

محاضرات السداسي الثاني نظريات التنظيم (محاضرة)

المحور الثالث: العوامل المؤثرة في اهداف المنظمة

المحاضرة السادسة: الثقافة التنظيمية في المنظمة

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في ادبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائدا في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية، ويشير الى مجموعة من الخصائص والقيم، والأخلاق والنواحي المادية والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.¹

ويعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة العهد نسبيا في ادبيات إدارة الاعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد اطار هذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فقد عرفت على انها: 'مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين افراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها.

مفهوم الثقافة التنظيمية: إن الثقافة تمثل مجموعة من المعتقدات والقيم التي تتقاسمها مجموعة من الأفراد، كما أنها هي التي تساعد كل شخص على اتخاذ القرار، وفي تكوين أحكامه ومشاعره وتقدير الخيارات ومعرفة كيفية التصرف بهدف الوصول إلى نتيجة.²

¹ حمد بن فرحان السلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، 2005، ص 09

² مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010، ص 99

و يرى Hofstede أن الثقافة هي البرمجة الجماعية للعقل، التي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الأشخاص عن أعضاء مجموعة أخرى.

وللتقافة أيضا نزعة إدماجية تساعد الفاعلين على تنفيذ نشاطات لها احتمال كبير في النجاح، بفضل العلاقات المستديمة التي تربطهم بعضهم البعض، وفي هذا الاطار يذكر Duval أن الثقافة تسمح بتشكيل رابطة اجتماعية، يمكن لها أن توحد بين الفاعلين وتجعل النشاط متناسقا أو الأشياء وطرائق استعمالها أمرا مألوفا.

ليوضح أكثر في هذا السياق شين Shein في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ الاساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها⁽³⁾

يمكننا القول أن الثقافة هي نظام مركب حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية، التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيلها، وتشمل الثقافة كنظام مركب الجانب المعنوي والذي يمثل نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والافكار، بالإضافة الى الجانب السلوكي الذي يتضمن العادات والتقاليد والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي الذي على كل ما هو ملموس.⁽⁴⁾

أنواع الثقافة التنظيمية في المنظمة: هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية الا ان هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين وهما:

³ - سعيد لوصيف، الأسس الزمنية للثقافة التنظيمية وسياق الاتصال في إدارة المنظمات، المجلة الجزائرية للاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، العدد18، 2004، ص ص41، 40.

⁴ -ERIC DELAVALLE, La Culture d'entreprise, éditions organisations, 2002, p25.

الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة الى أنواع أخرى.

الثقافة القوية: وتعرف بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول ان ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع او معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص وهي: الثقة، الالفة والمودة، الشدة (قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم)، الاجماع (المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية)⁵

الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتقتصر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون الى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الاتوقراطية، وفيما تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي⁶.

أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة:

تأتي الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها وبدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى اغلب المفكرين في مجال

⁵ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، ص18، 19

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص268

الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي بوصفها

مشغل القدرات الكامنة وقد أشار Naryan et Nath⁷ الى ان:

الثقافة التنظيمية القوية يمكن ان تكون مصدر للميزة التنافسية".

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض منها مايلي:

✓ تحقيق التكامل الداخلي بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية.

✓ تحقيق التكيف بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.

✓ القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهد نحو تحقيق اهداف

المنظمة ورسالتها.

✓ تحديد أسلوب سرعة استجابة افراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق

للمنظمة تواجدتها ونموها.⁸

العوامل المحددة لثقافة المؤسسة:

تتكون ثقافة المؤسسة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر وهي:

- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

⁷ امينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة)، رسالة ماستر أكاديمي، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، 2013، ص10

⁸ عمر عزاوي، محمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، جامعة الجزائر، ص61

- الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء التنظيمي للمؤسسة، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية وتكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية تكون أخلاقيات وقيم المؤسسة.⁹

تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

كما تشير الدراسات إلى تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب وأبعاد منها:

أولاً- أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة: في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها Waterman et peters حول خصائص المؤسسات المتميزة الأداء أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر ابداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المؤسسات تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقاتهم

⁹مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 406، 408.

ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

ثانياً- أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسة الادارية كالقيادة والاتصالات، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية

وبالتالي ينخفض اهتمام الادارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

ثالثاً- تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي: يتميز الأفراد في المؤسسات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع على القيام والاعتقادات يزيد من اخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بالنتائج الايجابية عليها.

إن المؤسسات التي تتصف بثقافتها التنظيمية المستقرة أو الراسخة لدى الأفراد العاملين في هذه المؤسسات، وتصبح سمة أو علامة مميزة لها، ومكون عضوي من مكوناتها يمارس تأثيراً فاعلاً على الأفراد فيها، وينمط سلوكهم على وفق تلك المعايير والقيم التي تكون أساسها أو جوهرها.

ومن الواضح هنا، أن الادارة ليس فقط عليها التوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة، وإنما تابعة بشدة لها، ولكن الادارة بدورها يمكن لها أن تمارس تأثيراً بيناً على تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية.

فثقافة المؤسسة ما هي إلا توليفة معقدة من القناعات والتصورات الهامة، متبناة من قبل أفراد المؤسسة من دون الحاجة إلى إثباتها والبرهنة عليها، وغالبا ما تكون هذه القناعات والتصورات غير قابلة للإثبات أو الصياغة.¹⁰

في هذا السياق تفسر الثقافة التنظيمية من قبل غالبية أعضاء المؤسسة دائما بوصفها فلسفة وعقيدة الإدارة، وقيم التوجهات، والإيمان والتوقعات، والمعايير والتقاليد التي جميعا منها تقع في أساس العلاقات وصلات التفاعل المتبادل سواء داخل المؤسسة، أم في علاقاتها الخارجية مع الأطراف المشاركة في النشاط نفسه أو التي لها مصلحة في هذا النشاط.

وتجدر الإشارة إلى أنه جرت إعادة نظر جوهريّة بمفهوم **الثقافة التنظيمية** في نظرية المنظمة والممارسة الإدارية، وبالنتيجة اتسع نطاق الاهتمام به، وأضحى يفسر على قاعدة مقاربتين: الأولى من وجهة نظر القيم السائدة داخل المنظمة، والثانية من وجهة نظر الهياكل أو المؤسسات الثقافية، التي استعرضها الباحث الهولندي Hofstede G.، حيث يولى اهتمام كبير للاختلافات في الثقافات القومية للأمم والشعوب، إن المكون القومي لمفهوم الثقافة التنظيمية يمتلك أهمية فائقة في ظروف تصاعد عمليات تدويل وعولمة نشاط المؤسسات.

يتعلق المفهوم المتعارف عليه للثقافة التنظيمية في نظرية المنظمة عادة بالحياة الداخلية للمنظمة ذاتها: "نمط الحياة والنشاط، التفكير، الأفعال، السلوك، الوجود أو البقاء، مما يعني أن البيئة الانسانية السائدة هي من سيقدر في نهاية المطاف المفهوم المحوري للثقافة التنظيمية بوصفه نتاجا للتفاعلات".

¹⁰ نسيم حدوني، القيادة الادارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2018/2019

كما يفسر علم الاجتماع وعلم النفس مسألة تطوير المنظمة في هيئة اجمالي قيم ومعايير سلوك متبناة من قبل أعضاء المنظمة، كمنظومة معاني وأفكار تقرر طرائق استيعاب الحالة الراهنة التي توجد عليه المنظمة، ومن ثم الاستجابة لها.¹¹

المحاضرة السابعة: الصراع التنظيمي في المنظمة

يعتبر الصراع التنظيمي صورة من صور التفاعل وينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر والأهداف أو القيم وعدم الانسجام في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث اثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية، وذلك ان الصراع عمل متعمد يقوم به شخص من اجل افساد جهود شخص اخر باستعمال شكل من اشكال الإعاقة التي يمكن ان تؤدي الى شعوره بالإحباط وتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه.¹²

مفهوم وأنواع الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي هو: ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات وهو يعد احد الاشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن تعريفه بأنه ارباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، حيث أشار معظم الكتاب الى ان وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز وأيضاً احد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للجماعات والافراد، لكن وصول الصراع الى مستوى عالي يترتب عليه اثار سلبية اكثر منها إيجابية، ويشير مفهوم الصراع التنظيمي الى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة افراد او منظمة على

¹¹ نسيمه حدوني، المرجع نفسه.

