغايات المشتركة**.¹
- 5. **مبادئ الأمم المتحدة**: تعمل الهيئة وأعضائها في سعيها وراء المقاصد المذكورة في المادة الأولى من الميثاق وفقا للمبادئ التالية:
 - تقوم الهيئة على مبدأ المساواة بين جميع أعضائها
 - لكي يكفل أعضاء الهيئة لأنفسهم جميعا الحقوق و المزايا المترتبة على صفة العضوية يقومون في حسن نية بالالتزامات التي أخذوها على أنفسهم بهذا الميثاق.
 - بفض جميع أعضاء الهيئة منازعاتهم الدولية بالوسائل السلمية على وجه لا يجعل السلم والأمن والعدل الدولي عرضة للخطر.
 - يتمتع أعضاء الهيئة جميعاً في علاقاتهم الدولية عن التهديد باستعمال القوة أو استخدامهما ضد سلامة الأراضي أو الاستقلال السياسي لأي دولة أو على أي وجه آخر لا يتفق ومقاصد "الأمم المتحدة"
 - يقدم جميع الأعضاء كل ما في وسعهم من عون إلى "الأمم المتحدة" في أي عمل تتخذه وفق هذا الميثاق، كما تعمل الهيئة على أن تسير الدول غير الأعضاء فيها على هذه المبادئ بقدر ما تقتضيه ضرورة حفظ السلم والأمن الدولي.
 - يتمتعون عن مساعدة أية دولة تتخذ الأمم المتحدة إزاءها عملاً من أعمال المنع أو القمع. ليس في هذا الميثاق ما يسوغ "للأمم المتحدة" أن تتدخل في الشؤون التي

¹ ميثاق الأمم المتحدة.

تكون من صميم السلطان الداخلي لدولة ما، وليس فيه ما يقتضي الأعضاء أن يعرضوا مثل هذه المسائل لأن تحل بحكم هذا الميثاق، على أن هذا المبدأ لا يخل بتطبيق تدابير القمع الواردة في الفصل السابع من ميثاق الأمم المتحدة.

الخلاصة:

ظهرت هيئة الأمم المتحدة كبديل لعصبة الأمم التي أنشئت بعد الحرب العالمية الأولى لكنها فشلت في منع اندلاع الحرب العالمية الثانية، نتيجة لضعف بنيتها وعدم امتلاكها أدوات إلزام فعالة. وقد استندت عصبة الأمم إلى مبادئ نبيلة كالسلم الجماعي وحل النزاعات سلمياً، إلا أن افتقارها للدعم الدولي الواسع جعلها غير فعالة. أما الأمم المتحدة، التي تأسست سنة 1945، فقد قامت على أهداف واضحة مثل حفظ الأمن والسلم الدوليين، وتعزيز التعاون الدولي، واحترام حقوق الإنسان، وتقوم على مبادئ أبرزها احترام سيادة الدول، المساواة بين الأعضاء، وحل النزاعات بوسائل سلمية. وتضم المنظمة أجهزة رئيسية كالجمعية العامة، مجلس الأمن، محكمة العدل الدولية، وغيرها، وتعد اليوم أهم تنظيم دولي يعبر عن إرادة المجتمع الدولي في التعاون وتنسيق الجهود لمواجهة التحديات المشتركة.

العناصر

التنظيم الاقتصادي
التنظيمات الاقتصادية
تعريف المؤسسة الاقتصادية
نشأة المؤسسة الاقتصادية
تعريف المؤسسة الصناعية
خصائص التنظيم الصناعي
أهداف المؤسسة الصناعية

الأهداف التعليمية

- بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:
- شرح مفهوم التنظيم الاقتصادي وأهميته في تنظيم النشاطات الإنتاجية والخدمية داخل المجتمع.
 - تمييز بين أنواع التنظيمات الاقتصادية المختلفة وفهم دورها في الاقتصاد الوطني والعالمي.
 - تعريف المؤسسة الاقتصادية وتحديد خصائصها ومكوناتها الأساسية.
 - تحليل نشأة المؤسسة الاقتصادية والعوامل التاريخية والاقتصادية التي ساهمت في تطورها.
 - شرح مفهوم المؤسسة الصناعية وتحديد الفرق بينها وبين باقي أنواع المؤسسات الاقتصادية.
 - تحديد خصائص التنظيم الصناعي مثل التخصص، والتكامل، والاعتماد على التكنولوجيا.
 - توضيح أهداف المؤسسة الصناعية مثل تحقيق الربح، تحسين الإنتاجية...

أولاً: التنظيم الاقتصادي

1. **التنظيمات الاقتصادية:** قبل الحديث عن موضوع التنظيمات الاقتصادية لابد في الأول التمييز بين النظام الاقتصادي والتنظيم الاقتصادي

فالنظام الاقتصادي هو مجموعة العلاقات والمؤسسات التي تميز الحياة الاقتصادية لمجتمع معين في الزمان والمكان، بينما **التنظيم الاقتصادي** فهو وسيلة يستخدمها النظام الاقتصادي لتنظيم النشاط الاقتصادي للقطاعات الاقتصادية المختلفة¹

تختلف طبيعة التنظيم الاقتصادي من نظام اقتصادي لآخر الاقتصادية وعن هذا يمكن ذكر نوعين من التنظيمات وهي:

- **التنظيم الاقتصادي الحر:** وهو وسيلة النظام الاقتصادي الرأسمالي في تنظيم فعاليات النشاط الاقتصادي التي تقوم على حرية النشاط الاقتصادي، ويتصف هذا التنظيم باللامركزية والعضوية ومن أهم خصائصه اقتصاد يقوم التوازن فيه على آلية السوق ويعتمد المشروع الخاص ولا تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي إلا بصورة غير مباشر.

- **التنظيم الاقتصادي الموجه** ويعتمده النظام الاقتصادي الاشتراكي لتحقيق أهدافه الاقتصادية، حيث يقوم التخطيط الإلزامي والمركزي الشامل بتحقيق التوازن في النظام الاقتصادي وفعاليتيه ومن أهم خصائصه وجود خطة مركزية شاملة وتتصف بالإلزامية، توجه كافة الأنشطة والفعاليات الاقتصادية لتحقيق أهداف النظام الاقتصادي الاشتراكي وتفقد آلية السوق فاعليتها في هذا التنظيم الاقتصادي لتحل محلها الخطة وتتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال ملكيتها لوسائل الإنتاج.¹

2. **تعريف المؤسسة الاقتصادية:** تعرف بأنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل، وبأنها مؤسسة تنتج خدمات وسلعا للأفراد الذين يتعاملون معها، مما يساهم في تحقيق أرباح مالية، كما هي وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بمزج عناصر الإنتاج المختلفة من عمل ورأسمالها واستهلاكات وسيطة بهدف إنتاج وبيع السلع والخدمات، هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع

¹ الحسين لرقط، المرجع السابق، ص 27.

والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه¹.

3. **نشأة المؤسسة الاقتصادية:** إن وجود المؤسسات الاقتصادية وتطورها لم يأت هكذا بل مر بمراحل عديدة ومن حقبة زمنية إلى أخرى ففي مرحلة الانتاج الأسري البسيط سادت الحياة البسيطة منذ وجود الانسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن 18، حيث تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة حتى ظهور مراحل الوحدات الحرفية بعد أن تهيأت الظروف في تكوين التجمعات الحضرية، وزاد الطلب على مختلف المنتجات الحرفية : كالملابس وأدوات الانتاج أدى إلى نشوء ورشات حرفية اتسع معها السوق والطلب على المنتجات ما أدى إلى ظهور طبق التجار ومن ثم بدأ التبادل التجاري إلى أن ظهرت المؤسسة الصناعية الآلية الذي تزامن مع القرن 18 والثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الانتاج واتساع الأسواق².

4. **تعريف المؤسسة الصناعية:** المؤسسة كعنوان اقتصادي " وفق هذه المقاربة تعرف المؤسسة على أنها : "تنسيق بين عوامل الانتاج رأس المال العمل الطبيعية بغية انتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب)"

5. **خصائص التنظيم الصناعي:** إن أهم خاصية تتمتع بها التنظيمات هي طابعها الاجتماعي لا يمكن تصور تنظيم خالي من الأفراد ولقد حدد بيديان أربع خصائص مرتبطة بالجانب الاجتماعي للتنظيم الصناعي وهي:

- **التنظيمات الصناعية** هي مؤسسات اجتماعية متكونة من مجموعة من الأفراد لهم أنماط من التفاعلات:

- تتمو التنظيمات الصناعية لتحقيق أهداف محددة

- تحتج التنظيمات الصناعية إلى تنسيق واعى وهيكلية مقصودة "التنسيق بين المهام".

- تعتبر التنظيمات الصناعية وسائل اجتماعية لها حدود واضحة إلى حد ما.

¹ محمد بوشريبة، محاضرات لمقياس اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، تجارية، علوم التسيير

والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2019-2020، ص3

² حسين لرقط، المرجع السابق، ص36.

6. **أهداف المؤسسة الصناعية:** تسعى المؤسسة مهما كان نوعها عامة أو خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف حسب تعدد واختلاف المؤسسات¹ تذكر أهمها فيما يلي:

- **أهداف اقتصادية:** تضم تحقيق الربح لأن استمرار المؤسسة لا يمكن أن يتم ما لم تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها وتحقيق متطلبات المجتمع أي انتاج المؤسسة يستفيد منه المجتمع

- **أهداف اجتماعية:** تتمثل في ضمان مستوى مقبول من الأجور وبمس العمال الذين يتقاضون أجور مقابل عملهم وتختلف هذه الأجور من مؤسسة الأخرى، تحسين مستوى معيشة العمال بالنظر إلى التطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات تفرض على المؤسسات تلبية الطلبات المتزايدة للعمال .توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي، التأمين على حوادث العمل، التقاعد ...

- **أهداف تكنولوجية** تتمثل في البحث والتنمية فالمؤسسات الحديثة تعمل على استحداث وظائف أو مصالح خاصة بعمليات البحث والتطوير وتسخر لها مبالغ مالية ضخمة ، مساندة السياسة القائمة في البلاد، تساعد المؤسسة الدولة في مجال البحث والتطوير وبالتالي تنفيذ الخطة التنموية المسطرة من طرف الدولة.

الخلاصة:

يعد التنظيم الاقتصادي أساسا في توجيه الموارد وتحقيق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك داخل المجتمع. وتُعد المؤسسة الاقتصادية وحدة فاعلة ضمن هذا التنظيم، نشأت لتلبية حاجات الإنسان المتزايدة في ظل تطور المجتمعات وتعقيد النشاط الاقتصادي. وتُعتبر المؤسسة الصناعية نموذجا خاصا من هذه المؤسسات، حيث تركز على تحويل المواد الخام إلى سلع باستخدام وسائل إنتاج متطورة. وتتميز هذه المؤسسات الصناعية بتنظيم داخلي معقد، وتخصص في العمل، وسعي مستمر نحو التطوير التكنولوجي. وتسعى بشكل رئيسي إلى تحقيق أرباح مستدامة، وتوفير فرص العمل، والمساهمة في النمو الاقتصادي

¹ ياسين عطا الله، موقع الكتروني تم الإطلاع عليه يوم 2023/12/12 [http://cte.univ-](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/index.html)

العناصر

الشركات المتعددة الجنسية
تعريف الشركات المتعددة الجنسية
خصائص الشركات المتعددة الجنسية
دوافع نشوء الشركات المتعددة الجنسية وتفوقها

الأهداف التعليمية

بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- تعريف الشركات المتعددة الجنسية وفهم طبيعتها كنموذج اقتصادي عالمي.
- تمييز الخصائص الرئيسية التي تميز الشركات المتعددة الجنسية عن غيرها من أنواع الشركات.
- تحليل الدوافع التي تؤدي إلى نشوء هذه الشركات وتوسعها في الأسواق العالمية.
- تفسير أسباب تفوق الشركات المتعددة الجنسية مقارنة بالشركات المحلية، سواء من حيث رأس المال أو التكنولوجيا أو الإدارة.
- تقدير الدور الاقتصادي والسياسي الذي تلعبه هذه الشركات على المستويين المحلي والدولي.