¹² احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص10_11

فرد آخر او مجموعة افراد سواء من داخل ميدان العمل او في ميدان مجتمعي اخر وذلك بهدف احداث تغيير (إيجابي او سلبي) في بنية او معايير، او قيم ذلك الفرد او تلك المجموعة او المنظمة.

حسب كيلي Kelly الصراع التنظيمي نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن ان تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن ان يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث انه يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.¹³

الصراع التنظيمي هو: الموقف الذي يوجد فيه اهداف ومدرجات ومشاعر غير متوافقة داخل او بين الجماعات مما يؤدي الى حدوث التعارض او التفاعل العدواني¹⁴.

أنواع الصراع التنظيمي: هناك عدة أنواع للصراع نذكر اهمها

الصراع التنظيمي وفق التنظيم ويشمل:

1. الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات يتم اللجوء الى العقوبات الجماعية كالإضراب والمثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2. الصراع غير المنظم: هو الصراع التلقائي الذي يستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى، التأخر عن العمل، الغيابات، ترك العمل.¹⁵

¹³ ليتم ناجي، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة اهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة افاق للعلوم، العدد الأول، 2018، ص 304

¹⁴ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 318

¹⁵ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 375

مسببات الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها ومعرفة هذه الأسباب ويفيد كثيرا في البحث عن طرق علاجه ومن اهم أسباب اثاره الصراع التنظيمي داخل المنظمة نجد:

– **التنافس على الموارد المحدودة:** وهنا يحدث على توزيع او تخصيص الموارد المالية او المعدات للأفراد¹⁶.

– **الرقابة الإدارية:** وهي احدى السلوكيات التنظيمية الرسمية التي تحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع وتؤثر في العلاقات بين العمال.

– **تقسيم العمل:** وهو يعتبر أحد عوامل اثاره الصراع حيث نجد ان بعض الافراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي لغيره وقد يعتمد الرئيس الى تكثيف العمل على طرف ما ويخفف على طرف او

– **ضبط توقيت الدخول الى العمل** مما يثير غضب العمال واتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم¹⁷.

– **الاتصالات الإدارية:** معظم المشكلات تعود الى سوء الفهم او عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن معوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري.

– **المعوقات التنظيمية او المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** ونعني بذلك وجود هياكل

¹⁶ ليتم ناجي، فائق سعدوني، تحليل ومناقشة اهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة افاق للعلوم، العدد الأول 2018، الجزائر ص 304 تم الاطلاع عليه عبر:

WWW.asjp.cerist.dz

¹⁷ احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص10، 11

تنظيمية ضعيفة او عدم وجود هذه الهياكل أصلا مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة.

– معوقات او مشكلات تسببها البيئة: ونقصد البيئة هنا بنوعيتها " الداخلية والخارجية" كضعف الأجهزة والاتصال، اللغة المستخدمة في التواصل وما ينجم عنه من تصرفات عشوائية وتدني الإنتاجية.

– غموض الوسائل والأهداف وتعارضها: فاختلاف في الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر يزيد من الغموض.¹⁸

اتجاهات المؤسسة نحو الصراع:

يمكن تقسيم اتجاهات المنظمة حول الصراع فيما يلي:

– الاتجاه الإيجابي: وهو اتجاه ينظر الى الصراع على انه فرصة جيدة لاكتشاف مواطن الضعف في المنظمة ومن تم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف .

– الاتجاه السلبي: وهو الاتجاه ينظر الى الصراع من جانبه السلبي حيث انه يشتت الجهود ويستهلك قدرا كبيرا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية

ويضعف الأداء ويؤثر العلاقات فيما بينهم .

– الاتجاه المتوازن: هو اتجاه ينظر الى الصراع نظرة واقعية حيث ان بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الاخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانيات، كما ينظر الى ان بعض

¹⁸ ليتم ناجي، فانتن سعدوني، مرجع سبق ذكره، ص305، تم الاطلاع عليه عبر:

الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وادارتها بطريقة

فاعلة تؤدي الى حل للمشكلة المسببة للصراع¹⁹

-خصائص الصراع التنظيمي :

للصراع العديد من الخصائص أهمها:

1. وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.
2. وجود التوتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها البعض في مراحل معينة، يمثل الصراع وصفا مؤقتا، رغم إمكانية وجود بعض الصراعات المزمنة محاولة بعض الأطراف إجبار الأطراف الأخرى على القبول ما ترغب فيها.
3. فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع وهو ما يؤدي حكما إلى حسن الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية.²⁰

المحاضرة الثامنة: السلطة واتخاذ القرار في المؤسسة

ماهية السلطة في المؤسسة: السلطة في المؤسسة هو مفهوم معقد، تقليديا بحيث ارتبط مفهوم السلطة بمفهوم النفوذ الذي اخذ ولمدة طويلة الشكل الرسمي، مع سيادة مدرسة العلاقات الإنسانية في الخمسينيات من القرن العشرين، تغير مفهوم السلطة في اتجاه الفاعلين الآخرين في المؤسسة أي التنظيم غير الرسمي.

¹⁹منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع في بيئة العمل، منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية، 2010

²⁰رحالي حجيبة، مرجع سبق ذكره، ص79

ان ممارسة السلطة في المؤسسة لم تعد في يد شخص واحد كما يشير اليه التنظيم الرسمي مع التنظيم العلمي للعمل بل اصبح من الممكن ممارستها من طرف فاعلين اخرين في المؤسسة في اطار هياكل غير رسمية.²¹

مفهوم القرار:

ان القرار يقترن بالمستقبل وعملية الاستشراف المستقبلي التي تعتمد بصورة أساسية على قدرة الإدارة في استسقاء البيانات، ومن ثم تجميعها وتحليلها بصورة حكيمة²² ويعرف القرار بأنه اختيار بديل من البدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة مستفيضة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وتعتبر القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية.

مفهوم اتخاذ القرار اتخاذ القرار او صنع القرار يقصد به البحث في البيئة المحيطة عن الظروف والحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات والإجراءات البديلة او البدائل الممكنة قصد تحقيق اهداف المؤسسة وغاياتها.²³

ان عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية اذ عدم الشروع باتخاذ القرارات او عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه ان يخلق تكريسا للإخفاق والتصل من أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها فضلا عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار.²⁴

²¹ احمد تيميراز، السلطة في المؤسسة الاقتصادية وإشكالية صنع القرار، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 16، الجزائر، جوان 2016، ص35

²² كاظم حضير محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 162

²³ احمد تيميراز، مرجع سبق ذكره، ص 37

²⁴ حضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص162

أنواع القرارات: وهي عدة أنواع فحسب فقهاء الإدارة العامة فإن القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري في المنظمة هي كالاتي

✓ القرارات الوظيفية او التنظيمية والقرارات الشخصية

✓ القرارات الصريحة والقرارات الضمنية

✓ القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية

✓ القرارات الانفرادية والقرارات الجماعية

✓ القرارات الأساسية او الانشائية والقرارات الروتينية

✓ القرارات القاعدية والقرارات الفردية.²⁵

خطوات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

من الناحية العلمية فإن عملية اتخاذ القرار لا تختلف من حيث الخطوات التي يتم اجراؤها في إطار

البحث العلمي وخطواته ولذا فإنها تنطوي على العمليات التالية:

✓ تحديد المشكلة: هي من اكثر الخطوات المطلوبة في عملية اتخاذ القرارات، اذ ان تحديد المشكلة

يعنى استقرار الواقع القائم وتحديد العوامل او المتغيرات التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من

خلال ما يقع او يتوقع حدوثه

✓ جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة وتحليلها ، إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة، تقييم

البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل ، تنفيذ البديل الأفضل، متابعة تنفيذ القرار وتقييمه.

²⁵ إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سبق ذكره، ص346

الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار في المنظمة:

- عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقتها.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف .
- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (القوانين، العلاقات الإنسانية، الظروف الاقتصادية والمالية والسياسية، التشريعات الحكومية، التطورات التكنولوجية).
- شخصية متخذ القرار.
- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات.²⁶

ان نظرية اتخاذ القرارات حظيت باهتمامات العديد من الباحثين والعلماء من عدة تخصصات (الاقتصاد، الإدارة، علم الاجتماع) بهدف الوصول بالمؤسسة الى الحلول الرشيدة والعقلانية وأداء العمل بشكل جيد، فاتخاذ القرار هو العمود الفقري الذي تتحدد على أساسه قيمة العمليات الإدارية الأخرى.