ثالثا: الشركات المتعددة الجنسية

استقطبت الشركات متعددة الجنسيات اهتمام الاقتصاديين والسياسيين والقانونيين والاجتماعيين، لما تحدثه من أثار سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وما تخلفه من ايجابيات وسلبيات متعددة .

تميزت أواخر سنوات القرن العشرين بظهور تطور تقني وتكنولوجي وإداري وصناعي سمح بتقسيم الإنتاج في وحدات مختلفة من بقاع العالم عن طريق ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات، حيث أصبحت هذه الأخيرة الألية أو الأداة الأساسية للمبادلات التجارية.

1. **تعريف الشركات المتعددة الجنسية:** يرجع ظهور مصطلح الشركات المتعددة الجنسية الى الاقتصادي ليلينثال ديفيد De Lilenthal في عام 1960 عندما قدم بحثه إلى معهد كاترنجي للتكنولوجيا تحت عنوان الشركة المساهمة المتعددة الجنسية، وفيما بعد روبر فرنو Vernois Robert في 1973.

إن مصطلح الشركة المتعددة الجنسية مصطلح مبهم يفترض ان الشركة المتعددة الجنسية لها عدة جنسيات، وهذا خطأ فرغم توسعها وامتدادها العالمي فإن الشركة الأم تحتفظ عموما بجنسية البلد الأصلي ونادرا ما تكون مزيجا من الجنسيات. وتجدر الاشارة إلى أن هناك عدة مصطلحات تستوجب التمييز بينها:¹

الشركة الأجنبية: هي شركة تمارس نشاطا استثماريا (الإنتاج، التسويق، الخدمات) خارج البلد الأصلي، وذلك بغض النظر عن عدد البلدان المضيغة القائمة فيها.

الشركة الدولية: عرفها ليفنجستون Livingstone بأنها تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة (عدم خضوعها لرقابة أو قيود مفروضة من طرف الحكومة الأم) تمارس نشاطها بالاختيار في بلد أجنبي أو أكثر، وهذا ما يضيف عليها صفة الدولية.

الشركة العابرة للقومية: تفضل هيئة الأمم المتحدة استخدام هذا المصطلح قصد التخفيف من الآثار النفسية السياسية لدى البلدان النامية من جراء استخدام مصطلح الشركات المتعددة الجنسية، إضافة إلى مصطلحات أخرى في هذا الإطار تذكر منها:

¹ جميلة الجوزي ودحماني سامية، دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 6، 2015، 86.

منشأة دولية international firm

الشركات المتعددة الجنسية corporations Multinational أو MNCs (Multinational Companies)

مجموعة متعددة الأوطان وحدة كبرى multinational conglomerate and a major unit

شركة عابرة القومية Transnational Corporation تعاون عالمي Global cooperation أو Worldwide collaboration

وفي الواقع، لا يوجد تعريف موحد للشركات المتعددة الجنسية، وإنما تتعدد تعريفها بقدر عدد الباحثين المهتمين بدراساتها من مسيري هذه الشركات النقابيون المنظمات الدولية أو الجامعيون

فهناك من يعرفها " بأنها شركات تقتصر على الأنشطة المرتبطة بملكية أصول ثابتة في الخارج، أو على وجود وجه التحديد بالاستثمار الأجنبي المباشر ¹ " وهو المعنى التقليدي والضيق ،

وفي تعريف آخر للاقتصادي دونينغ: "هي مشروع يمتلك و يسيطر على وحدات إنتاجية (مصانع، مناجم...) في أكثر من بلد واحد، ² ويقتصر هذا التعريف على النشاط الصناعي، فهو يستبعد نشاطات أخرى كالخدمات .أما الاقتصادي فرنون فيعرفها بأنها: " شركة أم تسيطر على تجمع كبير من المؤسسات والفروع في قوميات عديدة، إلا أن تجمعها يجعلها كما لو أن لها مدخلا لمصب مشترك من الموارد المالية والبشرية والذي يبدو حساسا لعناصر استراتيجية مشتركة، فهي تلك المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون \$، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر. ³

بين هذا التعريف أن هذه الشركات تتمتع بقدر معين من الانتشار الجغرافي وتتبع استراتيجية موحدة .

وعليه، فالشركات المتعددة الجنسية هي كشركة لها مركز رئيسي في بلد ويمارس نشاطه في بلد أو بلدان أخرى بواسطة فروع تتخبط في الاستثمار في

¹ كات سعيد، عابرة القومية ومستقبل الدول القومية، عالم المعرفة ، المجلس الوطني للثقافة والفنون و والآداب، الكويت، نوفمبر 1986، ص1.

² ICHAE (B) (TRADUIT DE L'ANGLAIS par LUT FELLAH), LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE

³ جميلة الجوزي ودحماني سامية، المرجع السابق، ص85.

الأصول إنتاجية أو مبيعات أو تشغيل الفروع وهي ليست مجرد استثمار لرؤوس أموال مهما كان حجمها وإنما هي بناء اقتصادي واجتماعي ذو آثار شاملة، ويرى البعض ضرورة توفر بعض المعايير عند وصف الشركات المتعددة الجنسية¹

- عدد الدول التي امتد إليها نشاط الشركة والذي قد يصل إلى ست (06) دول

- عدد الجنسيات التي تشارك في ملكية الشركة

- نسبة الدخل المتولد من العمليات في الدول الأخرى المضيفة لها التي قد تتراوح ما بين 20 و30%

- درجة التغلغل أو اختراق الأسواق الأجنبية إلى الحد الذي يؤثر في ملكية الشركة¹

2. **خصائص الشركات المتعددة الجنسية:** إن تمتع للشركات المتعددة الجنسية بعدة سمات وخصائص يساعدها في رسم استراتيجياتها على الصعيد العالمي، تذكر منها:

- **تركيز الإدارة العليا ووحدة مركز القرار :** تمارس الشركات المتعددة الجنسية سيطرة مركزية على فروعها المنتشرة عبر العالم، حيث تعمل جميع فروعها تحت نظام انضباطي دقيق وتخضع المركز موحد لاتخاذ القرار وذلك في إطار استراتيجية عالمية موحدة ،

- **اعتماد هذه الشركات على شبكة اتصالات واسعة²:** فإنها تتمكن من معرفة وضعية فروعها في أي وقت إلى جانب وضع استراتيجيات وتبني سياسات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الانتشار الجغرافي : تتميز الشركات المتعددة الجنسية بانتشار فروعها الإنتاجية والتسويقية على عدد كبير من البلدان مما يتيح لها إمكانيات ضخمة في التعامل مع زيادة نشاطها أين يكون العائد أكبر، مع الحد من أثر التأميم لأي فرع في أي بلد.

المزايا الاحتكارية: إن اكتساب الصفة الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسية يرجع إلى هيكل السوق الذي تعمل فيه بحيث يأخذ شكل احتكار القلة وعليه يخضع السوق لسيطرة عدد قليل من المشروعات الكبيرة، ومن أهم العوامل التي أضفت صبغة الميزة الاحتكارية للشركات ما تتمتع به هذه الأخيرة من التفوق التكنولوجي والمهارات الفنية والإدارية وغيرها.

¹ عدي قصور، مشكلات التنمية ومعوقات التكامل الاقتصادي العربي، الجزائر، 1983، ص 341

² زينب حسن عوض الله، الاقتصاد الدولي، نظرة عامة على بعض القضايا، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 246.

كبر الحجم وضخامة الانتاج: تتفوق الشركات المتعددة الجنسية مقارنة بالشركات المحلية من حيث حجم رأسمالها واستثماراتها، عدد العاملين فيها، حجم المنظومة الادارية والتسويقية والكفاءة البشرية، تنوع انتاجها وأرقام مبيعاتها أو الإيرادات التي تحققها، فمثلا حققت شركة "جنرال موتورز" مبيعات تفوق 35 مليار سنويا، وهذا الرقم يتجاوز إجمالي الإنتاج القومي لأغلبية الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، كما بلغت قيمة مبيعات أكثر من 500 شركة حوالي 200 مليار.

أما في الألفية الجديدة وحسب تقديرات CNUCED استمر ارتفاع انتاج السلع والخدمات من قبل 82000 شركة متعددة الجنسية وفروعها الأجنبية 790000 فرع حيث تجاوز مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر 15000 ملياري في عام 2008، ووصل إلى 29000 مليار \$ في عام 2009. ويمثل الانتاج الخام للفروع الأجنبية في العالم 11% من الإنتاج الداخلي الخام العالمي Mondial PIB في حين وصل عدد العاملين فيها إلى 80 مليون عامل¹

التفوق التكنولوجي: تمثل الشركات المتعددة الجنسية وحدات مالية - تكنولوجية، توظف مبالغ مالية ضخمة في إطار البحث التطوير قصد ابتكار منتجات أو طرق إنتاجية جديدة الشيء الذي يمكنها من حيازة الأسرار الصناعية على مستوى العالم.

التنوع في النشاطات والمنتجات: إلى جانب اعتماد الشركات متعددة الجنسية في نشاطاتها على التكامل الأفقي والعمودي الذي يكمن محوره في سلعة واحدة، فهي تقوم بنشاطات متنوعة لا تربطها أية علاقة تكنولوجية أو فنية كالإنتاج الصناعي، الأعمال المصرفية، الفنادق فمثلا شركة ستاندارد أويل للنفط تملك شبكة من الفنادق وشركات للمباني والتجارة والعقارات كما يسمح التنوع في المنتجات للشركة الخروج من دائرة التخصص في الإنتاج والارتباط بقيود سوق سلعة معينة.

3. دوافع نشوء الشركات المتعددة الجنسية وتفوقها: يبقى تشخيص طبيعة الأسباب التي أدت بهذه الشركات إلى التحول إلى النشاط أو الإنتاج الدولي غير محدد نظرا لتنوع الأسباب، حيث تتميز كل شركة عن غيرها من حيث فترة ظهورها،

¹ Indications chiffrées d'après la CNUCED rapport sur l'investissement dans le monde 2010- vue d'ensemble

ظروف وأسباب تواجدها بالخارج، إلا أنه هناك بعض العوامل التي أثرت فيها جميعها، تذكر منها:¹

- اختلاف بلدان العالم من حيث اكتسابها للموارد الطبيعية ومصادر الطاقة: إذ تنوي الشركات غزو أسواق عديدة حتى تضمن التزويد بالمواد الأولية، كما تسعى وتقوم بالبحث واستغلال مصادر الطاقة.

- التباين في الأنظمة والأحوال الاقتصادية بين القطاعات الاقتصادية والبلدان حيث تتعامل الشركات مع أفراد ووحدات ينتمون إلى بلدان تختلف عن البلد الأصلي من حيث القوانين والنظم الاقتصادية والسياسة المتبعة، وهذا يدفع بالشركات أن تتكيف مع سياسة كل بلد

- التفاوت في تكاليف الإنتاج للاستفادة من فوارق تكاليف النقل وتكلفة العمل: حيث تتجه إلى البلدان ذات معدل استغلال أكبر لقوة العمل وأجور منخفضة.. (عقلنة التكاليف وزيادة العوائد)، باعتبار الشركات تقوم على أساس المنافسة والربح، الأمر الذي يتطلب الحفاظ على عدم ارتفاع نفقات الإنتاج مع تحقيق اقتصاديات السلم، فكلما زاد الإنتاج تنخفض التكاليف وهذا ما يمكنها من زيادة رقم أعمالها

- بنية الأسواق العالمية: حيث تقوم الشركات بتوزيع الإنتاج في مختلف مناطق العالم بغرض التوسع وتحقيق العوائد، لذلك تغزو الأسواق الخارجية بغرض حماية أسواق التصدير، وعندما يصبح منتجها غطيا يتحول نشاطها إلى اقتصاديات كثيفة العمل ومنخفضة الأجور، وعليه تقوم بفتح فروعاً جديدة تختص بعملية التصدير إلى الأسواق العالمية بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج، وهذا ما يضيف عليها طابع عالمية الطلب على منتجاتها.

- توزيع أو تقليل المخاطر: لأن الشركات عادة ما تواجه عدة مخاطر، نذكر منها: **مخطر المنافسة** : بظهور منافسة قوية في البلد الأم تلجأ الشركات إلى البحث عن أسواق خارجية باستخدام أساليبها الهجومية أو الدفاعية الحماية حصتها في تلك الأسواق.