المحاضرة التاسعة: أنماط ووظائف القيادة الإدارية في المنظمة

تعتبر القيادة الفعالة والديناميكية احد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم عن طريق دفع الافراد وتحفيز الهمم للعمل باستعداد كامل وبحماس منقطع النظير لإنجاز العمل بكفاية.

فالقيادة هي: نشاط المسؤول القيادي في التوجيه والتنسيق والرقابة لعمل الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود²⁷، ويعرف ليكرت likert القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم

²⁶ عبد الكريم بلعربي، اثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة)، رسالة دكتوراة في القانون العام، كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة وهران، 2010، 2011، ص91

²⁷ عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص140

من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.⁽²⁸⁾

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، فيرتكز على التفاعل بين القيادة والعملية الإدارية، والتي تتم في إطار التنظيم الإداري⁽²⁹⁾.

فيرى اوردواي تيد Tead.ordway في كتابه فن القيادة بأنها " مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين (المرووسين) لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه".⁽³⁰⁾ فهي العملية التي يؤثر من خلالها شخص على جماعة للوصول إلى الهدف المشترك للطرفين⁽³¹⁾

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، فيرتكز على التفاعل بين القيادة والعملية الإدارية، والتي تتم في إطار التنظيم الإداري، بينما القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد⁽³²⁾.

القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرووسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.³³ فوظيفة القيادة الإدارية تتمثل في توجيه سلوك الأفراد العاملين وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة

²⁸ - راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرث وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد3، 2009، ص250

²⁹ - البدري طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 40

³⁰ - محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص286.

³¹ - Sid Ahmed ben raouan , le management des ressources humains, sans éd, 2 eme éd ,

Alger, 2001, p 213.

³² البدري طارق عبد الحميد، مرجع سبق ذكره

³³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982، ص 89

عالية. يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقوماتها.

ويعرفها "عبد الكريم درويش ود. ليلي تكلا" بقولهما "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم....، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

ويعرفها "ففر وبرستوس" pfiffner et prethus لأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.

ويعرفها "ألن" I.allen بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"³⁴.

أنماط القيادة في المنظمة:

• نمط القيادة الأوتوقراطية "القيادة التسلطية أو الاستبدادية":

وهي قيادة يسلك فيها القائد سلوكا اوتوقراطيا، تسلطيا يتخذ من خلاله القرارات بنفسه وعلى انفراد دون مشاركة المرؤوسين ولو حتى عن طريق تقديم الآراء والمقترحات، فالقائد هنا هو الذي يخطط وينفذ ويملي أساليب العمل وهو الذي يحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة لأعضاء التنظيم، وينقسم هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية وهي الفردية المتشددة، الفردية الخيرة، الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء.

³⁴ صلاح الدين عبد الباقي محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2001، ص 195.

فالقائد هنا يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل إذ أنه لن ينجح دوماً من خلال الإقناع، فهو يهددهم بالفصل من العمل والخصم من المرتب والحرمان.

• نمط القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة هنا الاعتماد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها.

• القيادة الحرة أو المنطلقة: ان القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة نجد: ³⁵

• اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع

الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل،

• اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق

• اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الانصات.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن نمط القيادة الحر غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساساً

على الحرية الكاملة للمرؤوسين في العمل، بينما يرى البعض الآخر أن هذا النمط القيادي له وجود في

عناصر القيادة الإدارية:

³⁵ صلاح الدين عبد الباقي محمد ، المرجع نفسه.

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية³⁶:

- **وجود الجماعة:** حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما إن كان محدودا يصبح هناك حاجة للقيادة.
- **وجود هدف مشترك:** إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينهما.
- **التناسق الانسجام:** إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- **القدرة على التأثير:** إن جوهر معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام باختلاف طبيعة الجماعة منها:

1. **توفير المعلومات:** حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر المعلومات والمعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
2. **توفير الخبرة:** فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
3. **رسم استراتيجيات منظمة:** حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف والإستراتيجية والتكتيكية لها.
4. **التخطيط التنفيذي:** حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل، ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

³⁶ - بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية الدورية، 2020، ص 22.

5. الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6. التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.

7. التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.

8. الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.³⁷

- أهمية القيادة في الإدارة في المنظمة:

للقيادة أهمية بالغة في تسيير الإدارة، وتكمن هذه الأهمية في عدة مجالات نذكر منها³⁸:

1. أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة: لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والمهام للقائد هو إصدار المرووسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرووسين وجهودهم وتوجيههم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق تبني وحدات العمل في توافق وتناغم.

³⁷بطرس حلاق، المرجع نفسه، ص 22، 23.

³⁸- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الأردن، عمان، دار العلم والثقافة للنشر، ط1، 2006، ص 114-120.

2. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة: يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، واشتراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما بذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم وتفكيرهم، كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى ما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة للآخرين يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره، وعلاقته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات وال نقابات وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينهما جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.

3. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة: من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة مرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو

نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية، والترفيهية لأعضائها ويبرز دور القيادة الإدارية³⁹

هنا، من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين

في التنظيم وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تذكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

4. أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارية: رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه، والحيلولة، دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات⁴⁰ والمواقف، كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في التوفيق والموازنة بين ما تم انجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية

³⁹ نواف كنعان، المرجع نفسه

⁴⁰ نواف كنعان، المرجع نفسه

المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال

الرسمي، بين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.⁴¹

المحاضرة العاشرة: أنواع التنظيمات (الإدارية، المركزية، الاقتصادية، السياسية)

التنظيمات المحلية والمركزية (البلدية، الوزارة):

البلدية:

لا شك أن وظيفة التنظيمات المحلية تعد اليوم الأكثر أهمية، أو ينبغي أن يكون لدى الحاكم أو المحكومين على حد سواء خوصا في عصر دولة الإدارة والرفاهية الاجتماعية، فالوظائف التي تقوم بها التنظيمات المحلية ضمن امتداداتها الجغرافية تمثل دائما الأساس المنطقي والطبيعي في تنظيم المجتمعات المحلية وإدارتها من حيث التعامل مع قضايا المواطنين المباشرة وهمومهم اليومية وحاجاتهم الأساسية، ناهيك عن تأمين المحافظة على الأمن والنظام المحليين.

إن هذه الأهمية وهذا الأثر الحيوي الذي تقوم به التنظيمات المحلية ليس حدثا عسريا نتيجة للمستجدات والتحولات الجذرية التي شغلت جميع مناحي الحياة ونشاطاتها، بل إن ذلك يعود إلى بدايات وجود الإنسان نفسه على هذه البسيطة، فالسلطات المحلية قديمة قدم الإنسان نفسه، حيث إن التنظيمات المحلية تعد أرسخ أنواع الترتيبات الإدارية قدما في كل مجتمع إذ أن لها وجود في القبيلة والقرية والمدينة وجميع التجمعات البشرية.

أصبحت التنظيمات المحلية تحتل مكانا الصدارة من حيث كونها خط الدفاع الأول للإستقرار المحلي وصناعة للتنمية الشاملة إذا ما أدرسن إستغلالها وتوظيفها، وتشير التجارب والتقارير الصادرة عن

⁴¹- نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 120.

المنظمات الدولية على أهمية المجتمعات المحلية في كونها ميادين رحبة وبيئات صالحة لتحقيق الانطلاقة الحقيقية للتنمية الشاملة.

1- مفهوم الجماعات المحلية: تعرفها إبتسام قرام " أنها مقاطعات إدارية ذات شخصية اعتبارية تتمتع بميزانية (الولاية والبلدية) وخصائصاتها ومجال خاص، وتشرف على إدارة المجموعة المحلية والأجهزة التابعة عند الانتخاب بالتصويت العام، وهي مؤهلة لتقاضي أمام العدالة وإبرام عقود بإسمها⁴².

ويطلق عليها في الجزائر باسم البلديات والولايات، وتضم البلدية مجموعة سكانية معينة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب قانون⁴³.

كما تعرف الولاية بأنها جماعة عمومية إقليمية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وتنشأ بموجب قانون⁴⁴.