مخطر التقلبات الموسمية: كانهيار العملة، ظهور البطالة... الخ

¹ Venons .R , les entreprises multinationales : la souveraineté nationale en péril, Trad. Annie Nicolas et Danièle prompte, Ed : CALMANT - LEVY, Paris ,France 1973,261

أخطار مراحل دورة المنتج: إن التفاوت في موقع المنتجات من دورة حياتها يمكن الشركات من تثبيط شيوخ التكنولوجيا، وهذا نظرا لتفوقها التكنولوجي ولاهتمامها بالبحث والتطوير.¹

الخلاصة:

تعتبر الشركات المتعددة الجنسية فاعلاً رئيسياً في الاقتصاد العالمي المعاصر، حيث تتميز بقدرتها على ممارسة أنشطتها الإنتاجية والتجارية في أكثر من دولة من خلال شبكة معقدة من الفروع والوحدات التابعة. وتمتاز هذه الشركات بخصائص مثل ضخامة رأس المال، وتنوع الإنتاج، والاعتماد على تكنولوجيا متقدمة، وإدارة احترافية عابرة للحدود. وقد نشأت وتفاوتت بدافع البحث عن أسواق جديدة، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والسيطرة على الموارد، ما مكنها من تحقيق أرباح هائلة وتعزيز نفوذها الاقتصادي والسياسي عالمياً.

¹ جميلة الجوزي ودحمانى سامية، المرجع السابق، ص 95.

العناصر

التنظيم الخدماتي
تعريف المؤسسة الخدمية
مراحل تطور المؤسسة الخدمية
خصائص المؤسسة الخدمية
وظائف المؤسسة الخدماتية
عناصر المؤسسة الخدماتية

الأهداف التعليمية

- بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:
- تعريف الشركات المتعددة الجنسية وفهم طبيعتها كنموذج اقتصادي عالمي.
 - تمييز الخصائص الرئيسية التي تميز الشركات المتعددة الجنسية عن غيرها من أنواع الشركات.
 - تحليل الدوافع التي تؤدي إلى نشوء هذه الشركات وتوسعها في الأسواق العالمية.
 - تفسير أسباب تفوق الشركات المتعددة الجنسية مقارنة بالشركات المحلية، سواء من حيث رأس المال أو التكنولوجيا أو الإدارة.
 - تقدير الدور الاقتصادي والسياسي الذي تلعبه هذه الشركات على المستويين المحلي والدولي.

ثالثاً: التنظيم الخدماتي:

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسة الخدمية يجب علينا أولاً معرفة معنى الخدمة باعتبارها مفهوم أساسي مشكل للمؤسسة الخدمية وعليه تعرف الخدمة حسب الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة أن الخدمة تتضمن أنشطة وفوائد أو نواحي إشباع، تقدم للبيع أو تكوين مصاحبة لبيع السلع كما عرفت بأنها النشاط الموجه لإشباع المستفيدين

1. **تعريف المؤسسة الخدمية:** فتعرف على أنها نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون وعرفت أيضاً بأنها كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل.

2. **مراحل تطور المؤسسة الخدمية:** اقتحمت المؤسسات الخدمية العديد من الأسواق وأصبح لزاماً عليها أن تحافظ على استمراريتها من خلال الاتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة، وحتى تتوصل المؤسسة الخدمية إلى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل المتمثلة في:

المؤسسة الأصل في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعاً محدداً من المنتجات ويجب على المؤسسة الخدمية من الالتزام ببعض الخطوات منها:

- نشر معن المفهوم الخدمي داخل المؤسسة .

- تحديد الشرائح المستهدفة.

- تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات

- تحديد نظام الإنتاج

التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات : في هذه المرحلة تهدف المؤسسة الخدمية إلى اختبار الطريقة التنظيمية لكسب زبائن أكثر وهي ملزمة بإتباع الخطوات التالية:

- تنميط مختلف الأنشطة الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.

- تجديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة.

- اختيار مختلف مصادر التمويل.¹

-النمو: تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة ويهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية باستخدام مكثف وسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة وتتبع خطوات هي:

-حسن اختيار مصادر تمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسيع والنمو،

- اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسيع .

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للطباعة والنشر، 2002، ص 58 2 نفس المرجع، ص 59.

- تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة ومراقبة التسيير.¹

-النضج هنا يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورغم أعمالها في حالة استقرار وتكون السوق المحلية مشبعة وتشتد المنافسة، مما يصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد ويجب على المؤسسة أن يكون لديها في هذه المرحلة القدرة على

- تطوير سياستها التسويقية والاتصالية

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنويعها

في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر كالفقر وإهمال مراقبة التكاليف بدقة ، تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية مع إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة أن تحتفظ دائما بقدرات على توسيع نشاطها وتنوعه،²

الانحدار أو الاستمرار في البقاء : بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار التي يكمن أن تكون مؤقتة أو تتجنب المؤسسة هذه المرحلة إذا اتبعت بالتعليمات الواردة في المراحل الأربع السابقة فتستمر المؤسسة من خلال شكلين أساسيين إما إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة أو تطوير خدمات جديدة من خلال محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة .

- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من الزبائن.

3. خصائص المؤسسة الخدمية: تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف من المؤسسة التي تنتج سلعة مادية هذا ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بجملة من الخصائص أهمها:

- تمتع المؤسسات الخدمية بثقافة خدمية.

- زبائن المؤسسة الخدمية يتحصلون على الخدمة في أماكن انتاجها.

- تتميز هذه المؤسسات الخدمية بحاجتها المستمرة إلى معلومات صحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها. حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها.

- تقوم المؤسسات الخدمية بتحويل المدخلات المادية، وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة.

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنويعها.³

¹ نفس المرجع، ص56.

² توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجموعة النيل العربية طباعة نشر وتوزيع، 2002، ص16.

³ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية- المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2001، ص37.

4. **وظائف المؤسسة الخدماتية:** تحتوي المؤسسة الخدماتية على عدة وظائف تخضع لها هذه الأخيرة يمكن تلخيصها كالآتي:

الوظيفة المالية: هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدماتية، حيث تضمن هذه الأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها وذلك من خلال خططها وبرامجها الاستثمارية وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية.

وظيفة الموارد البشرية: تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدماتية من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية، حيث تتمثل هذه الوظيفة توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية ويتحدد نجاحها بوجود استقرار العمالة وولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها¹.

وظيفة العمليات والانتاج: تشمل ما تقوم به المنظمة لإنتاج أغراض بيعها وتحقيق الربح، كما تسمح هذه الأنشطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي.

وظيفة التوظيف: وهذه تشمل كل ماله علاقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهلاتهم وكذلك كيفية استخدامهم ومنحهم الأجور والمكافآت المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم. وظيفة إدارة المعارف والمعلومات حتى تبقى المنظمة ناجحة لابد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف كبيرة في العمل وتعتمد عليهم في تنفيذ وظائفها بالإضافة على هذه المعارف، تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم وأن توفر لها كل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها².

- **وظيفة الإدارة:** وهي الوظيفة الأخرى المهمة لبقاء المؤسسة ويتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الفاعليات والوظائف الفرعية التي تتمثل في التالي:

التخطيط: أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الخدماتية هي التأكيد على أن مهمة إدارة المنتج الخدمي تنحصر في المحافظة على انتباه المستفيد من خدماتها وتركيزه في كل الأوقات، وهذا ما يتطلب من المؤسسة الخدماتية العمل الدائم على تطوير منتجاتها

¹ فايز الزغبى وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997، ص225.

² سعاد نايف البرنوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2004، ص50.

وخاصة في حالات لزوم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة، وفي حال تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من الاتصال بين مقدم الخدمة وبين المستفيد منها.¹

التنظيم: كعملية إدارية هو رصد الأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد والأرقام والغدارات، وتحديد وتوزيع سلطة كل منها بما يتكافئ مع مسؤوليتها ووضع إطار رسمي لعلاقات العمل بينهما بغرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام وتعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة. بعد التنظيم من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الخدماتية إذ أن كل مدير ومسئول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بالشكل الذي يحقق الواجبات المطلوبة من العاملين، ويكون العمل الذي ينجزه أعضاء المؤسسة بالضرورة ذا علاقة متداخلة ومن ثمة فإن إشكالا من تنسيق الجهود يجب أن تبذل ومن هنا فإن التنظيم يعني بنية تنظيمية تسمح بتنسيق جهود الأفراد وهكذا فهو ترتيب للوظائف المتداخلة المطلوبة لتأدية مهمة معقدة في نظام موحد لمجموعة من الأنشطة. تجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنماط من التنظيم في المؤسسات الخدماتية وهي:

النمط الأول: يعتمد على المركزية بحيث تتجمع السلطات واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي ومن ثم إن أشكال الاتصال تتبع هذا النمط .

النمط الثاني: يعتمد على اللامركزية بحيث يعطي للأقسام أو المراقبات مسؤوليات محددة تتيح لها نوع من المرونة في استخدام المسؤولية واتخاذ القرار،

النمط الثالث: يمزج بين أسلوبين وهو يتيح لكل مؤسسة أن تعمل مستقلة ومهما كان نوع التنظيم المعمول به في المؤسسة الخدماتية.

الرقابة: تعتبر الرقابة العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي المطابق للمعايير والخطط الرسمية ، وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ وتستمر إلى ما بعد انتهائه.²

القيادة: هي عملية تأثير على الأنشطة والأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا، اتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف أو موقف معين وعملية القيادة لا تقوم إلا بوجود طرفين من يقود ومن يقادون وكذلك هدف مشترك مطلوب تحقيقه وعليه يمكن القول بأن عملية القيادة توجز في أربع عناصر رئيسية (القائد- التابعون- الهدف المشترك- الظروف) ومن خصائص القيادة الإدارية في المؤسسة الخدماتية ما يلي.

¹ سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص 60

² الحسين لرقط، المرجع السابق، ص 7.

- قبولها لثورة التغيير.
 - تركز جهود القيادة الإدارية فيها حول مواجهة عنصر أساسي وهم حتمية تغيير النمط الإداري ليوائم دائما مع أهداف المنظمة.
 - إتاحة قادة الإدارة العليا الفرصة للتابعين من قادة الإدارة الوسطى للابتكار ومنحهم مدى أكبر من الحرية حتى تدعم إحساسهم بأهميتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - قبول ثقافة العمل الجماعي كمحور لحركة مؤسسة الخدمات الداخلية وفي تعاملها كوحدة منسقة مع البيئة الخارجية.
 - الاقتناع بأن مضمون فكرة القيادة فريق العمل تعني قيادة الفريق إلى النجاح.
 - موائمة برامج تنمية المعارف والمهارات الثقافة المؤسسة وروح العمل الجماعي.¹
5. عناصر المؤسسة الخدماتية: تتكون من

إدارة المؤسسة ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من الذي يملك حق إصدار القرارات لأن هؤلاء في النهاية هم الذين يتدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة وهو يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الأهداف.

السياسة العامة للمؤسسة تعتبر سياسة المؤسسة الخدماتية دليل عام ومرشد في أداء الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسة كترتيب وتوزيع السلطة الرسمية التي تحدد من الذي له الحق والسلطة في أداء العمل وكذلك دراسة خطوط الاتصال وكيفية توزيعها في المؤسسة .

المنظم الإدارية والمالية والتي تحدد في ضوئها الأجور والمكافآت وتضم الجزاءات والميزانية والتسجيل.

حجم المؤسسة: ترتبط المؤسسة الخدماتية بحجمها وطبيعتها المقدمة بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما ازداد الطابع الرسمي لها

دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة: وذلك من خلال ملاحظة العاملين أثناء القيام بمهامهم في الخدمات التي يؤدونها للتعرف على سلوكهم والتحقيق أهدافهم، مع معرفة الطرق التي تؤثر على أعضاء المؤسسة ونشاطاتها.

العلاقة بين المشرفين والعمال: تكمن هذه العلاقة في توفير جو ملائم بين المشرفين والعمال كما يتحتم على ذلك وجود بعض الخصائص كالشجاعة وحسن التصرف في مواجهة المشاكل التي يواجهها العمال إضافة إلى الكفاءة والفعالية في المؤسسة الخدماتية.