وينتخب سكان البلدية من يقوم بتسيير شؤون الولاية مجلس شعبي ولائي منتخب على المستوى الولائي، ويتم تعيين الوالي من قبل السلطات المركزية، وكذا يتم تعيين المجلس التنفيذي الولائي.

مفهوم الإدارة المحلية:

هو أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة هيئة محلية تمثل الإدارة العامة على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون.

⁴² - إبتسام قرام :المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري ،قصر الكتاب ،الجزائر، 1995، ص52،53

⁴³ - الجريدة الرسمية، العدد 15، القانون 90-08 المادة 01، 1990، ص488.

⁴⁴ -الجريدة الرسمية العدد 15، القانون 90-09، المادة 01، 1990، ص504.

وهي الوظيفة الإدارية بين أجهزة المركزية والمحلية بما يمكن ونظام الجماعات المحلية، من إدارة مرافقها بصورة مستقلة في إطار تنظيم قانوني.⁴⁵

هذه المنظمات تنتقل إليها بعض السلطات و صلاحيات الأجهزة الحكومية في المجال التنفيذي فدسب، فليس لهذه المنظمات صلاحيات التشريع، فهذه المنظمات تتمتع بقدر من الاستقلال التنظيمي والإداري والمالي في مجال التنفيذ في الحدود الإقليمية الخاصة، التي تمثل نطاق إختصاصها.

أجهزة الإدارة المحلية في التنظيم الإداري الجزائري:

لقد أشارت المادة الخامسة عشر من دستور 1996 على ان الجماعات المحلية للدولة الجزائرية هي البلدية والولاية.

1-البلدية:

البلدية هي الوحدة او الهيئة الإدارية اللامركزية أقليمية (محلية في النظام الإداري الجزائري) وبتعبير آخر أنها الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدة سياسيا وإداريا واجتماعيا واقتصاديا.

من خلال ما سبق البلدية هي : " الجهاز التخطيطي له صلاحيات تنفيذية وأداة لتحريك مشاريع تنمية وتوفير بيئة صحية وملائمة لكافة أعضاء المجتمع المحلي ومشاركتها عن طريق ممثلهم في عملية التنمية المحلية⁴⁶. فالبلدية هي وحدة او هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز او الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا واجتماعيا وثقافيا، وتضم البلدية مجموعة سكانية معينة وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وعرفها المشرع الجزائري بموجب المادة

⁴⁵ - أحمد رشيد، نظم الحكم والإدارة المحلية، المفاهيم العملية وحالات دراسية، دار المعارف، القاهرة، 1977،

ص152.

⁴⁶ - مصطفى عوفي، صالح ساكري، تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر، العدد 13، مجلة الإحياء، ص251.

02 من القانون رقم 11/10 المتعلق بقانون البلدية بأنها القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان ممارسة

المواطنة، وتشكل اطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وتتكون من:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي و المجلس الشعبي البلدي

مصادر تمويل البلدية نذكر:

- حصيلة المواد الجبائية، مداخيل الممتلكات مثل الإيجارات وغيرها ، الإعانات والاقتراض،

الصندوق المشترك للجماعات المحلية⁴⁷ FCCL

أجهزة البلدية: يتكون التنظيم الإداري من الأجهزة التالية:

أ- المجلس الشعبي البلدي:

هو جهاز يعمل تحت رئاسة رئيس المجلس، وهو هيئة تداولية وتتكون من مجموعة من الأعضاء الذين تم انتخابهم عن طريق الاقتراع العام والسري، وتنظيم سير أعماله المواد من 14 إلى 23 من القانون البلدي 08/90 وللمجلس الشعبي البلدي لجانا دائمة أو مؤقتة كما تنص عليها المواد 24-25-26 من نفس القانون، ... دراسة القضايا التي تهم البلدية لا سيما في الاقتصاد والمالية، والتهيئة العمرانية والتعمير والشؤون الاجتماعية والثقافية، وتشكل اللجان بمداولات المجلس الشعبي البلدي ويجب أن تضمن تشكيلتها تمثيلا متناسبا يعكس المكونات السياسية للمجلس الشعبي البلدي

⁴⁷ بن عيسى زايد، بن علي خلدون، أهمية التنظيم الإداري المحلي (البلدية) في تحقيق التنمية المحلية، مجلة الحقوق

والعلوم الإنسانية، العدد الرابع، ديسمبر 2019، ص171

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/315/12/4/104671>

ويرأس اللجنة منتخب بلدي يعينه المجلس الشعبي البلدي الشعبي الداخلي وتصادق عليه، ويمكن لرئيس اللجنة أن يستعين بأي شخص يستطيع بحكم اختصاصه تقديم معلومات مفيدة لأشغال اللجنة⁴⁸.

اختصاصات المجلس الشعبي البلدي:

1-الاختصاصات الإدارية أو التنظيمية:

تشمل تخطيط وفتح شوارع فيها وتحديد عرضها وتعبيدها وإنشاء أرصفتها وصيانتها وتنظيمها وإنارتها وتسميتها وترقيمها وبمعنى إعداد مخطط التهيئة العمرانية والمصادقة عليها، كما يقوم بمباشرة إدارة أملاك البلدية وإبرام عقود خاصة بالصفقات والمناقصات المتعددة للبلدية، ويعد مخطط الحماية المدنية وإتخاذ كافة التدابير الوقائية اللازمة لمواجهة الكوارث والأخطار والعمل على نجدة الأشخاص والمحافظه على أموالهم وممتلكاتهم، وتأمين نظام المقابر والمآتم وكذلك أذ شاء مرافق اللازمة لمواجهة هذه المهام، كما يمكن للمجلس الشعبي البلدي إن شاء مؤسسات عمومية تتمتع بال شخصية المعنوية والاستقلال المالي لتسيير المصالح ويصادق الوالي على إنشاء هذه المؤسسات.

2-الاختصاصات المالية: وتشمل إقرار ميزانية البلدية التي يعدها المجلس التنفيذي البلدي (الهيئة التنفيذية) ثم تعرض على المجلس الشعبي البلدي للتصديق وإقرارها بعد المداوله كما يقوم بتصويت على قبول الهبات والتبرعات ويقضي بإعادة الحقوق لأصحابها ويقر الصفقات الخاصة بالبلدية.

3-الاختصاصات الاجتماعية والاقتصادية: وهي نشاطات ذات طابع اقتصادي خصص لها القانون عدة مواد ونص فيها على إمكانية إقامة المشاريع الضرورية في مجال النقل، السياحة، السكن، العلاجي ، الصناعي...

⁴⁸ - مصطفى العوفي، مرجع سبق ذكره ، ص252.

ب- **الجهاز (الهيئة) التنفيذية للبلدية:** الجهاز التنفيذي للبلدية هو جهاز جماعي يضم رئيس و عدة نواب، ويتم تعيين نواب الرئيس باقتراح منه، ويعرضهم على المجلس للانتخاب عليهم بالأغلبية المطلقة ومدة ونياية رئيس المجلس الشعبي البلدي هي خمس سنوات، ويعلن للعموم عن تعيين الرئيس في مهلة ثمانية أيام عن طريق الإعلانات التي تلصق على أبواب مقر البلدية ولوحاتها الإدارية ويبلغ فوراً إلى الوالي، وتكلف هذه الهيئة بتنفيذ مداوالات المجلس الشعبي البلدي.⁴⁹

-اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي:

تتمثل صلاحيات رئيس المجلس الشعبي في نوعين الأول كممثل للبلدية والثاني كممثل للدولة. ويعد أهم هيئة في تسيير البلدية فهو يعتبر رئيس الجهاز التنفيذي للبلدية، كما أنه حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية، وله العديد من الصلاحيات باعتباره تارة ممثلاً للدولة على مستوى البلدية بصفته ضابط الحالة المدنية، ومن ثم فإليه قابلية إضفاء الطابع الرسمي على عقود الحالة المدنية، ويجوز أن يفوض هذا الاختصاص إلى نوابه أو إلى أحد الإداريين على أن يبلغ النائب العام الوالي بذلك ويتمتع بصفة ضابط الشرطة القضائية، ومن ثم فإليه تعود صلاحية مباشرة في التحقيق في الجرائم التي تنتفع في دائرة اختصاصه وفي حدود إقليم البلدية والشكاوى التي ترفع إليه، وتارة أخرى ممثلاً للبلدية في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات والأعمال المدنية والإدارية وفقاً للشروط المنصوص عليها في التنظيمات، وتسيير وإدارة الموارد البلدية بالاتفاق والإشراف على المحاسبة البلدية، ويتولى مهام إبرام العقود اقتناء الأملاك وعقود بيعها وقبول الهدايا والهيئات والوصايا، وإبرام الصفقات العمومية والمزادات الخاصة بأشغال البلدية، ومراقبة حسن تنفيذها.⁵⁰

⁴⁹ مصطفى عوفي ، مرجع سبق ذكره، ص253

⁵⁰ -بن عيسى زايد، خلدون بن علي، أهمية التنظيم الإداري المحلي (البلدية) في تحقيق التنمية المحلية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 2019، ص171.