هيكل المؤسسة: ونقصد به ذلك الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة الخدماتية لتحقيق أهدافها

¹توفيق ماضي، المرجع السابق، ص26

الأفراد: هم الذين يشكلون المؤسسة الخدماتية ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف وهذا العنصر يعتبر من أهم عناصر المؤسسة

الأدوات: يقصد بها المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها افراد المؤسسة الخدماتية والتي تساعدهم في أداء الأنشطة والمهام وذلك من اجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة

الدعم : يتمثل في الوسائل اللازمة والمستعملة في انتاج الخدمة حيث يحتاج إليها منتج الخدمة أو المستفيد منها أو غالبا الاثنين معا حتى يتم حرية حق الانتاج واستهلاك هذه الخدمة.

موظفي الاتصال والاستقبال : هم الأشخاص الموظفين لدى مؤسسات الخدمات وهم على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمونه من خدمات متنوعة وتتمثل مهمتهم في الاتصال المباشر بالزبون ويمكن أن يكون مقدم الخدمات عبارة عن آلات أي إمكانية غياب موظفي الاتصال في المؤسسة الخدماتية.¹

الخلاصة:

تعد المؤسسة الخدمية كيانا تنظيميا يهدف إلى تقديم خدمات تلبي احتياجات الأفراد والمجتمع، دون التركيز الأساسي على تحقيق الأرباح كما في المؤسسات الإنتاجية. وقد مرت هذه المؤسسات بمراحل تطور متعددة، بدأت من تقديم خدمات تقليدية بسيطة، لتصل إلى مؤسسات متخصصة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وتخطيط استراتيجي متقدم. وتمتاز المؤسسات الخدمية بجملة من الخصائص أبرزها: التركيز على المستهلك، الاعتماد الكبير على العنصر البشري، وصعوبة تخزين أو قياس المنتج الخدمي. وتقوم هذه المؤسسات بعدة وظائف حيوية، منها: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وتقديم الخدمة. كما تتكون المؤسسة الخدماتية من عناصر أساسية تشمل الموارد البشرية، الموارد المالية، الهيكل التنظيمي، والتجهيزات الفنية، وتتكامل هذه العناصر لضمان جودة الخدمة وكفاءتها. من خلال هذه المكونات والوظائف، تلعب المؤسسات الخدمية دورا أساسيا في دعم التنمية المجتمعية وتعزيز جودة الحياة.

¹ عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط2، الجزائر، ص32.

العناصر

الأحزاب السياسية أنموذجا
التنظيم السياسي
مفهوم الأحزاب السياسية وأهميتها
وظائف الأحزاب السياسية
الشروط الأساسية لبناء وبقاء الأحزاب السياسية

الأهداف التعليمية

بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:

- تفسير مفهوم التنظيم السياسي ودوره في هيكلية العلاقات داخل الدولة والمجتمع.
- شرح مفهوم الأحزاب السياسية وبيان أهميتها في تحقيق المشاركة السياسية.
- تمييز وظائف الأحزاب السياسية وتحليل أثرها في صياغة السياسات العامة وتمثيل المواطنين.
- تحديد الشروط الأساسية لنشأة الأحزاب السياسية واستمرارها في بيئة ديمقراطية.
- تحليل العلاقة بين التنظيم السياسي والأحزاب السياسية بوصفها إحدى أدواته الفاعلة.
- تلخيص محاور المحاضرة في فقرة مترابطة توضح الفهم الشامل لأدوار الأحزاب في النظام السياسي

أولاً: الأحزاب السياسية أنموذجاً

يعتبر التنظيم السياسي أحد الأركان الأساسية التي تساهم في بناء المجتمعات الحديثة وضمان استقرارها، فهو الإطار الذي يحدد كيفية ممارسة السلطة وتوزيعها داخل الدولة، وكيفية مشاركة الأفراد والجماعات في صناعة القرار السياسي، ومن بين مكونات التنظيم السياسي، تعد الأحزاب السياسية واحدة من أبرز المؤسسات التي تشكل جسور التواصل بين السلطة والمجتمع.

1. **التنظيم السياسي:** مجموعة من الناس ذوي الاتجاه الواحد فيما يتعلق بالبرامج والمبادئ السياسية، ويرتبطون ببعضهم وفقاً لقواعد تنظيمية مقبولة من جانبهم تُحدد علاقاتهم وأسلوبهم ووسائلهم في العمل والنشاط.

2. **مفهوم الأحزاب السياسية وأهميتها:** في البداية يجب الإشارة لوجود فريقين أو اتجاهين مختلفين في تعريف الأحزاب السياسية، ينطلق أحدهما من الإنحياز الأيديولوجي للنظرية الليبرالية، أما الثاني فينحاز للنظرية الماركسية.

إذ يربط الاتجاه الأول الحزب بالنظام البرلماني بحيث يرى "جيمس كولمان James Coleman" أن الحزب هو تجمع له صفة التنظيم الرسمي، ويعلن أن هدفه الوصول إلى الحكم والاحتفاظ به، إما بمفرده أو بالإئتلاف أو بالتنافس الانتخابي، مع تنظيمات حزبية أخرى داخل دولة ذات سيادة فعلية¹.

ولقد اتجه العديد من المفكرين نحو نفس المعنى إذ يرى كل من "جوزيف لا بالومبارا lapalombara" و "مايرون وينر Weiner" أن الأحزاب السياسية هي تنظيم دائم محلي جيد التنظيم ومستديم يجري علاقات منظمة ومتنوعة على مستوى الوطن، بحيث يكون لمسيريه الوطنيين أو المحليين إرادة في اعتلاء السلطة أو ممارستها، وذلك من خلال الانتخابات أو بطرق أخرى².

وضمن نفس السياق يرى "دان نيمو Dun Nimmo" و "توماس انجز D.Ungs Thomas" الحزب السياسي بأنه إئتلاف مستقر ودائم ذو مصالح متصارعة

¹ بلقيس أحمد منصور، الأحزاب السياسية والتحول الديمقراطي، القاهرة: مكتبة مدبولي، ط1، 2004، ص 15.

² Dominique Chagnollaud, Science politique: Eléments de Sociologie Politique, Paris: Edition Dalloz, 2006, p 212

باستمرار، منظم لتعبئة الدعم في الانتخابات التنافسية لأجل السيطرة على سياسة الدولة.¹

هذه التعاريف السابقة تعكس الهدف الأساسي للأحزاب السياسية بما هي عليه في المجتمع الغربي، وخاصة الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، والتي ركزت على الهدف والتنظيم والسياق العام لها، وهنا نجد أيضا تعريف كل من "هارولد اسويل H.Laswel" و"ريمون آرون Raymond Aron" و"جورج بورديو Burdeau Gorges" و"أدموند بيرك Edmund Bruke".

أما الاتجاه الثاني فينطلق من أن الحزب السياسي هو عبارة عن أداة في يد الطبقة، وهي تضم مجموعة من الناس يربطها ببعضها مصالح اقتصادية في المقام الأول، وتحاول أن تصل إلى الحكم عن طريق الإصلاح والثورة، فحسب الفكر الاشتراكي الماركسي الحزب هو طبقة أو قسم طليعي في الطبقة، يتم التركيز فيه على التكوين الاجتماعي للحزب، والارتباطات الاقتصادية لأعضائه والمراتب التي يحتلونها في السلم الاجتماعي.

والحزب السياسي عند أسامة الغزالي حرب: هو اتحاد يجمع بين الأفراد له بناء تنظيمي على المستويين القومي والمحلي، يعبر في جوهره عن مصالح قوى اجتماعية محددة، تستهدف الوصول إلى السلطة السياسية والتأثير عليها بواسطة أنشطة متعددة خصوصا من خلال تولي ممثليه المناصب العامة سواء عن طريق العملية الانتخابية أو بدونها.²

أما سليمان الطماوي فيعرف الحزب أنه جماعة من الأفراد تعمل بمختلف الوسائل الديمقراطية للفوز بالحكم بقصد تنفيذ برنامج سياسي معين³ الحزب السياسي بمفهومه الحديث هو تنظيم دائم على المستويين المحلي والقومي يسعى للحصول على مساندة شعبية لأفكاره ومبادئه بهدف الوصول إلى السلطة وممارستها من أجل تنفيذ سياسة محددة.

¹ سليمان صالح الغويل، ديمقراطية الأحزاب السياسية والجماعات الضاغطة، دراسة تحليلية في ضوء القوانين الدستورية المقارنة، بنغازي، منشورات جامعة قار يونس، 2002، ص 30.

² أسامة الغزالي حرب، الأحزاب السياسية في العالم الثالث، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون، 1987، ص 15

³ سليمان الطماوي، السلطات الثلاث في الدساتير العربية والفكر السياسي الإسلامي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979، ص 569.

3. **الشروط الأساسية لبناء وبقاء الأحزاب السياسية:** إن للأحزاب السياسية مقومات وشروط تؤسسها، وقد طرح "صامويل هنتغتون Samuel Huntington" أربع شروط ضرورية لقيام وبقاء الأحزاب السياسية وهي: التكيف، والتعقيد، والحكم الذاتي (الاستقلال)، واللحمة¹ لكن اتفق معظم الباحثين أن الشروط الأساسية للحزب هي:

- وجود التنظيم الدائم.
 - وجود تنظيم محلي وطيد بشكل فاعل ودائم الحضور ظاهرياً، وقيم صلات منتظمة ومتنوعة مع المستوى القومي.
 - وجود إرادة واعية للقادة المركزيين والمحليين للتنظيم، لأجل ممارسة السلطة بشكل مستقل أو بالمشاركة مع الغير.
 - الاهتمام المستمر بالدعم الشعبي
- من هذه الشروط نستنتج أن ما يميز الأحزاب السياسية عن غيرها هو وجودها كتنظيم سياسي ذو هيكل معين وهدف يتمثل في الوصول إلى السلطة بالأساليب الديمقراطية، وتوفر أعضاء من الشعب ينتمون إليه ويدافعون عن مبادئه.

4. **وظائف الأحزاب السياسية:** تقوم الأحزاب السياسية بجملة من الوظائف الأساسية على الساحة السياسية وتختلف وظائفها من نسق إلى آخر وفقاً للنظام السياسي الذي تأخذ به الدولة وأهم الوظائف التي تؤديها :

وظائف الأحزاب السياسية كمؤسسة سياسية

- الأحزاب السياسية كألية انتخابية:
 - بناء الحياة السياسية وبعث الاستقرار
 - المشاركة السياسية
 - التنشئة السياسية والتجنيد السياسي - تجميع المصالح
 - اداة اعلامية وتكوين الرأي العام
 - همزة وصل بين الحكام والمحكومين - أداة للوصول للسلطة
- أما فيما يخص الوظائف الموكلة للأحزاب السياسية في الدول النامية فهي

كالآتي

- دعم الشرعية التعبئة السياسية

¹ جان ماري دانكان، علم السياسة، (تر: محمد عرب صاصيلا)، بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،

- التحديث والتنمية السياسية.

- تحقيق التكامل القومي¹.

وظائف الأحزاب كآلية انتخابية: فباعتبار أن الانتخابات هي المظهر الأكثر وضوحا لنشاط الأحزاب السياسية في النظم الديمقراطية التعددية، فقد حصر "فليب برو" وظائفها حسب هذا المعيار في:

- اختيار وإعداد المرشحين.

- تعبئة الدعم للمرشحين

- اختيار القادة.²

وظائف الأحزاب أثناء الممارسة التمثيلية:

- تأطير الممثلين وتنظيمهم في البرلمان - ربط الاتصال بين المواطنين والسلطة - حل الصراعات داخل الحزب:

- معارضة الحكومة والرقابة على أعمالها.³

مما سبق نستنتج العلاقة الوثيقة بين الأحزاب السياسية والتمثيل السياسي، والتي لا تكاد تكون ديمقراطية حقيقية بدونها، فالأحزاب السياسية هي منشأ الممثلين ومؤطريهم، قبل بدء الانتخابات، وهي الهيكل المنظم لهم أثناء العملية الانتخابية، وهي المسؤولة على مدى كفاءة الأداء التمثيلي بعد تولي المناصب التمثيلية في المجالس النيابية.