صلاحيات المجلس الشعبي البلدي على التنمية المحلية:

إن التطور والرفق بالمجتمعات هدف أساسي تسعى لبلوغه كل دول خاصة الدول النامية، فإن ذلك لا يتحقق إلا بتحقيق تنمية شاملة ، فقد وسع المشرع من صلاحيات المجالس الشعبية البلدية في شتى المجالات، من أجل تنمية المجتمع و إدارة شؤون المواطنين، وذلك من خلال الإصلاحات الأخيرة التي عرفتها منظومة الجماعات المحلية ، حيث صدرت مجموعة من القوانين التنظيمية ، وكان لهذه الإصلاحات أثر كبير في مجالات التنمية، حيث تسهر الجماعات المحلية وبالأخص البلدية على توفير الخدمات العمومية في إنجاز⁵¹ المشاريع هامة تد ضمن معظم الخدمات العامة كتوفير الماء الشروب، التطهير، النقل الحضري، الصحة العمومية، وذلك بتسطير برنامج يستجيب لتطلعات المواطنين والإدارة على حد السواء تسهر الجماعات المحلية على تنفيذها في إطار صلاحياتها تنظيم الطرقات، التعمير، تدابير تشجيع الاستثمار.⁵²

عمل تطبيقي: على كل طالب الاطلاع على قانون الجماعات المحلية (البلدية) لسنة 2011 من الجريدة

الرسمية ثم تقديم بحث على بلدية كنموذج.

الوزارة:⁵³

⁵¹ - لعمرى محمد، الجماعات المحلية وإشكالية التوفيق بين تقديم خدمة نوعية والاستغلال المالى، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد: 11، جامعة عباس لغرور، 2019، ص350.

⁵² لعمرى محمد، المرجع نفسه

⁵³ الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، الإدارة المركزية في الجزائر

<https://www.politics->

[dz.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-](https://www.politics-dz.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-)

[dz.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D9%8A%D8%A9-](https://www.politics-dz.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D9%8A%D8%A9-)

[dz.com/%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1/](https://www.politics-dz.com/%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1/)

يخضع تنظيم الوزارات وتركيبها وصلاحياتها لتشكيلة الحكومة ولتوزيع المهام بداخلها، بما أن الدولة المعاصرة تتميز بتعدد وظائفها بغض النظر عن طبيعة نظامها السياسي والإقتصادي فإن هذا التعدد يفرض تقسيم العمل بين هيآت المركزية لتشكيل محل هيئة بما يسمى بالوزارة حيث يعهد لها القيام بعمل معين تحدده القوانين والتنظيمات فالوزارة بصفة عامة تعتبر أهم الأقسام الإدارية وأكثر انتشارا لما تتميز به من تركيز السلطة.

صلاحيات الوزير:

إن رئيس الحكومة هو الذي يوزع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة مع احترام الأحكام الدستورية، حيث يتم تحديد صلاحيات الوزير بموجب مرسوم تنفيذي صادر عن رئيس الحكومة. كما يمكن رد أهم صلاحيات الوزير إلى السلطة التنظيمية رغم أنها غير مستقلة ومع ذلك قد يساهم في تنفيذ وتطبيق أحكام المراسيم التنفيذية بموجب ما يصدر من قرارات تنظيمية تتصل بقطاع وزارته والتي تنشرها في النشرة الرسمية للوزارة، والسلطة الرئاسية تخول المراسيم التنفيذية المحددة لصلاحيات أعضاء الحكومة ممارسة مظاهر السلطة الرئاسية بمختلف عناصرها على جميع الموظفين العاملين بالوزارة. أما سلطة التعيين فتتم بتفويض من رئيس الحكومة، وكذا الرقابة الإدارية بحيث يمارس الوزير وصايته على مختلف المؤسسات الإدارية العامة العاملة في قطاع وزارته.

• **تنظيم الوزارة:** يمكن تصنيف الوزارات رغم تداخل النشاط الحكومي إلى عدة أنواع تتمثل أساسا فيما يلي:

- **وزارات السيادة:** وهي الوزارة الأساسية المكلفة بالحفاظ على كيان الدولة وقوامها: وزارة العدل، وزارة الدفاع، وزارة الداخلية، وزارة الخارجية.
- **الوزارات ذات الطابع الاقتصادي:** وهي مجموع الوزارات العاملة في ميدان الاقتصادي (وزارة الصناعة، أو الفلاحة، أو التجارة).

• الوزارات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي: وتتمثل في الوزارات العاملة في الحقل الاجتماعي

أو الثقافي (وزارات الشؤون الاجتماعية، وزارة التعليم العالي وزارة الثقافة والإعلام).

إن تقسيم الوزارات وتصنيفها يبقى مسألة نسبية ذلك أن توزيع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة من طرف رئيس الحكومة كما ورد في مادة 85 فقرة 1 لا يعني عدم وجود مجالات للتعاون بل والتداخل أحيانا.

وإذا كان لهذا التصنيف من أثر فهو المتمثل في إسناد وزارات السيادة لأشخاص مراعاة لاعتبارها سياسية الثقة خلافا لباقي الوزارات التي عادة ما يتولاها ذوي الخبرة والاختصاص أي الاعتبارات تكنوقراطية.⁵⁴

وعلى الرغم من تباين التنظيم الهيكلي والداخلي للوزارات باختلاف نوعها ونشاطها فقد صدر مثلا المرسوم التنفيذي رقم 90-188 في 23 جوان 1990 الذي يحدد هياكل الوزارة على أجهزة الإدارة المركزية ومصالحا الخارجية .

مثال عن وزارة يقوم الطالب باعداده

التنظيمات الاقتصادية (التنظيم الصناعي والخدماتي):

مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

1- تعرف المؤسسة كمنظمة إقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب

الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في النطاق

المكاني.⁵⁵

⁵⁴الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، المرجع نفسه

⁵⁵عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص28.

2- أما "فرانسوا سبيروا" فيرى بأنها: منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقرارات من أجل إنتاج السلع.⁵⁶

3- هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.⁵⁷

خصائص المؤسسة الاقتصادية تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص والصفات التي تتصف بها نوجزها فيما يلي:

❖ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

❖ القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

❖ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

❖ تتميز بالمرونة أي قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة أي لديها إمكانية التجديد والتطور.

❖ تمتلك أهداف واستراتيجيات محددة مسبقا.

⁵⁶سلطان بلقاسم، العلائات افسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد5، فيفري 2004، ص29.

⁵⁷زكي حنوش، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الجزائر، 1981، ص5.

كما تتميز المؤسسة الاقتصادية أيضا بكونها مركزا للمخاطرة، فهي معرضة للمخاطر وبالتالي عليها التقليل من هذه المخاطرة قدر الإمكان.⁵⁸

ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون إما عن طريق الإعتمادات وإما عن طريق الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.⁵⁹

المؤسسة مركز الحياة الاجتماعية، حيث تعتبر مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بالتعاون والتنسيق في الإطار احترام القواعد وقيم المؤسسة.

المؤسسة شبكة معلومات، إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات.⁶⁰

وظائف المؤسسة الاقتصادية وأنواعها:

لمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي، وتظهر هذه الوظائف في الممارسات والعلاقات الوظيفية التي لها دور في نظام المؤسسة وعلاقتها مع الجمهور الخارجي.

⁵⁸ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁵⁹ Goorget F. gant developpement administatiion concepts methodes ;1979.p23.

⁶⁰ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص9-11.

الوظيفة الإنتاجية: تتركز في توظيف عوامل الإنتاج في أفضل الأساليب الإنتاج سلع وخدمات توضع في استخدامات المستهلك ونشمل الوظيفة الإنتاجية، جميع مجالات الإنتاج الزراعي والصناعي والإستخراجي والخدمات بمختلف أنواعها.⁶¹

الوظيفة التسويقية: المعنية بشؤون السوق وما يتبعه، وبفضلها تتمكن المؤسسة من تحيين منتجاتها حسب رغبات الزبائن، وتحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة الشراء، ووظيفة البيع، حيث يعرف التسويق على أنه عملية تخطيط وتنفيذ لمفهوم التسيير، الترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات المتبادلة التي تشبه وتحقق أهداف الأفراد والمنظمات.⁶²

الوظيفة الإدارية: لكل مؤسسة إدارة تضم وظائف القرار والتنسيق والرقابة والتمثيل في الداخل والخارج، وتكون وظيفة الإدارة على مستوى المؤسسة أو الوحدة أو المصلحة، أو المجموعة الجهوية أو الوطنية أو العالمية، كما يزيد حجمها ونطاق صلاحياتها أو ينقص على قدر مركز لتدبير ويتحمل مسؤولية الإدارة العليا المؤسسة عادة ما يرتقون من مراكز دنيا⁶³، بعدما اكتسبوا خبرة ومؤهلات لذلك، ويمكن أن تعرف الإدارة بأنها: " عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في المنطقة بكفاءة وفعالية.⁶⁴

الوظيفة الأمنية: هي كل نشاط موجه نحو ضمان أمن العمال وحفظ المنتجات وسلامة وسائل الإنتاج.

⁶¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، دار المناهج، الأردن، 2007، ص20.

⁶² نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة، ط1، دار الحامد، الأردن، 2003، ص25.

⁶³ محمد حسن، التدبير الإقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات، د. ط، دار عين البنيان، الجزائر 2001، ص24.

⁶⁴ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، ط2، دار اليازوري، الرदन، 2009، ص7.

الوظيفة التقنية: هي الوظيفة المسؤولة عن نشاط التحويل والتحسين بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المردودية وخفض التكاليف.⁶⁵

الوظيفة المالية:

هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجملها إلى البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، خاصة بعد تحديد الحاجات التي يريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي، والوصول إلى الأهداف المسطرة.

وظيفة التمويل:

وهي من الوظائف التي تنطلق منها مختلف العمليات والأنشطة الخاصة بالمؤسسة وعند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة.

التنظيمات السياسية (الأحزاب السياسية، التنظيمات غير الحكومية)

تعتبر الأحزاب السياسية من أهم التنظيمات السياسية التي تؤثر بشكل مباشر على سير وحركة النظام السياسي وضمان استمراره واستقراره، فهي تؤدي دورا مهما في تنشيط الحياة السياسية واثارت تشكل ركنا أساسيا من أركان النظم الديمقراطية، فأداء الأحزاب ينعكس سلبا أو إيجابيا على نوعية

⁶⁵ إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، ط2، التجارة الإلكترونية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008،

الحياة السياسية وعلى مستوى التطور الديمقراطي والتحدث السياسي وفاعلية النظام السياسي الذي يعد إنعكاسا للنظام الحزبي السائد في الدولة، وتعد الأحزاب إحدى قنوات المشاركة السياسية للمواطن، وكذا إحدى قنوات الاتصال السياسي المنظم في المجتمع، فهي تقوم بالتعبير عن اهتمامات الأفراد وحاجاتهم العامة والعمل على تحقيقها من قبل الحكومة ، بف ضل ال ضغط الذي تمار سه الأحزاب على صناع السياسة العامة الرسميين، وكذلك نقل رغبات و سياسيات الحكومة إلى المواطنين والعمل على تعبئة الجهود والمواقف المتباينة إزاءها، إما دعما وإما رفضا.

تعريف الحزب السياسي:

حسب التعريف الدولي فإن الحزب السياسي هو جماعة مؤلفة طوعيا من عدد من الأشخاص على أساس مبادئ وأهداف مشتركة للمساهمة في تأطير المواطنين وتنظيم مساهمتهم في الحياة السياسية، وخوض الانتخابات العامة على اختلافها، ويمارس الحزب نشاطه بوسائل ديمقراطية وسليمة يهدف تداول السلطة والمشاركة فيها ضمن فهم وتصور محددين لتحقيق المصلحة الوطنية، وكما هو موضح فإن الحزب يشمل المبادئ الأساسية التالية:

***السعي إلى السلطة:** إن أهم ما يميز الحزب السياسي عن غيره من التنظيمات هو كونه يسعى إلى السلطة سواء على المستوى الوطني أو المحلي والسعي للسلطة هو بوابة الحزب نحو تطبيقها البرنامج الذي تمثل.

...لتحقيق المصلحة الوطنية.⁶⁶

حسين أبو رمان ، الأحزاب السياسية، وزارة الشؤون السياسية والبرلمانية، كتاب إلكتروني، تم الإطلاع عليه عبر <https://nimd.org> ;consulté le 30/09/2022⁶⁶

*** عمل جماعي منظم:** يذسم عمل الحزب الـ سياسي بكونه عملا جماعيا منظما يضمن له الديمومة والاستمرارية، فرغم أهمية الأشخاص والقيادات في حياة الأحزاب، إلا أن وجود الحزب لا يرتبط بأشخاص معينين، وإذا حدث ذلك يكون بداية لتدهور الحزب وتراجعته أو حتى اندثاره، ذلك أن وجود الحزب يرتبط أساسا بقدرته على استقطاب الأعضاء والمناصرين له، وهذا إنعكاس لحقيقة أن العضوية السليمة في الحزب تكون مبنية على الاختيار الطوعي الحر.

*** تأطير المواطنين:** الحزب الـ سياسي أداة رئيسية من أدوات تنظيم أفراد المجتمع على أساس من البرامج التي يتبناها، وليس بالاستناد إلى الانتماءات الأولية للمواطنين التي يحددها الدين أو الطائفة أو... أو الجهة لهذا يكون الحزب أداة تنظيم مساهمة الأفراد في الحياة الـ سياسية وأداة توحيد وتما سك مجتمعي لأنه عابر لكل الانتماءات الأولية للمجتمع بهذا يصبح الانقسام في المجتمع إنقساماً بين أفكار ورؤى مختلفة لتحقيق الصالح العام.⁶⁷

المعنى الاصطلاحي للحزب السياسي:

لقد تعددت التعريفات بين رجال الفكر الـ سياسي والقانوني للأحزاب الـ سياسية، ويرجع هذا التعدد إلى اختلاف الإيديولوجيات، وإلى تطور النظرة إلى وظيفة الحزب ومهامه وإلى الزاوية التي ينظر منها إليه.

1- الفكر الليبرالي: يركز في تعريفه للحزب السياسي على الجانب العملي والهدف النهائي للعملية السياسية التي يقوم بها الحزب، والوصول إلى السلطة، والمشاركة في صنع القرار، كما أن البرنامج السياسي للحزب يلعب دوراً جوهرياً في مرحلة تأسيسه.

⁶⁷ -حسين أبو رمان ، الأحزاب السياسية، المرجع نفسه

يعرفه جورج بيردو " الحزب السياسي " هو كل تجمع بين الأشخاص يؤمنون ببعض الأفكار السياسية ويؤمنون ببعض الأفكار السياسية ويعملون على انتصارها وتحقيقها، وذلك بجمع أكبر عدد ممكن من المواطنين حولها والسعي للوصول إلى السلطة، أو على الأقل التأثير على قرارات السلطة الحاكمة.⁶⁸

ووضع فرانسوا بوريل: ثلاثة عناصر لا بد من وجودها في كل حزب سياسي وهي:

-مجموعة منظمة من الأفراد القادرة على التعبير عن مطالبهم.

-وجود مجموعة من اقتراحات تمس سياسة الحكومة.

-وجود نشاط يهدف إلى السيطرة على السلطة وممارستها.

2-الفكر الماركسي:

الحزب هو تنظيم يوحد الممثلين الأكثر نشاطاً بطبقة معينة، ويعبر عن مصالحها ويقودها في الصراع الطبقي.

فالحزب هو من طبقة معينة بل وقسم متقدم أو " طبيعي " في الطبقة، وإن الحزب الثوري أو العمالي يركز على طبقة العمال و يمثل قاعدتها.⁶⁹

3- الفكر العربي:

أما سعاد الشرقاوي تعرفه أنه: تنظيم دائم يتم على المستويين القومي والمحلي يسعى للحصول على مساندة شعبية بهدف الوصول إلى السلطة وممارستها من أجل تنفيذ سياسة محددة.⁷⁰

⁶⁸ سليمان الطماوي، السلطات الثلاثة في الدساتير العربية المعاصرة وفي الفكر السياسي الإسلامي (دراسة مقارنة)

ط 5، دار الفكر العربي، لبنان، 1996، ص 62

⁶⁹ سليمان الطماوي، المرجع نفسه

⁷⁰ -سعاد الشرقاوي، النظم السياسية في العالم المعاصر، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة، 1982، ص 200.