5. **تصنيف الأحزاب السياسية:** اقترح عالم السياسة "جون شارلو" تصنيف ثلاثي جديد للأحزاب السياسية يأخذ بعين الاعتبار ليس الايديولوجية والتنظيم الظاهري للحزب ولكن بالأخص اهداف الحزب واستراتيجيته، ويميز هذا التصنيف بين أحزاب الاعيان أحزاب المناضلين أحزاب التجمع وأحزاب الأعيان: تضم شخصيات بارزة ذات مكانة اجتماعية واقتصادية تتمتع بثروة تؤهلها لتمويل المعركة الانتخابية لمرشحي الحزب .

أحزاب المناضلين: تقوم بإعطاء اهتمام أكبر للمنتسبين في صفوفها، والذين يدفعون اشتراكا ويبدلون نشاطا لمصلحة الحزب، وهم يمارسون تأثيرا كبيرا في نجاح الحزب واتخاذ قراراته.

¹ ابتسام بدري ، دور الأحزاب السياسية في هندسة التحول الديمقراطي في الجزائر بين واقع الخصوصية وطموح تحقيق التكيف، مجلة الفكر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07، ص 463

² فليب برو، علم الاجتماع السياسي، (تر: محمد عرب صاصيلا)، القاهرة: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1998، ص 357.

³ سعاد الشراوي، الأحزاب السياسية: أهميتها، نشأتها، نشاطها، القاهرة: مجلس الشعب، 2005، ص 27.

أحزاب التجمع: تهتم بالناخبين الذين يناصرون الحزب في المعركة الانتخابية، فهي أحزاب غير طبقية وتهدف إلى تعبئة الناخبين من أصل اجتماعي ومهني وعرقي مختلف.¹

الخلاصة:

يعد التنظيم السياسي من الركائز الأساسية في بنية الدولة الحديثة، ويأتي الحزب السياسي كنموذج فعال لهذا التنظيم، فالحزب السياسي هو تنظيم يسعى للوصول إلى السلطة أو التأثير في القرار السياسي من خلال الوسائل الديمقراطية، ويكتسب أهميته من دوره في تمثيل المواطنين، وتوجيه الرأي العام، والمساهمة في صنع السياسات العامة. وتضطلع الأحزاب السياسية بعدة وظائف، منها: التنشئة السياسية، وتجنيّد الكوادر، وتنظيم الانتخابات، وصياغة البرامج السياسية. ولا يمكن أن تنشأ الأحزاب أو تستمر إلا بتوافر شروط أساسية، مثل: وجود حرية سياسية، وبيئة قانونية ضامنة، وتعددية فكرية، فضلاً عن الدعم الشعبي. وبهذا، تشكّل الأحزاب أداة محورية في تحقيق المشاركة السياسية وتعزيز الحياة الديمقراطية.

¹ حسين لرقط، المرجع السابق، ص28.

العناصر

الجماعات الضاغطة نموذج
تعريف الجماعات الضاغطة
تصنيف الجماعات الضاغطة
الوسائل التي تستعملها الجماعات الضاغطة
وظائف الجماعات الضاغطة

الأهداف التعليمية

- بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:
- تعريف الجماعات الضاغطة وشرح دورها في التأثير على صنع القرار السياسي.
 - تصنيف الجماعات الضاغطة وفقاً لمجالات نشاطها وطبيعة تنظيمها وأهدافها.
 - تحديد الوسائل والأدوات التي تستعملها الجماعات الضاغطة للتأثير في السياسات العامة.
 - توضيح الوظائف التي تؤديها الجماعات الضاغطة داخل النظام السياسي والمجتمع.
 - التمييز بين النماذج المختلفة للجماعات الضاغطة حسب طبيعة النظام السياسي.
 - تلخيص المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجماعات الضاغطة في فقرة شاملة توضح تعريفها، تصنيفاتها، وسائلها، وظائفها، ونماذجها.

ثانيا: الجماعات الضاغطة نموذج

ترتبط أهمية الجماعات الضاغطة بالدور الفاعل الذي تلعبه داخل النظام السياسي للتأثير على قرارات السلطة من خارجها، فهي لا تسعى للوصول إلى السلطة كما هو الأمر بالنسبة للأحزاب السياسية، وإنما لجعل قرارات هذه السلطة تتطابق مع الف أفكار ومصالح الفئات التي تمثلها،

1. **تعريف الجماعات الضاغطة:** يمكن تعريفها بأنها جماعات تسعى لتحقيق هدف أو أهداف مرتبطة بمصالح أعضائها بكافة الوسائل الممكنة¹ كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الأفراد يلتقون في أهداف وصفات أو خصائص معينة يسعون لإحداث التأثيرات المطلوبة في السلوك الذي يتخذه صناع القرار تجاه قضاياهم و مطالبهم ، و توجيهه لتحقيق مصالحهم المشتركة وقد سميت بجماعات الضغط لكونها تمارس ضغطا على صناع القرار أو السلطات من أجل تحقيق أهدافها، وتتفاوت درجة ونوعية الضغط الذي تمارسه بحسب إمكانيات الجماعة ومستوى تنظيمها ، بل ومكانتها الاجتماعية.²

2. **تصنيف الجماعات الضاغطة:** تصنف جماعات الضغط إلى عدة أصناف تبعا لمعايير مختلفة، فيمكن تصنيفها بحسب طبيعتها أو من حيث تنظيمها أو نطاق المصلحة التي تستهدفها.

- **بحسب طبيعتها:** تصنف الجماعات الضاغطة إلى أصناف ثلاثة هي:

جماعات المصالح السياسية: هي جماعات لها مصالح سياسية بحتة، ويطلق عليها اسم اللوبي وهي الأكثر سعيا للتأثير على القرارات الحكومية، والأكثر تأثيرا على أعضاء البرلمان من خلال وسائلها المباشرة وغير المباشرة، المشروعة وغير المشروعة، لذلك تعمل على أن تكون لها علاقة دائمة مع رجال السلطة وتمارس الضغط بشكل مستمر للحصول على مزيد من الامتيازات.

جماعات المصالح شبه السياسية: لها أهداف سياسية واقتصادية في آن واحد، كالتقابات العمالية واتحادات أصحاب الأعمال

جماعات المصالح الإنسانية: تمارس نشاطات متعلقة بمجالات حقوق الإنسان أو رعاية الطفولة و الرفق بالحيوان أو الجمعيات النسائية والجمعيات الخيرية وهي لا تنشط إلا بقصد الحصول على - إعانات مالية

¹ عبد النور ناجي، مدخل إلى علم السياسة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص163.

² أحمد سليمان قحطان، الأساس في العلوم السياسية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص337.

جماعات المصالح المهنية: تتم بمصالح أصحاب المهنة الواحدة كاتحاد التجار و الحرفيين أو اتحاد - المحامين.¹

- **بحسب تنظيمها:** تصنف الجماعات الضاغطة بحسب معيار التنظيم إلى نوعين هما:

جماعات المصالح المنظمة: هي جماعات منظمة في تركيبتها وعضويتها وهي شبيهة بالأحزاب السياسية، ونجد أمثلة كثيرة لهذا النوع في الدول المتقدمة، منها اللوبي اليهودي في الولايات المتحدة الأمريكية.

جماعات المصالح غير المنظمة: هي الطبيعة الغالبة على معظم الجماعات، خاصة في الدول النامية، حيث تواجه الجماعات مشكلة التمويل وقلة المقرات، فتكون بذلك أداة في يد الحكومة التي غالباً ما تقدم لها الدعم المادي لتتمكن من استخدامها في تحرير مشاريعها وتنفيذ خططها.

- **بحسب أهدافها يمكن تصنيفها إلى أنواع ثلاثة هي²:**

جماعات المبادئ أو البرامج: هي جماعات تدافع عن مبادئ وقيم معينة على مستوى محلي أو وطني أو دولي مثل جمعية السلام الأخضر التي تتاهض استعمال السلاح النووي وتلوث البيئة

جماعات الحرف والمهن: هي جماعات مرتبطة بأهداف ذات طبيعة خاصة كاتحادات التجار والحرفيين

جماعات ذات أهداف تخريبية فوضوية: يمكن أن تسعى بعض الجماعات إلى زعزعة استقرار المجتمع، باستعمال وسائل التخريب، خاصة في ظل الأنظمة الشمولية التي تغلق فيها أفق الديمقراطية والمشاركة السياسية و قام جابرييل ألmond Gabriel Almond تسميتها بجماعات المصلحة وصنفها إلى أربعة أصناف على الشكل التالي:

جماعات المصلحة الترابطية: هي التي تربط بين أعضائها مصلحة معينة.

جماعات المصلحة غير الترابطية: هي الجماعات التي يكون أساسها رباط طبقي أو ديني أو فكري أو مهني.

¹ دحماني محمد، عبد الجليل لخضاري ، الجماعات الضاغطة ودورها في صنع السياسة العامة في الجزائر، 1999-2018، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أدرار، 2018-2019.

² أحمد سليمان قحطان، المرجع السابق، 338.

جماعات للمصلحة المؤسسية: يغلب عليها الطابع الحكومي الرسمي، كالبيروقراطية المدنية والعسكرية

جماعات المصلحة الفوضوية: هي جماعات يغلب على نشاطها طابع التلقائية والعنف وتسعى لتحقيق أغراضها عن طريق أساليب الإضرابات والمظاهرات وأعمال الشغب.¹

3. **الوسائل التي تستعملها الجماعات الضاغطة:** تتضح فاعلية جماعة الضغط من خلال وسائل الضغط التي تستعملها في عملياتها السياسية ويتوقف نجاحها أو فشلها على كيفية استعمال هذه الوسائل ومدى تقبل النظام السياسي لها ، تذكر على سبيل المثال بعضا من هذه الوسائل:

- **الإقناع أو الإخضاع:** يعتبر الإقناع الطريق العادي التي تسلكه جماعات الضغط مع كافة الجهات محل الضغط، ويأتي هذا السلوك في مقدمة الوسائل المستعملة في عمليات الضغط، ويتم ذلك عن طريق الحوار والمناقشة مع السلطة المعنية (التشريعية أو التنفيذية أو القضائية) وتقدم أفكار مدعمة بكل وسائل الإقناع من أدلة وبراهين، يمكن أن تؤدي إلى الاستجابة إلى المطالب، والتوصل إلى تطابق الأفكار، ويعتبر الإقناع والمناقشة من الوسائل الديمقراطية المشروعة التي تضمنها الدساتير، وتعطي الأفراد حق إبداء الرأي، والاتصال بممثلهم و حكاهم² ، وعند فشل أسلوب الإقناع تلجأ الجماعات إلى أسلوب التهديد أو الإخضاع وقد يعمل أحيانا إلى استعمال العنف، وهذا عندما ترى الجماعة أنها لا تملك أي وسيلة سلمية تستطيع التعبير عن مواقفها أو حمايتها، بل إن بعض الجماعات ترى في هذه الوسيلة، أنجح الوسائل التي تمكنها من تحقيق أهدافها ويتم التهديد بشكل فردي، أو جماعي، وبوسائل مختلفة سواء كانت مادية أو معنوية.³

- **دفع الأموال :** يعتبر المال الركييزة الأولى والهامة التي تستند إليها جماعات الضغط في سبيل تحقيق أهدافها، ويتجلى ذلك خصوصا في الحملات الانتخابية

¹ عبد النور ناجي، المرجع السابق، ص167.

² محمد رفعت عبد الوهاب وعاصم أحمد عجيبة، **النظم السياسية**، القاهرة، دار النهضة العربية، ط1، 1992، ص79.

³ نعمان أحمد الخطيب، **الوسيط في العلوم السياسية والقانون الدستوري**، دار النهضة، القاهرة، ص751.