*يمكن جمع الخصائص والعناصر الأساسية التي تميز الحزب حتى يصبح التعريف ومن أهم هذه العناصر هي:

1-العنصر الايديولوجي: كل حزب سياسي إذا لم يكن حاملاً لإيديولوجية فإنه يعبر عن بعض التوجهات، أو أن يكون له مذهب سياسي يسعى لإعلانه وتطبيقه.

2-العنصر التنظيمي: كل حزب سياسي له تنظيم على المستوى المحلي والمستوى الوطني وتكون هناك علاقة بين القمة والقاعدة المنتشرة عبر الوطن.

3-غاية الحزب: أن تتوفر إرادة واضحة في الوصول أو المشاركة في السلطة وممارستها.

4-ضمان التأييد الشعبي: يعمل الحزب على كسب الدعم الشعبي وتجمع أكبر عدد ممكن من المنخرطين والمتعاطفين عن طريق الإقناع للحصول على الأصوات في الانتخابات.

وظائف الأحزاب السياسية:

* تحاول تحقيق التكامل القومي: في دول تعاني من الانقسامات على أسس عرقية ولغوية ودينية ووظائفية وجهوية واجتماعية واقتصادية، وترتبط عملية التكامل القومي بهدف أكبر وهو بناء الأمة من ناحية، وبناء الدولة من ناحية ثانية، بحيث يتجه الولاء الأعلى للمواطنين للدولة وليس لأي كيانات أخرى دونها أو فوقها.

*وظيفة التعبئة السياسية: أحد الأدوار الأساسية للحزب تتمثل في حشد المواطنين خلق النظام الحاكم أو بالأحرى خلق السياسة التي تتربع على قمة الدول والحزب معاً، ولقد استخدمت الأحزاب أدوار عديدة لتحقيق هذا الهدف من شأنه توسيع قاعدة التأييد السياسي للسلطة الحاكمة.

*** وظيفة الضبط والسيطرة:** ففي عديد من دول العالم الثالث وبخاصة تلك التي أخذت بنظام الحزب الواحد أو الحزب المهيمن سيطر في فترات سابقة أو التي لا تأخذ به إلى حد الآن، تحول الحزب تدريجيا إلى أداة تستخدمها الدولة أو بالأحرى القيادة السياسية لممارسة نوع من الضبط والسيطرة على المجتمع.

*** وظيفة التي تعتبر أن الأحزاب كقنوات لتوزيع الموارد والمنافع على بعض الفئات أو الجماعات أو المناطق داخل الدولة.**

*** وظيفة المشاركة في صنع القرار والسياسات العامة ومراقبة تنفيذها إلا أنه إتفاق شبه تام على محدوديته وهامشيته دور الأحزاب كقنوات لصناعة القرارات ورسم السياسات العامة والبرامج.**⁷¹

*** وظيفة إضفاء الشرعية:** إلا أن الحزب الواحد في العديد من الحالات مارس دورا هاما في تدعيم شرعية النظام السياسي من خلال ممارسة التعبئة السياسية للمواطنين، والتأكيد على الصفة الكاريزمية للقائد السياسي حتى وإن لم يكن يمثلها لتنفيذ برنامج سياسي معين.⁷²

*** مصادر تمويل الأحزاب السياسية في النظام القانوني الجزائري:**

1- التمويل الخاص للأحزاب السياسية:

حصر المشرع الجزائري انطلاقا من نص المادة 52 من القانون العضوي 12-04 في ثلاث مصادر أساسية للتمويل نتناولها على النحو التالي:

علي الدين هلال دسوقي، اتجاهات حديثة في علم السياسية، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، 1999، ص183-184.⁷¹

⁷² - علي الدين هلال دسوقي، المرجع نفسه

1- الاشتراكات: يقصد بها المبالغ المالية النقدية التي يلتزم كل عضو في الحزب بدفعها لخزينة الحزب بصفة دورية، وتعتبر الاشتراكات القلب النابض خاصة بالنسبة للأحزاب الجماهيرية التي تعتمد على الاشتراكات في تمويل نشاطاتها تحت شعار الحزب يعيش من الاشتراكات⁷³.

وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري من خلال أحكام القانون العضوي 04/12 ترك تحديد سقف الاشتراكات إلى هيئتي المداولة والتنفيذية، فهذا الشأن داخلي محض.

ب- الهبات والتبرعات والوصايا: تعتبر من أهم مصادر التمويل بالنسبة للأحزاب السياسية وإنطلاقاً من المواد 52، 55، 56 من القانون 04/12 نلاحظ أن المشرع الجزائري قد سمح للأحزاب بتلقي التبرعات والهبات والوصايا غير أنه فرض عليها مجموعة من القواعد والضوابط والقيود وهذا حفاظاً على النظام العام.

-عائدات استثمار الحزب لأمواله: أجاز المشرع الجزائري للأحزاب السياسية استثمار أموالها لكن هذا الاستثمار يكون في الأنشطة غير التجارية، ومنع عنها الاستثمار في المجالات التجارية.

2- التمويل العام (الخارجي):

يقصد به مجموعة الإعانات المقدمة من طرف الدولة وفقاً لنص المادة 190 من قانون الانتخابات، ويتم

هذا التمويل بإحدى الوسيلتين إما أن يكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

⁷³-حسن البدرواي، الأحزاب السياسية والحريات العامة (دراسة تأصيلية تحليلية مقارنة في إجراءات تكوين حرية النشاط الحزبي- حق التداول على السلطة)، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 391.

-**التمويل العام المباشر:** للأحزاب السياسية الحق في تلقي إعانات مالية من قبل الدولة لكن يشترط أن يحصل الحزب على مقاعد في البرلمان بغرفتيه، وبالتالي قيمة التمويل العام للأحزاب متوقف على نتائج الانتخابات التشريعية وعدد المقاعد المتحصل عليها .

-**التمويل العام غير المباشر:** يتجسد التمويل غير المباشر في الإعفاءات الضريبية التي تعفى بموجبها الدولة الأحزاب السياسية.

- غير أن المشرع الجزائري فلم يشر إطلاقاً على هذه الإعفاءات الضريبية سواء ماتعلق الأمر بالممتلكات المنقولة أو العقارية أو على استثماراتها، أو حتى الهبات والتبرعات والوصايا التي تتلقاها الأحزاب السياسية جزئياً أو كلياً.⁷⁴

دور الأحزاب السياسية في تنفيذ السياسة العامة:

إن السياسة العامة كونها الخطط أو البرامج أو الأهداف العامة التي يفسرها اتجاه العمل للحكومة، فهي كما يراها "ديفيد إستون" تعبير عن التوجيه السلطوي أو القهري موارد الدولة، والمسؤول عن التوجيه هي الحكومة، وهنا تتداخل عدة عوامل (سياسية، اقتصادية سلوكية)، لتعكس في النهاية الأهداف التي ينبغي للحكومة تحقيقها في فترة محددة والاستراتيجية التي تتبعها في الوصول إلى تلك الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية.

إن أي نظام سياسي يحتاج إلى وجود هيئة تتخذ عدة قرارات لها طابع سلطوي وقهري، هي الحكومة أو السلطة التنفيذية وهي تلعب في النظام السياسي دوراً مهماً في إعداد وتنفيذ السياسة العامة وهذه الظاهرة مستمدة من طبيعة السلطة وتركيباتها البشورية. فالحكومة تعتبر الجهة التي تترجم وأهداف

⁷⁴ محمد اقيس، تمويل الأحزاب السياسية في النظام الجزائري ، دراسة مقارنة ،مجلة العلوم الإنسانية ،المجلد 31، العدد الثاني، جوان 2022، جامعة الاخوة منتوري ،قسنطينة، ص171، 172

الشعب، وبالتالي يقع على عاتقها بلورة تلك الأهداف إلى برامج دقيقة و سياسات تمس كل القطاعات الحيوية في الدولة وتضعها موضع التنفيذ .

والتنفيذيون هم المسؤولون السياسيون الذين يتسمون بأسماء شتى، وتتباين واجباتهم وسلطاتهم، بقدر واضح وكبير وهم المعنيون بأداء الحكومة والنهوض بأعبائهم في المجتمع كما لديهم سلطات حقيقة في سن القوانين والنظم، وتنفيذها ويتجلى دور التنفيذيين في عملية صنع السياسة العامة، من خلال اقتراح السياسات العامة الجديدة، والاضطلاع بتطبيقها ومحاسبة التابعين على آدائهم رسميا، وأن فاعلية النظم السياسي تعتمد على قدرة التنفيذيين لمهامهم في إتخاذ القرارات الحاسمة والمركزية ومواجهة الأزمات الداخلية والخارجية.

وإن كانت السياسات العامة في برامج الحكم والبوثة التي تد صهر فيها التوجهات الفكرية والعلمية للحكومة، من خلال توضيح رؤيتها العملية لتحقيق التنمية في كافة المجالات فإنه لمن المنطقي القول أن السلطة التنفيذية تعد مركز الدائرة في كل عمليات صنع السياسة العامة إعداد وتنفيذ وتقويم ومسؤوليتها في ذلك تفوق أي دور آخر، وللسلطة التنفيذية الأهمية الأولى في إيجاز العملية السياسية، وهي تعد بنية في صنع السياسة العامة، فالتنفيذية عادة تباشر سياسات جديدة، واعتمادا على تقسيم السلطات بين التنفيذية والتشريعية، يكون لها جزء هام تتبناه.⁷⁵

دور الأحزاب السياسية في تقييم السياسة العامة:

⁷⁵ احمد إبراهيم ،علي بن طاهر مفهوم الأحزاب السياسية و دورها في عملية رسم السياسة العامة ،مجلة الباحث

لا تحقق السياسة العامة مقاصدها وأهدافها بشكل تام وفعلي ما لم تصاحبها عملية التقييم، التي تقوم على معرفة علمية، حقيقة موضوعية بالانعكاسات السلبية أو الإيجابية المترتبة عن السياسة العامة عن تنفيذها، لأن التقييم الفعلي والموضوعي والحققي للسياسة العامة وعن تنفيذها، وعن أثر مخرجاتها ومدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق تلك الأهداف، لأن التقييم الفعال والموضوعي للسياسة العامة بعد أساس الحاحها في تحقيق أهدافها ومقاصدها.

فعملية تقييم السياسة العامة تشمل جميع المراحل السياسية العامة، إذ لا تتوقف على فقط على نتائج عملية تنفيذ السياسة، فهي تشمل جميع مراحل السياسة العامة، ولا يتوقف فقط على نتائج عملية تنفيذ السياسة العامة، وبالتالي فإن التقييم يبدأ بتحديد المشكلات والقضايا وصياغتها أثناء وضع الخطط والبرامج وكذلك البدائل من أجل توفير المعلومات حول النتائج المقترحة والآراء العامة من خلال عملية تنفيذ السياسة العامة من خلال المتابعة المستمرة لعملية تنفيذ وأداء المنفذين السياسة العامة من خلال ذلك على المجتمع والبيئة المعنية بالسياسة العامة، وهكذا فإن السياسة العامة تجمع بين صانعي السياسة العامة ومنفذيها ومقيميها إنطلاقاً من الترابط والتفاعل بين نتائج ومعطيات السياسة العامة يكون تقييم أيضاً مسؤولية الجهات التي تصنعها وأيضاً من الجهات التي تنفذها.⁷⁶

المنظمات الدولية غير الحكومية:

شهدت البيئة الدولية عدة تحولات سياسية واقتصادية القت بضلالها على طبيعة أدوار ووظائف الفواعل الأساسية في العلاقات الدولية بفعل ظاهرة العولمة وما ترتب عنها من الانتقال الى نمط جديد من السلوكيات وظهور كيانات أخرى على الساحة الدولية إضافة للكيانات التقليدية والمتمثلة بدرجة أولى في المنظمات الدولية غير الحكومية التي أصبحت احد فواعل العلاقات الدولية بفعل تراجع أدوار الدول على

⁷⁶ احمد إبراهيم ،علي بن طاهر ، المرجع نفسه ،ص87

المستوى المحلي والدولي، حيث تضطلع هذه المنظمات بعدة أدوار إنسانية وتنموية في كثير من دول العالم، إضافة إلى أدوارها في إدارة العديد من القضايا المرتبطة بالصراعات والحروب والشؤون البيئية .

و تعتبر ظاهرة المنظمات الدولية غير الحكومية قديمة من حيث النشأة وتعود إلى أواخر القرن التاسع عشر إلا أنها تطورت بشكل ملحوظ في القرن العشرين خاصة بعد ظهور منظمة الأمم المتحدة التي شجعت مثل هذه المنظمات.

تعريف المنظمات الدولية غير الحكومية:

✓ تعريف الأمم المتحدة للمنظمات الدولية غير الحكومية: هي تنظيمات أو جمعيات خاصة ينشئها الأفراد بمبادرة خاصة منهم وبعيدا عن تأثير الحكومة، وتنشأ عادة كاستجابة تلقائية للشعور بالحاجة إلى تنظيم الصفوف من أجل ممارسة نشاط ما

✓ عرفها انتوان غازا Antoine gaza no بأنها تجمع للأشخاص طبيعيين أو معنويين خواص من جنسيات مختلفة دولية بطابعها وبوظائفها وبنشاطها ولا تهدف إلى تحقيق الربح وتخضع للقانون الداخلي للدولة التي يوجد فيها مقرها

✓ عرفها تونسي بن عامر بأنها تتميز أساسا 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

✓ تعريف عمر سعد الله: هي كيانات قانونية جديدة مستقلة عن الحكومات تنشأ بموجب اتفاقات بين الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الخاصين وتمارس نشاطات ذات طابع دولي هام لتوفير الاحتياجات التي لا تفي بها السوق أو القطاع العام أو الدولة أو المجتمع الدولي⁷⁷

من خصائص المنظمات الدولية غير الحكومية نذكر:

صفة المبادرة الخاصة (تنشأ كجمعية وتستند لقانون الجمعيات، هيكلها التنظيمي رسمي وتتكون من أجهزة مختلفة)، لا تسعى لتحقيق الربح وهدفها انساني ولكن هذا لا ينفي قيامها ببيع ونشر كتب والمنشورات تساهم في دعم ميزانيتها، غياب صفة الحكومية فهي لا تنشأ باتفاق بين الحكومات، اكتسابها صفة الدولية وتأتي من اتساع نشاطها عبر العالم

أشكال المنظمات الدولية غير الحكومية:

تأخذ المنظمات الدولية غير الحكومية عدة أشكال تحددها مجموعة من العوامل كطبيعة الدور وطبيعة المجال الجغرافي بالإضافة الى مجموعة كثيرة من العوامل الأخرى، ويمكن أن نميز بين عدة اشكال منها:

- الشبكة: ويقوم هذا المبد على الشراكة وبيادر الى انشائه مجموعة مؤسسين محدود العدد، وتعتبر الشبكات العابرة للدول ذات أهمية دولية وإقليمية ومحلية حيث تساهم في تحقيق التقارب والتشابك بين النماذج الاجتماعية والثقافية القادرة على مساندة عمليات التكامل الإقليمي والدولي عبر بناء روابط جديدة بين المنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية مثل: الشبكة العربية للمنظمات الاهلية وهي منظمة إنمائية مقرها القاهرة حيث يشمل نشاطها مختلف الدول العربية

⁷⁷ نور الدين علوش، المنظمات غير الحكومية ورهان حقوق الانسان، نموذج المنظمة المغربية لحقوق الانسان، دار ناشرى للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2011، ص17

- **الاتحاد (التحالف):** وهي مجموعة من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية بالإضافة الى النقابات والروابط المهنية ضمن حيز جغرافي إقليمي او دولي منها اتحاد المحامين العرب وهو⁷⁸ نموذج للاتحاد والتحالف على المستوى الإقليمي وله مكانة استشارية في الأمم المتحدة، نجد كذلك الاتحاد الدولي للمنجين الزراعيين، الاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر.
- **الجمعية:** يتميز هذا الشكل بالمرونة في مجال العضوية حيث يوفر سياسة الباب المفتوح في اطار هذه العضوية كما يسهل عملية الاتصال بين الأعضاء مثل: الجمعية الدولية لأمراض النباتات، الجمعية البيطرية العالمية.⁷⁹

⁷⁸ قاسمي بن صالح، دور المنظمات غير الحكومية لحقوق الانسان حسب أعضاء المجلس الشعبي الوطني، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع السياسي، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص68

⁷⁹ قاسمي بن صالح، المرجع نفسه.