التي تشارك فيها هذه الجماعات تدعم بعض المترشحين، الذين ترى في فوزهم بالانتخاب فرصة لتحقيق أهدافها.¹

- وسائل الإعلام واستمالة الرأي العام: تعتبر وسائل الإعلام بمختلف أنواعها من أهم وسائل الضغط التي يمكن أن تلجأ إليها جماعات الضغط. نظرا لسهولة اتصالها بالفرد، ولاسيما في الوقت الحاضر الذي تطورها فيه وسائل الاتصال عن طريق الشبكات العنكبوتية في الانترنت وشبكة التواصل الاجتماعي، والتويتر وغيرها، وهي وسائل لا تصدها حدود، ولا تعرف حواجز، من أجل الاتصال بين الأفراد بالإضافة إلى دور القنوات الفضائية، والجرائد المستقلة التي تستعملها الجماعة الضاغطة، لعرض مواقفها، واستمالة الرأي العام إليها، فتقوم بتعبئته وتوجيهه للعمل إلى جانبها، ومن ثم تتركه يعمل تلقائيا لصالحها، من خلال تأثيره على المسؤولين على المصالح المباشرة لهذه الجماعات.²

4. وظائف الجماعات الضاغطة: تمثل الجماعات الضاغطة أحد مستويات التفاعل وربما الصراع التي تؤثر في الحياة السياسية، مثلها مثل الأحزاب السياسية، على رغم أنها تختلف عنها من حيث أهدافها وأساليبها، فتختلف الجماعات الضاغطة عن الأحزاب في أهدافها ووسائل تكوينها، فهي في أهدافها تسعى إلى تحقيق مصالح مرتبطة بتكويناتها الاجتماعية والطبقية فإذا كانت جماعات مصلحة اقتصادية كنقابات العمال،

فإنها تدافع عن الأجور ودعم صناديق الاكتتاب بوسائل مختلفة كإضراب عن العمل واحتلال المصانع، بينما تهدف الأحزاب بالأساس إلى الوصول إلى السلطة وتكون وسائلها كسب التأييد الشعبي والنجاح في الانتخابات، واستخدام الوسائل الأجدر للترويج لمبادئها، والأحزاب السياسية حين تفشل في الانتخابات، تتحول إلى معارضة سياسية،

بينما تبقى الجماعات والقوى الضاغطة ساعية إلى تحقيق مكاسب لأعضائها سواء نجحت في ذلك أو فشلت، وقد تلتقي الجماعات والقوى الضاغطة مع الأحزاب السياسية في التنظيم والعضوية والتمويل، وربما يكون التأثير الضاغط في الحكومات لدى هذه الجماعات إلا أن هذا الاختلاف لا يبعدها من بعضها البعض بقدر ما يجعلهما كما يقول **Marcidis** **مرسيدس** بمثابة قناتين أساسيتين في عملية التمثيل

¹ رباط ادمون، الوسيط في القانون الدستوري، دار النهضة ، القاهرة، 1980، ص11.

² دحماني محمد، عبد الجليل لخضاري، المرجع السابق، ص 16.

الشعبي، حيث تشكل الأحزاب قناة التمثيل السياسي بينما تمثل الجماعات وبخاصة العامة منها قناة التمثيل الوظيفي.¹

وهذا يعني أن وظيفتها الأساسية لا تكمن في تقديم القيادات السياسية الممثلة للجمهور، كما الحال بالنسبة للأحزاب تركز وظيفتها بالدرجة الأولى إلى تجميع اهتمامات ومطالب الفئات التي تمثلها وتقوم بتقديمها للسلطة والعمل من أجل تحقيقها كما أنها تقوم بتحضير قطاعات الشعب صاحبة المصلحة بذلك ليقوموا بتأييد ودعم السلطة حين تستجيب لذلك، أو لمعارضتها ومجابتها حين تكون استجابة السلطة سلبية.

هذا بالطبع لا يلغي دورها في تقديم القيادات السياسية وتوصيلها للسلطة، إلا أنها تبقى وظيفة قوية وغير مباشرة وذلك بقيامها بدعم حزب معين ماليا وإعلاميا من أجل نصرته في الحصول على الأصوات اللازمة لنجاحه أو مواجهته لبرامج الأحزاب الأخرى التي تتناقض مع مصالحها.

ومن بين الوظائف التي تقوم بها نذكر:

- التعبير عن مصالح الأعضاء
- الاتصال وضبط سلوك الأعضاء التنشئة والتعبئة والمشاركة السياسية تقديم الخدمات.²

الخلاصة:

تعد الجماعات الضاغطة أحد الفواعل غير الرسمية المؤثرة في صناعة القرار داخل الأنظمة السياسية، حيث تُعرف بأنها مجموعات منظمة تسعى للتأثير على السياسات العامة دون السعي للوصول إلى السلطة بشكل مباشر. وتصنف هذه الجماعات حسب أهدافها، مثل النقابات المهنية، أو حسب بنيتها كالمؤسسات الاقتصادية، أو حسب مجال نشاطها كالجماعات البيئية أو الحقوقية. وتستخدم الجماعات الضاغطة وسائل متعددة لتحقيق أهدافها، مثل الضغط الإعلامي، اللوبيات، الحملات التوعوية، والعلاقات مع النخب السياسية. كما تؤدي وظائف

¹ حامد ربيع، أبحاث في النظرية السياسية، محاضرات غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والسياسة، 1970.

² الحسين لرقط، المرجع السابق، ص 22

هامة كتمثيل المصالح الاجتماعية، وتفعيل المشاركة السياسية، وتوفير المعلومات لصناع القرار. وتختلف نماذج عملها باختلاف النظام السياسي، إذ تكون أكثر فاعلية في الأنظمة الديمقراطية مقارنة بالأنظمة السلطوية. وتبرز أهمية هذه الجماعات في تحقيق التوازن بين السلطة والمجتمع، وتعزيز مبادئ التعددية والحوار داخل الدولة.

العناصر

المنظمات الغير حكومية
التسمية
نشأة المنظمات غير حكومية
تعريفات منظمات غير حكومية
خصائص المنظمات غير حكومية

الأهداف التعليمية

- بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:
- شرح نشأة المنظمات غير الحكومية وتحديد السياق التاريخي الذي أدى إلى ظهورها.
- تعريف المنظمات غير الحكومية باستخدام تعاريف مختلفة تُبرز طبيعتها ووظيفتها.
- توضيح المصطلحات المرتبطة بتسمية المنظمات غير الحكومية، مثل : NGO، المنظمات التطوعية، المجتمع المدني.
- التعرف على الخصائص الأساسية التي تميز المنظمات غير الحكومية عن غيرها من الكيانات مثل المؤسسات الحكومية أو الربحية.

ثالثا: المنظمات الغير حكومية

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات كبيرة في مختلف المجالات، لا سيما الاقتصادية منها، وقد ساهمت العولمة في تسهيل إنشاء المنظمات غير الحكومية، حيث أصبحت تُعدّ بالآلاف وتنتشر في مختلف دول العالم بترباط وتعاون ملحوظ. تختلف أهداف هذه المنظمات بين تقديم خدمات إنسانية مثل الرعاية الطبية، والعمل الخيري لدعم المحتاجين، وتعزيز المشاركة المجتمعية، لا سيما من خلال دعم ذوي الاحتياجات الخاصة. هذه المنظمات تعتمد على العمل التطوعي، ولا تهدف إلى تحقيق الربح، بل تركز على مجالات التعاون، التعليم، والتدريب وغيرها. من أبرز الأمثلة على هذه المنظمات اللجنة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، والوكالة الأمريكية للتنمية، وغيرها. يمكن اعتبار المنظمات غير الحكومية ظاهرة حديثة تعكس إرادة المجتمع المدني، إذ يتم إنشاؤها من قبل المواطنين بهدف المشاركة في القضايا العامة على المستويات المحلية، الإقليمية، والدولية. تعمل هذه المنظمات على تحقيق رفاه الإنسان وحماية كرامته، دون السعي إلى امتلاك سلطة سياسية. وبفضل انتشارها الواسع، أصبحت المنظمات غير الحكومية ظاهرة عالمية تنشط في مختلف جوانب الحياة.

1. **نشأة المنظمات غير حكومية:** تشير الكتابات ذات الصلة إلى أن مصطلح المنظمات غير الحكومية لم يكن متداولاً قبل تأسيس الأمم المتحدة والتي تأسست عام 1945، بل إن المسودة الأولى لميثاق الأمم لكن بفضل ضغوط جماعات من داخل الولايات المتحدة المنظمات غير الحكومية، المتحدة لم تذكر الأمريكية وخارجها، ثم إدماج المصطلح في ميثاق الأمم المتحدة في مؤتمر سان فرانسيسكو عام 1945.¹

لم يصبح المفهوم متداولاً بشكل أوسع إلا مع بداية السبعينات فلقد حظيت بعض المنظمات غير الحكومية منذ البداية بإمكانية الارتباط بأنشطة الأمم المتحدة من خلال الحصول على ما يسمى بـ "الصفة الاستشارية" في المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة وفقاً لميثاق الأمم المتحدة ووصف هذه المنظمات بأنها غير حكومية كان الغرض منه تمييزها عن التيار الرئيسي داخل المنظمة الدولية أي

¹ نفس المرجع، ص 24

الحكومات وبالتالي فإن الوضع غير الحكومي يشير بصراحة إلى نوعين من الاعتراف بهذه المنظمات الاعتراف بأنها:¹

- كيانات موجودة في الواقع ويجب التعامل معها
- ليست ضمن التيار الرئيسي داخل المنظمة الدولية لها الصفة الاستشارية فقط
- التسمية:** أعطي لها عدة مسميات والصفة الرئيسية التي يجب أن تتسم بها هذه المنظمات في أنها غير حكومية "بمعنى أنها ليست تابعة لجهاز الدولة أو حتى للسيطرة الحكومية فهي منظمات مستقلة تعبر عن إرادة جمعية وبعيدة عن تأثير الدولة ومن بين الأسماء التي أعطيت لها نذكر:

- القطاع الثالث
- القطاع الخبري
- القطاع المستقل،
- القطاع التطوعي
- القطاع المعفي من الضرائب
- القطاع الأهلي أو المنظمات الأهلية .

2. **تعريفات منظمات غير حكومية:** هناك العديد من التعريفات لهذا النوع من المنظمات ونذكر منها التي عرفت بها بأنها "المنظمات التي يقيمها الأفراد أو جماعات الأفراد أو حتى هيئات عامة عدا الدولة، ولو أن بعض من هذه المنظمات مثل الهيئة الدولية للصليب الأحمر قد تكلف بمهام تعهد بها إليها الحكومات.² وأنها "تلك الجمعيات الدولية التي ينبغي أن تتوفر على الشروط التالية: أن تكون دولية، مفتوحة لعناصر متماثلة من أمم مختلفة، هدفها عام، أن لا تهدف لتحقيق الربح، وأن تتضمن هيئة دائمة"، هذا التعريف تم اعتماده من قبل المؤتمر الثاني للجمعيات الدولية المنعقد بمدينة مونس سنة 1913³

¹ أمينة بن حوة، دور المنظمات غير الحكومية في حماية حقوق الإنسان في إطار علاقتها بالأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 5، العدد2، 2019.

² محمد طلعت الغنيمي، الأحكام العامة في قانون الأمم التنظيم الدولي للأمم المتحدة والوكالات المتخصصة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1977، ص 213.

³ جمال قاسمية، أشخاص المجتمع الدولي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 212.

تعرفها الدكتورة عائشة راتب بأنها: "هيئات أو جماعات أو اتحادات شعبية ليس لها الصفة الحكومية، وقد يكون لهذه المنظمات الصفة الدولية بأن تربط بين جماعات غير حكومية تابعة لدول مختلفة وقد تكون هيئات وطنية غير حكومية.¹

ويعرفها الاستاذ تونسّي بن عامر : المنظمات غير الحكومية تتميز أساساً بأنها جمعيات خاصة لا يتم تكوينها باتفاق من الحكومات وإنما بين أفراد وهيئات خاصة أو عامة من الدول وجنسيات مختلفة تسعى للتأثير على مجرى العلاقات الدولية.²

تعرف المنظمات غير الحكومية بأنها: "مجموعة من التنظيمات الطوعية الحرة التي تتوافر فيها شروط أبرزها أنها منظمات ليست حكومية، تضم فئات أو نخب اجتماعية متجانسة تجمعها مصالح مشتركة، وتعمل باستقلال عن السلطة الرسمية ولا تبتغي الربح

3. **خصائص المنظمات غير حكومية:** تتعدد الخصائص والمميزات التي تمتاز بها المنظمات الدولية غير الحكومية عن المنظمات الأخرى القريبة منها ويرجع السبب في ذلك الى تعدد واختلاف التعاريف حيث يصعب حصر كل تلك الخصائص، وبالتالي فمن أبرز تلك الخصائص تذكر:

الاستقلالية: تعمل المنظمات غير الحكومية بشكل مستقل عن الحكومة، وهي ميزة تأتي من كونها مبادرات خاصة تنشأ بين أفراد المجتمع بعيداً عن تأثير الدولة أو الهيكل الحكومي، رغم أن بعضها قد يتلقى دعماً مالياً من الحكومات.

غير ربحية: تسعى هذه المنظمات لخدمة المجتمع وليس لتحقيق الأرباح؛ فالأموال التي يتم جمعها يعاد استثمارها في مشاريع المنظمة وأنشطتها، مع التركيز على تحقيق أهداف معنوية وأخلاقية، مثل الحفاظ على الكرامة الإنسانية.

تطوعية: العمل التطوعي يشكل العمود الفقري للعديد من المنظمات غير الحكومية، مما يشجع على المشاركة المجتمعية الفعالة في مبادراتها.

التركيز على قضايا محددة: تعمل المنظمات غير الحكومية ضمن نطاق محدد من القضايا، مما يسمح لها بتحقيق تأثير ملموس في مجالات مثل حقوق الإنسان، والبيئة، والصحة العامة، والتعليم.

¹ وسام نعمت ابراهيم السعدي، **المنظمات الدولية غير الحكومية**، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات مصر - الإمارات، 2012، ص1615

² 6 تونسّي بن عامر، **قانون المجتمع الدولي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 169.

العمل الدولي والمحلي: يمكن لهذه المنظمات العمل على مستويات محلية أو عالمية، مما يعكس نطاق عملها وتأثيرها المتنوع.

المرونة والقدرة على الاستجابة: بفضل هياكلها التنظيمية الأقل بيروقراطية وقربها من المجتمع، تستطيع المنظمات غير الحكومية الاستجابة بسرعة للأزمات والاحتياجات المتغيرة.

الدعوة والتأثير على السياسات: تشارك في الدعوة للتغييرات السياسية أو الاجتماعية وتعمل على التأثير في السياسات العامة لدعم قضايا معينة.

الشفافية والمساءلة: تعمل المنظمات غير الحكومية بشفافية، مع التزامها بالمسؤولية أمام مانحيها والجمهور الذي تخدمه.

إضافة إلى هذه الخصائص، تتميز المنظمات غير الحكومية بما يلي:

- **المرونة:** تتمتع المنظمات غير الحكومية بقدرة عالية على التكيف مع التغييرات والتحديات الجديدة، مما يسمح لها بتنفيذ مشاريعها بفعالية وكفاءة.

- **القدرة على العمل بالقرب من المستفيدين:** هذه المنظمات قادرة على الوصول إلى المجتمعات المستهدفة بشكل مباشر وفعال، مما يعزز تأثيرها ويسمح بتقديم الدعم اللازم بشكل مباشر.

- **الحساسية تجاه الخصائص الاجتماعية والثقافية للمجموعات المستهدفة:** تأخذ المنظمات غير الحكومية في الاعتبار السياق الثقافي والاجتماعي للمجتمعات التي تخدمها، مما يضمن فعالية المبادرات والبرامج المنفذة.

- **الخبرة والتجربة في مجالات التنمية والإغاثة:** تمتلك هذه المنظمات خبرة واسعة وتجربة طويلة في مجالات عملها، مما يمكنها من تقديم حلول مبتكرة وفعالة للتحديات المختلفة.

- **الإبداع في تناول قضايا التنمية:** تبرز المنظمات غير الحكومية في قدرتها على تقديم حلول مبتكرة وإبداعية لقضايا التنمية، مما يساهم في تحقيق نتائج مستدامة وفعالة.

- **المشاركة الفعالة في مشاريع محلية:** تعمل المنظمات غير الحكومية بشكل وثيق مع المجتمعات المحلية، مشاركة في تصميم وتنفيذ المشاريع التي تلبي احتياجاتها بشكل مباشر.

- **التركيز على الاستقلالية:** تحافظ المنظمات غير الحكومية على استقلاليتها عن الجهات الحكومية والتجارية، مما يسمح لها بالعمل وفقاً لمبادئها وقيمتها.

الاقتصاد في استخدام الموارد: تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية، لضمان الاستدامة والفعالية في عملها.

الخلاصة:

ظهرت المنظمات غير الحكومية في سياق عالمي اتسم بتزايد الحاجات الاجتماعية والإنسانية، خاصة بعد الحروب والكوارث التي تجاوزت قدرات الحكومات وحدها. وتُعرف هذه المنظمات بأنها كيانات مستقلة عن الحكومات، لا تهدف إلى الربح، وتعمل في ميادين متعددة مثل التنمية، حقوق الإنسان، البيئة، والإغاثة. وقد اختلفت التسميات المستخدمة للإشارة إليها مثل "المنظمات التطوعية"، "منظمات المجتمع المدني"، أو "NGOs"، وكل منها يعكس جانباً معيناً من نشاطها أو بنيتها. وتتميز هذه المنظمات بمجموعة من الخصائص، أهمها: الاستقلالية، الطابع التطوعي، عدم السعي للربح، والاعتماد على التبرعات أو التمويل الذاتي. وتُعد هذه الخصائص ما يجعل المنظمات غير الحكومية فاعلاً مهماً في سد الفجوات التنموية وتعزيز قيم المواطنة والمشاركة

تعد نظريات التنظيم أحد المجالات الأساسية التي تعنى بفهم آليات العمل داخل المؤسسات والأنظمة، سواء كانت حكومية، اقتصادية، اجتماعية أو دولية، تناولت هذه المطبوعة لمقياس نظريات التنظيم الأطر والمبادئ التي تقوم عليها عمليات التنظيم، وتستعرض تاريخ تطورها وارتباطها بالسياقات المختلفة التي تشكلت فيها. من خلال هذا الطرح الشامل، يمكننا استخلاص جملة من النقاط الأساسية : أهمية النظريات التنظيمية: النظريات التنظيمية ليست مجرد رؤى نظرية أو فلسفية، بل هي أسس عملية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة في تحقيق الأهداف، فمن خلال دراسة التنظيم بمختلف أبعاده، يمكن للإدارات والمؤسسات بناء هياكل مرنة ومتكاملة تتجاوب مع التحديات والمتغيرات البيئية والتكنولوجية

كما توصلنا أن التنظيم الإداري يتميز بالتنوع في المدارس الفكرية بدءاً من المدرسة الكلاسيكية التي تركز على الهياكل والإجراءات كالنظرية العلمية لفريدريك تايلور والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، إلى مدارس العلاقات الإنسانية التي تهتم بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين. هذا التنوع يوضح أن التنظيم يتطلب مزيجاً من التفكير الهيكلي والعلاقات الإنسانية لتحقيق النجاح، وصولاً للنظريات الحديثة البارزة نتيجة التغيرات المتسارعة ، والتي اكتفينا بذكر نظرية اتخاذ القرارات، نظرية النظم، والنظرية الموقفية التي تركز على تكييف التنظيمات وفقاً للظروف المحيطة. كما برزت مفاهيم متقدمة مثل الإدارة بالأهداف التي تُعنى بتحقيق نتائج ملموسة من خلال تعاون مشترك بين الإدارة والعاملين. وهناك نظريات أخرى لم يتم التطرق إليها في المحاضرات منها نظرية Z لوليام أشتي و نظرية التنظيم الاجتماعي لوليام وايت ونظرية التفاعل والدافعية

كما تم تناول من خلال هذه المطبوعة التنظيم الإداري السياسي من المركزية إلى اللامركزية، بالإضافة إلى أمثلة حية مثل رئاسة الجمهورية والوزير الأول، أما على المستوى السياسي، فتم تحليل التنظيمات السياسية كالأحزاب والجماعات الضاغطة التي تمثل واجهات للعمل الجماعي والتأثير في السياسات العامة وكذا تناول التنظيم الدولي والاقتصادي، بحيث توضح المحاضرات التنظيمات الدولية مثل هيئة الأمم المتحدة والشركات متعددة الجنسية، كما تُبرز أهمية التنظيمات الاقتصادية والصناعية والخدماتية كركائز للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، وأهمية التنظيمات غير الحكومية خاصة مع تزايد التحديات العالمية، بحيث لعبت هذه المنظمات غير الحكومية دوراً بارزاً في مجالات حقوق الإنسان، البيئة، والتنمية.

تمثل هذه المنظمات نموذجاً للعمل التطوعي والجماعي الذي يسهم في سد الثغرات التي قد تعجز الحكومات عن تلبيتها في خضم التطورات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، ستظل نظريات التنظيم والتطبيقات التنظيمية قيد التطوير والتحديث لتتماشى مع مستجدات العصر، بحيث يجب على القادة والإداريين تبني التفكير الابتكاري وتطبيق المبادئ التنظيمية الحديثة لضمان استمرارية النجاح والقدرة على المنافسة في بيئات العمل المتغيرة .

يمكن القول إن دراسة نظريات التنظيم تُشكل قاعدة صلبة لفهم التفاعل بين الأفراد والهياكل والسياسات داخل المؤسسات. سواء كانت هذه التنظيمات محلية أو دولية، اقتصادية أو سياسية، يبقى الهدف الأساسي هو تحقيق التوازن بين الكفاءة، الفاعلية، والعدالة في تحقيق الأهداف المرجوة.

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. آل ناجي محمد، الإدارة التعليمية والمدرسية، المملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع الحميضي، 2016.
2. إبراهيم الشلال خالد، سيادة الدولة في ظل النظام العالمي الجديد وتحديات العولمة، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2014.
3. ادمون رباط، الوسيط في القانون الدستوري، دار النهضة، القاهرة، 1980.
4. بدر فاطمة، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
5. بوحوش عمار، نظرية الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.
6. بوخلوف محمد، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001.
7. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار النشر والتوزيع، وهران، 2004.
8. بوضياف عمار، شرح قانون البلدية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، 2012.
9. بن عامر ونسي، قانون المجتمع الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
10. بعلي محمد الصغير، القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر، 2004.
11. بلقيس أحمد منصور، الأحزاب السياسية والتحول الديمقراطي، القاهرة: مكتبة مدبولي، ط1، 2004.
12. برو فليب، علم الاجتماع السياسي، (تر: محمد عرب صاصيلا)، القاهرة: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1998.
13. جوانتيا إلياس، ستش بيتر، أساسيات العلاقات الدولية، (تر: محي الدين حمدي)، ط1، دمشق، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، 2016.
14. جان ماري دانكان، علم السياسة، (تر: محمد عرب صاصيلا)، بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1992.
15. البرنوطي سعاد نايف، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2004.

16. الهزايمة محمد عوض ، قضايا دولية - تركة قرن مضى وحمولة قررة آتى، ط1، عمان، المكتبة الوطنية، 2005.
17. ديفز كيث ، السلوك الانساني في العمل ، مؤسسة فرانكلي للطباعة والنشر القاهرة، 1974.
18. زريق برهان ، السلطة الإدارية، ط1، المكتبة القانونية الجزائرية، 2016.
19. حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998.
20. حسين الفتلاوي سهيل ، موسوعة المنظمات الدولية، - نظرية المنظمة الدولية، ج1، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
21. حسن عوض الله زينب ، الاقتصاد الدولي، نظرة عامة على بعض القضايا، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
22. حروش رفيقة ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، دار الأمة، طبعة 2013.
23. حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010.
24. كامل بربير، الإدارة عملية ونظام، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، 1996.
25. كتانة خيرى مصطفى، مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية، العمليات الإدارية، دار جرير والوكالات عمان ، ط1، 2007.
26. طلال العطار، هيئة الأمم المتحدة منذ النشأة حتى اليوم، ط1، جدة، 1993.
27. طلعت الغنيمي محمد، الأحكام العامة في قانون الأمم التنظيم الدولي للأمم المتحدة المتخصصة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1977.
28. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
29. الطماوي محمد سليمان ، القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1967.
30. الطماوي محمد سليمان ، السلطات الثلاث في الدساتير العربية والفكر السياسي الإسلامي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1979.

31. كات سعيد، عابرة القومية ومستقبل الدول القومية، عالم المعرفة ، المجلس الوطني للثقافة والفنون و والآداب، الكويت، نوفمبر 1986
32. ماهر أحمد ، نظريات التنظيم -الماضي- الحاضر- المستقبل، الدار الجامعية، القاهرة، 2017.
33. محمد إبراهيم حسين ، محمد الحسين العجمي، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
34. ماضي محمد توفيق ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجموعة النيل العربية طباعة نشر وتوزيع، 2002.
35. محمد المصري سعيد ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية- المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2001.
36. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
37. محمد رفعت عبد الوهاب، النظرية العامة للقانون الإداري طبيعة القانون الإداري التنظيم الإداري، وظائف الإدارة العامة الموظفون العموميون، أعمال الإدارة العامة امتيازات الإدارة العامة، أموال الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2012.
38. محمد رفعت عبد الوهاب وعاصم أحمد عجيلة، النظم السياسية، القاهرة، دار النهضة العربية، ط1، 1992.
39. محمد سلطان علي الشريف ، مبادئ معاصرة في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
40. محمد سرحان عبد العزيز ، الأمم المتحدة واختيار المصير- الشرعية أو الاستعمار، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.
41. ملوح المطيري ثامر ، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، المملكة العربية السعودية، دار اللواء للنشر، الطبعة الأولى، 1990.
42. مفيد شهاب ، المنظمات الدولية، ط10، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990.
43. مقلد إبراهيم صبري ، العلاقات السياسية الدولية-النظرية والواقع، ط1، القاهرة، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، 2011.

44. متولي رجب عبد المنعم ، هيئة الأمم بين الإبقاء والإلغاء في ضوء التطورات الدولية الراهنة، د د ن، 2005.
45. ناجي عبد النور ، مدخل إلى علم السياسة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007 .
46. نادر أحمد أبو شيحة، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء، عمان، 2011.
47. نافعة حسن، الأمم المتحدة في نصف قرن، دراسة في تطور التنظيم الدولي منذ 1945، عالم المعرفة، الكويت، 1995.
48. نوح مهند ، القانون الإداري ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية 2018.
49. نحيلي سعيد، القانون الإداري المبادئ العامة، الجزء الأول، منشورات جامعة البعث الجمهورية العربية السورية 2012-2013،
50. نعيم ابراهيم الطاهر، الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم ، عالم الكتب الحديث، 2011.
51. نعمان أحمد الخطيب ، الوسيط في العلوم السياسية والقانون الدستوري، دار النهضة، القاهرة.
52. نعمت ابراهيم السعدي وسام ، المنظمات الدولية غير الحكومية، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات مصر ، 2012
53. نصر منصور كاسر، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
54. سيد الهواري ، التنظيم، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط5، 1992.
55. سليمان صالح الغويل ، ديمقراطية الأحزاب السياسية والجماعات الضاغطة، دراسة تحليلية في ضوء القوانين الدستورية المقارنة، بنغازي، منشورات جامعة قار يونس، 2002.
56. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، الجامعة الأردنية، 2010
57. عودة جهاد، النظام نظريات واشكاليات، ط1 ، المنيا، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2005.
58. علي زياد العلي، المرتكزات النظرية في السياسة الدولية، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017.

59. عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2014.
60. عشي علاء الدين، مدخل للقانون الإداري - التنظيم الإداري، الجزء الأول، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009.
61. فهمي زيارة فريد، وظائف الإدارة، الأردن، دار اليازوري، 2009.
62. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2020.
63. الصريفي محمد، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2003.
64. الصخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط2، الجزائر.
65. قاسمية جمال، أشخاص المجتمع الدولي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
66. القحطاني سالم، القيادة الإدارية، المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة المتنبى، 2008.
67. قحطان أحمد سليمان الحمداني، الأساس في العلوم السياسية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
68. قصور عدي، مشكلات التنمية ومعوقات التكامل الاقتصادي العربي، الجزائر، 1983.
69. ريجيو رونالدي، مدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، (تر:فارس حلمي)، ط1، دار الشروق، عمان، 1999.
70. رشيد خالد راشد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، نابلس - فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، 2004.
71. شحادة يوسف يعقوب، واقع الإدارة اللامركزية لعمداء جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، العراق، جامعة بغداد، 2014.
72. الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002. 75. الشميري أحمد، أنواع التنظيم، جامعة الملك سعود 2021.

73. الشنواني صلاح، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مدرسة الشباب، جامعة الاسكندرية، 1999.
74. الشرقاوي سعاد ، الأحزاب السياسية: أهميتها، نشأتها، نشاطها، القاهرة: مجلس الشعب، 2005.
75. تونسلي بن عامر ، قانون المجتمع الدولي، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
76. الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للطباعة والنشر، 2002.
77. غضبان مبروك، التنظيم الدولي والمنظمات الدولية دراسة تاريخية تحليلية وتقييمية لتطور التنظيم الدولي لمنظماته، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
78. الغزالي حرب أسامة، الأحزاب السياسية في العالم الثالث، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون، 1987.
79. ثامر كامل محمد الخرجي، النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة، عمان، دار مجدالوي، 3112.
80. الزغبلي فايز وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997.
- ثانيا: الموسوعات والمعاجم:
81. الرازي بن زكريا ، معجم مقاييس اللغة ، (تر: عبد السلام محمد هارون) ، دار الفكر : 1979 ، 444/5.
82. صليبيا جميل ، المعجم الفلسفي ، دار الكتاب اللبناني بيروت لبنان 1982 ، 477/2 ، المعجم الوسيط ، دار الدعوة ، 2/201.
- ثالثا: المجلات:
83. بدري ابتسام، دور الأحزاب السياسية في هندسة التحول الديمقراطي في الجزائر بين واقع الخصوصية وطموح تحقيق التكيف، مجلة الفكر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07
84. الجوزي جميلة ، دحماني سامية، دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 6، 2015.

85. بلحاج فتيحة، الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد7، 2016.
86. مدوح أحمد وآخرون، المركزية الإدارية وعلاقتها بالإدارة العامة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد4، العدد3، 2010.
87. مزيان سهيلا، سلطات الوزير الأول ورئيس الحكومة في التعديل الدستوري 2020، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، المجلد 09، العدد01، 2022.
88. عبد النور زينب، الإطار القانوني للمركزية واللامركزية الإدارية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 04، 2022.
89. رتيمي الفضيل، أسماء رتيمي، "عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة البليدة، العدد 10، سنة 2013.
90. الشوابكة عبد الحفيظ موسى ، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، ط5، العدد 50، 2 ديسمبر 2022.
91. شوايدية منية، الرقابة الإدارية بين الوصاية الإدارية والسلطة الرئاسية، مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13 ديسمبر 2015.
- رابعا: التقارير:
92. تقرير الأمم المتحدة .
- خامسا: القوانين والوثائق الرسمية:
93. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1963 المؤرخ في 10 سبتمبر 1963، الجريدة الرسمية، عدد 64 لسنة 1963.
94. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، الجريدة الرسمية عدد 94 الصادرة في 24 نوفمبر 1976.
95. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور الجزائر لسنة 1989 المؤرخ في 23 فيفري 1989، الجريدة الرسمية، عدد 09 الصادرة في 01 مارس 1989.
96. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1996 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996، الجريدة الرسمية عدد 76 الصادرة في 08 ديسمبر 1996.

97. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 2020، الجريدة الرسمية، العدد 82، الصادرة 30 ديسمبر 2020.
98. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 67/24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية عدد 06 الصادرة سنة 1967.
99. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية عدد 15 الصادرة بنفس التاريخ.
100. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 11-10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية عدد 37 الصادرة في 03 جويلية 2011.
101. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 02 من القانون -10.
- 110 المتعلق بالبلدية.
102. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 7 من الدستور الجزائري الصادر في 1976، الجريدة الرسمية العدد 94.
- سادسا: المطبوعات الجامعية:
103. بوساق زوينة ، نظرية إتخاذ القرار عند هربرت سايمون، مجلة مسار الحرية، العدد 31، 2015.
104. بوفالطة محمد سيف الدين ، مطبوعة نظرية المنظمات موجهة لطلبة السنة ثالثة إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2020، 2-2021.
105. بوشريبة محمد ، محاضرات لمقياس اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، تجارية، علوم التسيير والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2019-2020.
106. حامد ربيع، أبحاث في النظرية السياسية، محاضرات غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والسياسة، 1970.
107. بلعجال فوزية ، محاضرات مقياس نظريات التنظيم، موجه لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة سيدي بلعباس، -2021 2020.

108. بن حوة أمينة ، دور المنظمات غير الحكومية في حماية حقوق الانسان في إطار علاقتها بالأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 5، العدد2، 2019.
109. جاب الله حكيمة، مطبوعة محاضرات وحدة نظريات التنظيم، السنة الثالثة ليسانس، تخصص اتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2019-2020.
110. زاتيني عبد العزيز ، مطبوعة مقياس نظريات التنظيم موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة البويرة، 2020-2021.
111. حماني إسماعيل، محاضرات مقياس نظريات التنظيم موجهة لطلبة السنة الثالثة اتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة البويرة، 2021/2022.
112. حفاف سعاد، محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك، شعبة العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2018 - 2019.
113. طيبون حكيم، محاضرات مقياس قانون البلدية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص قانون إدارة وتسيير الجماعات المحلية، قسم الحقوق، جامعة خميس مليانة، 2023-2024.
114. لرقط الحسين، محاضرات مقياس نظريات التنظيم موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023-2024.
115. مرابط عبد الحكيم، مطبوعة لمقياس نظريات التنظيم والتسيير موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم سياسية، جامعة سطيف، 2021-2022.
116. مرباح مليكة، محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022- 2023.
- سابعاً: المذكرات والأطروحات والرسائل الجامعية
117. بكدي علاء الدين، سفسيفي العيد، صلاحيات رئيس الجمهورية في ظل التعديل الدستوري 2020، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص الدولة والمؤسسات، قسم الحقوق، جامعة سعيدة، 2001-2022.

118. دحماني محمد، عبد الجليل لخضاري ، الجماعات الضاغطة ودورها في صنع السياسة العامة في الجزائر، 1999-2018، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أدرار، 2018-2019.
119. حاجي محمد إلياس، عكار النعاس، علاقة رئيس الجمهورية بالوزير الأول في النظام الجزائري، مذكرة الماستر في القانون، جامعة الجلفة، 2016-2017.
120. لوشن دلال، الصلاحيات التشريعية لرئيس الجمهورية، أطروحة دكتوراه في القانون، جامعة باتنة، 2011-2012.
121. ميلودي عبد الكريم، مصلي سفيان، العلاقات الانسانية و انتاجية العمل بالمؤسسة الاقتصادية من منظور التّن مايو، دراسة ميدانية بمؤسسة منطال بالجزائر، مذكرة ماستر قسم علم الاجتماع جامعة تلمسان، 2011.
122. عبد الكريم عمار، حمزة لهواجي، السلطة التنفيذية في ظل التعديل الدستوري 2016، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة غرداية، 2019-2018.
123. حرشايي علان ، محاضرات في مقياس إصلاح منظمة الأمم المتحدة موجه لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص القانون الدولي العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2021-2022
- تاسعا: المواقع الإلكترونية

124. عط _____ الله ياس _____ين، <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/index.html> في 12/2023.

المراجع باللغة الأجنبية:

125. Aydinli Ersel, James Rosenau, **Globalization Security and The Nation State-Paradigms in Transition**, Albany: State University of New York Press, 2005.
126. Barry Buzan, Laust Schouenborg, **Global International Society- A New Framework for Analysis**, First p, New York: Cambridge University Press, 2018
127. Chagnollaud Dominique, **Science politique: Eléments de Sociologie Politique**, Paris: Edition Dalloz, 2006
128. Groutel Emmanuel, Frédéric Carluer et Fabrice Le Vigoureux, **Le leadership follettien: un modèle pour demain ?, Management et Avenir**, numéro 36, 2010

129. ICHAEI (B) (TRADUIT DE L'ANGLAIS par LUT FELLAH (A), **LA STRATEGIE DEL'ENTREPRISE MULTINATIONALE**
130. Mousli Marc, **ÉLOGE DU CONFLIT. MARY PARKER FOLLETT ET LE CONFLIT CONSTRUCTIF**, De Boeck Supérieur, numéro 4, 2005,
131. Venons .R , **les entreprises multinationales : la souveraineté nationale en péril**, Trad. Annie Nicolas et Danièle prompte, Ed : CALMANT – LEVY, Paris ,France 1973.
132. **Indications chiffrées d'après la CNUCED rapport sur l'investissement dans le monde 2010-vue d'ensemble.**